



“TERRAVERDE”

Parte I

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

Alumna: Evelyn Sanzana Contreras

Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, Septiembre 2017

Índice

Resumen Ejecutivo	2
I. Oportunidad de Negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
2.1. Industria	4
2.1.1. Pestel	4
2.1.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter	6
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes	9
2.3.1. Análisis de resultados de la encuesta	9
2.3.2. Tamaño de mercado	11
2.3.3. Descripción del Cliente	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	14
3.1. Modelo de Negocios CANVAS TERRAVERDE	14
3.2. Descripción de la Empresa	17
3.2.1 FODA	18
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	23
IV. Plan de Marketing	23
4.1. Objetivos de marketing	23
4.2. Estrategia de segmentación	24
4.3. Estrategia de producto/servicio	26
4.4. Estrategia de precio	27
4.5. Estrategia de distribución	30
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	30
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones del crecimiento anual	31
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma	32
V. Plan de Operaciones	33
VI. Equipo del proyecto	34
VII. Plan Financiero	35
VIII. Riesgos Críticos	36
IX. Propuesta al Inversionista	37
X. Conclusiones	38
Anexos	39
Bibliografía y fuentes	84

Resumen Ejecutivo

TerraVerde tiene como fin entregar espacios y tierra para que familias y personas puedan cultivar frutas y verduras; a falta de espacios en sus departamentos y zonas donde viven; entregando entretención, conocimiento y bienestar.

El estudio de mercado determinó dos grupos objetivos; familias con hijos menores, como también personas sobre los 50 años independientes que buscan actividades del tipo vivencial.

La estrategia de publicidad y ventas establece la forma en que TerraVerde es conocida por los clientes e influenciadores por medio de redes sociales, asistencia en ferias, difusión en colegios, corporaciones municipales, y entrega de información en departamentos donde se identificó la necesidad. La estrategia de precios identificó 4 fuentes de ingresos para construir una estructura de negocios y flujo para valorar el proyecto.

El presente plan desarrolló un análisis Pestel como de Mercado, que logra identificar factores positivos para llevar a cabo el proyecto, las potencialidades de la propuesta, y la ventaja competitiva que permiten posicionar a TerraVerde como líder del mercado.

El Plan financiero realizado, concluye que la rentabilidad del proyecto es positiva, con una inversión de \$26,6 millones de pesos para implementar las instalaciones o de activo fijo, marketing, publicidad inicial y el capital de trabajo básico para operar en una línea de tiempo de 5 años del proyecto.

Bajo los supuestos de ventas y crecimiento de 10% de captación anual de socios; los ingresos promedios del proyecto bordean los \$100 millones. En tanto los resultados financieros, señalan que con una rentabilidad del 14,8%, el Valor Actual Neto del proyecto asciende a \$16.360.697 pesos y una Tasa Interna de Retorno al 29,7%, y recuperando la inversión al cabo de 3,9 años de funcionamiento.

I. Oportunidad de negocio

El proyecto de negocios surge para dar la oportunidad de satisfacer sus necesidades a personas que desean tener la experiencia de cultivar la tierra y no disponen del espacio adecuado para realizarlo.

En Santiago todos los años se construyen proporcionalmente más departamentos y menos casas, con lo que sus habitantes cada vez cuentan con menos espacio al aire libre como un patio o jardín. Esto al conjugarlo con los cambios que se están produciendo en los hábitos de los consumidores, donde se está privilegiando cada vez más lo natural en vez de lo procesado, y las ganas que tiene la gente de tener nuevas vivencias o experiencias, ha llevado a muchas personas a desear tener sus propios huertos o cultivos donde puedan vivir la experiencia de cultivar sus plantas u hortalizas. Esta es la oportunidad de negocio que se desea responder con el presente proyecto, la necesidad de contar con un espacio o terreno disponible para el cultivo.

En estos momentos esta necesidad no está bien resuelta, algunas personas han optado por tener maceteros o mini huertos en balcones o terrazas, con la limitante del espacio y solo restringido a poder cultivar algunas especies pequeñas aptas para maceteros, la gran mayoría no puede invertir en una casa de campo o de playa donde puedan plantar sus propias hortalizas u árboles frutales.

En cuanto a la oferta de la industria, se observa que aún no hay un producto-servicio que aborde completamente esta necesidad; existen granjas educativas en las que se puede tener la experiencia de ir de paseo a una granja, ver animales y naturaleza, o quizás participar en alguna actividad de tipo taller, sin embargo, esto solo en una única ocasión sin la posibilidad de ver frutos del trabajo de la tierra. Existen otros proyectos de huertos, pero son orientados a lograr una repartición de hortalizas que, a la experiencia, luego se puede afirmar que existe un espacio de demanda a ocupar.

Dada el planteamiento se desarrolló una encuesta sondeo y otra ampliada que permitió confirmar y determinar el cliente objetivo; un 32% de la población está

interesada en contar con un espacio para cultivo y entretención, en general a similar igualdad entre hombre y mujeres con una mayor disposición en personas sobre los 50 años y de las comunas de Santiago y aquellas ubicadas al oriente, y valorando los servicios de entretención, conocimiento y servicio de apoyo.

En virtud de los resultados de la encuesta, la propuesta consiste en ofrecer tierra adecuada para el cultivo, cercana a Santiago, con todo el equipamiento y la asesoría de expertos, donde los clientes puedan tener la experiencia de cultivar la tierra en un ambiente seguro, y sin la necesidad de realizar una gran inversión, pagando sólo una mensualidad. Además, cuenten con la guía de expertos, la posibilidad de participar en talleres y conocer nuevos amigos con intereses similares a los suyos.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

El análisis de la industria se desarrolla a través de PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.

2.1.1 Pestel

Mediante el análisis Pestel se buscó identificar los riesgos y oportunidades para el proyecto. Para un mayor detalle se puede revisar en **Anexo 1**.

Dimensión Política: Se determina que gracias a iniciativas del Ministerio de Agricultura con su organismo ODEPA, y esfuerzos públicos por parte del Ministerio de Salud que están realizando un esfuerzo sostenido para desarrollar en Chile la Agricultura Orgánica y recomendaciones de alimentación nutritiva, existe una oportunidad para el desarrollo del proyecto. Se menciona lo desarrollado por ODEPA en su Plan estratégico para el periodo 2010-2020 estableciendo pilares esenciales para lograr la misión de que “la Agricultura Orgánica se transforme en un componente significativo y diferenciador de la agricultura chilena.”

Dimensión Económica: Se concluye como medianamente positivo; ya que Chile, está expuesto a fluctuaciones en la economía; por dependencia en la demanda de cobre, y estabilidad económica de sus países compradores, sumado a la

inestabilidad económica y temor de los inversionistas ante las consecutivas reformas laborales y tributarias impulsadas por el gobierno y comportamiento de los políticos. Con una economía restrictiva, las familias lo primero que reducirán es su gasto en entretención, pero que desde otro punto de vista la alimentación bajo producción propia es una alternativa más barata para alimentarse.

Dimensión Social: Se concluye como positiva por la falta de espacios cerca de Santiago, gracias al aumento de la densidad poblacional en Santiago. Chile en comparación con otros países, posee largas jornadas laborales. Estos factores se ven favorables al desarrollo del negocio ya que la concentración en grandes urbes impide que el común de la gente tenga acceso a la vida al aire libre en un espacio amplio, además las largas jornadas laborales requieren de actividades complementarias donde liberar ese stress adicional.

Dimensión Tecnológica: La agricultura se ha modernizado con el uso de tractores y máquinas tecnológicas para cosecha; sin embargo, los principales progresos que afectan positivamente al proyecto son las mejoras en sistemas de riego. CORFO está comprometido con el programa de Apoyo Inversión Productiva con foco en Eficiencia Hídrica en la Región Metropolitana, que aporta capitales para proyectos de inversión de esta índole, y al cual se podría postular para el desarrollo del proyecto, lo que se concluye como una dimensión positiva para la propuesta.

Dimensión Ecológica: Se concluye como favorable por el boom de cultivar frutas y verduras en la ciudad asumiendo un compromiso con la ecología del planeta, el desarrollo de la agricultura urbana, y la conciencia para las próximas generaciones. Existe mayor reflexión acerca de cómo alimentarse.

Dimensión Legal: Existe poca rigurosidad en la conformación de los límites de la zona urbana, donde Santiago cada vez más absorbe sectores agrícolas, loteando y transformado en zonas de viviendas, mayor densidad y menor acceso a áreas verdes, lo que favorece iniciativas como TerraVerde.

Dimensión Cultural, Valórica y Ética: La sociedad ha ido cambiando sus hábitos culturales, valóricos y éticos hacia actividades que le reporten bienestar y hacia

alimentación saludable. Los huertos y cultivos orgánicos son una salida sana ante el colapso de las ciudades, menor espacio, y los desbalances ambientales, climáticos del planeta y alto índices de enfermedades como stress, obesidad y sus consecuencias. TerraVerde es una respuesta real a estos cambios culturales, valóricos y éticos, brindando mejor alimentación y experiencias al aire libre, se valora lo natural y vivencial, además de la sensación de estar realizando una actividad con conciencia ecológica, concluyendo como un factor muy favorable para la propuesta.

2.1.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter (Detalle en Anexo 2)

Amenaza nuevos competidores se concluye como mediana a baja, debido a la falta de terreno en la RM para realizar una propuesta de este tipo. En el Poder de negociación de los proveedores; es baja dada la amplia oferta de insumos en herramientas, semillas, servicios básicos y tierra. En relación con el poder de negociación de los clientes; es bajo, dado la falta de espacio para realizar esta actividad y por otra parte la nula oferta de servicios como el propuesto. En lo que respecta a los competidores, no se observa una gran rivalidad competitiva debido a que cada propuesta se sustenta en aspectos distintivos claves, que se enfocan en preferencias según tipo de clientes, y sobre la amenaza de productos/servicios sustitutos; se define como media a corto plazo, dada la amplia oferta de servicio de carácter vivencial y que pueden ampliar su línea de negocio.

2.2 Competidores

El mercado de las actividades vivenciales o experiencias es atomizado, con la existencia de varias iniciativas y ofertas ya consagrados en este tipo.

La competencia está dividida en 2 aspectos diferenciados; **1) La oferta de suelo para que los potenciales clientes puedan vivenciar el cultivo, 2) La entrega de experiencia de conocer granjas con el concepto educativo o de aprendizaje.**

Las ofertas están distribuidas en la región metropolitana en la Reina, Ñuñoa, Colina, y Buin, para ofrecer atributos a clientes objetivos de las comunas de Providencia,

La Reina, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa y Peñalolén, Santiago Centro principalmente, y pequeños grupos de interesados en comunas aledañas a Sgto.

Las fortalezas están dadas por medio de talleres a los interesados en obtener beneficios del espacio o tierra otorgada, que viven en hogares o departamentos y con pocos metros cuadrados para el cultivo, la oferta de cocina saludable con los insumos saludables, y la venta de frutas, verduras, hortalizas y semillas orgánicas a quien lo requiera. Así también se ofrece talleres de capacitación a grupos objetivos personas, instituciones o empresas, pero sin uso de tierra para el trabajo. Se observa certificación orgánica en terrenos destinados a cultivar alimentos; aspecto relevante para la valoración del producto, o provisión de cajas; las que se encuentran diseñadas para abastecer a 2 o 4 personas validadas nutricionalmente según un profesional en la materia como parte de su oferta de valor.

Todos difunden su negocio e ideología orgánica a través de las redes sociales o bien de resultado de una entrevista dada en la prensa.

Los ingresos están dados por la venta de canastas semanales, mensuales, por la venta de talleres, insumos y provisión de metros cuadrados a los hortelanos para el propio trabajo de cultivar la tierra con pagos en todas las alternativas.

En cuanto a la oferta de aldeas o granjas educativas donde se experimenta el momento de conocer la tierra, animales, aves, y cómo cuidarlos; no se hace entrega de terreno para cultivo, sino una visita por un valor ticket diario y cuyo público objetivo principal son los niños.

Las debilidades; comparadas con el modelo de negocios propuesto es la escasa oferta de terreno para el cultivo, ajustándose sólo a metros cuadrados de exhibición del trabajo realizado. Por ello su modelo de negocio en su mayoría está dado por los talleres de capacitación, experimentar la vivencia de cultivar en un solo acto, alimentar animales, o bien la provisión de cajas con hortalizas para su uso inmediato o cajas para el consumo semanal, quincenal para un número determinado que componen el grupo familiar. Se observa la baja participación de profesionales del área, sino que en su mayoría existen técnicos, emprendedores con experiencia y

amante de la tierra y voluntarios que colaboran en el trabajo de producción y venta o bien asesoría y cuidado del cultivo. (Detalle competidores **Anexo 3**)

Así también en aquellas tierras donde se permite el cultivo propio, no se evidencia la provisión de insumos para el trabajo expedito, o bien el monitoreo, control del avance del cultivo. No se evidencia la existencia de actividades de recreación diferentes a la inherente del cultivo, o experiencia de terapias de relajación monitoreadas y formales producto del trabajo que se realiza con la tierra.

En relación con la **posición estratégica** con que se desarrollará el negocio, existen competidores directos con más experiencia, pero menores atributos que la propuesta, y además de sustitutos que en un mediano plazo pueden convertirse en competidores directos. Debido a los resultados de la encuesta y percepción de los clientes y futuros interesados definimos **los siguientes ejes de posicionamiento:**

Ubicación de Terreno: Un 85% de los encuestados está dispuesto en trasladarse entre 30 minutos a 1 hora para llegar al destino, por tanto; el terreno debe estar dentro de la región metropolitana sin mayor tráfico, de fácil acceso y ubicación.

Disponibilidad de Servicios: Dentro del 36% que corresponde al segmento objetivo (no dispone de espacio y si le interesa cultivar sus alimentos), además de valorar la propuesta inicial, les interesa terreno donde no solo exista tierra para cultivar, sino varias ofertas de actividades; ya que así, pueden llevar amigos, familia y otros potenciales interesados, transformarse en una actividad de recreación y descanso; y no sólo transformarse en una “sensación” de trabajo en la tierra.

El resultado indica que los competidores directos; **Huellas Verdes, Aldea del Encuentro**, son dispares en cuanto a ubicación del terreno; puesto que el primero se encuentra en Colina en un lugar de difícil acceso, ausencia de señalización que permita guiar el camino, pero por ser un lugar campestre, si es factible rentar ya que, a mayor número de hortelanos; es posible crecer en hectáreas cultivables. En tanto Aldea del Encuentro se encuentra en la Reina, de fácil acceso, no permite el crecimiento del terreno para cultivo ya que está inserto en el radio urbano y básicamente es para sus vecinos.

Por otra parte, se encuentra **Granja Educativa** y **Granja Aventura**, conceptos distintos y que generan un evento de vivencia o experiencia para niños y familias, cuya oferta de valor es acercar a las personas a la vida cotidiana de los animales de la granja, su cuidado y áreas de cultivo. En términos de disponibilidad de Servicios, el competidor que posee mayores prestaciones es Aldea del Encuentro por estar dentro del barrio urbano de la Reina y en la semana entrega los productos en la EcoFeria cerca del lugar. Caso contrario es Huellas Verdes que no provee de prestaciones o servicios para los clientes, como guantes, vestuario protector, sombrero, ni en especial herramientas de trabajo. No se observa en ningún competidor la provisión de servicios de descanso, pérgolas o sombrillas, bancas para admirar el trabajo, y falta de refrigerio, ni alternativas de talleres. **(Anexo 4)**

La matriz de describe los factores claves de éxito que están determinados por Ubicación del Terreno, Disponibilidad de Servicios, Precio, N ° de Socios – Clientes, y Estrategia de Fidelización, con ponderaciones descritas en la tabla; donde Granja Educativa, Aldea del Encuentro y Huellas Verdes son los competidores mejor posicionados. No obstante, Granja Educativa no provee terreno para el cultivo, por cuanto, por ahora; es un competidor sustituto y no directo, a diferencia de Huellas Verdes que es **competidor directo** por tener una propuesta de cultivo orgánico y actividades recreativas como servicio y por su experiencia tiene clientes capturados, y la opción de crecer en hectáreas cultivables a medida que se atrae a más clientes. Por otra parte, Aldea del encuentro que, si proveen de espacio para cultivar, disponen servicios dispares en calidad, pero, solo en Huellas Verdes. **(Anexo 5)**

2.3 Clientes

Mediante encuesta sondeo sobre la idea inicial, y otra específica orientada a confirmar la existencia de la brecha, se pudo identificar los clientes potenciales, localización, atributos del servicio, características valoradas del diseño del proyecto.

2.3.1 Análisis de resultados de la encuesta

De la primera encuesta, tipo sondeo, se determinó que existe conocimiento y valoración de los alimentos orgánicos, además del interés por la experiencia de

cultivar sus propias hortalizas. Se valora el contacto con la naturaleza, realizar la actividad en familia y aprender en la naturaleza. **(Anexo 6)**.

La segunda encuesta, focalizada a confirmar el sondeo primera investigación y respaldar con cifras las tendencias, se tienen los siguientes resultados: del total de 342 encuestados, 226 hombres y 116 mujeres, se obtuvo: **(Anexo 7)**

- Un 36% de los encuestados manifestó que le interesaría cultivar sus propios alimentos y que no posee espacio adecuado para hacerlo, a este grupo lo denominamos **segmento objetivo**.
- Este 36% de interés por la propuesta (**segmento objetivo: Si** le interesa cultivar sus hortalizas y **No** dispone de un espacio adecuado para hacerlo), al analizarlo **según rangos etarios** encontramos que el segmento con mayor interés son adultos sobre 50 años donde 67% responde afirmativamente, luego jóvenes de 21 a 30 años con un 37 %, seguido de adultos de entre 31 y 40 años que manifiestan un 35% de respuestas que calzan en segmento objetivo, el segmento de adultos de rango de edad de 41 y 50 años evidenció la menor cantidad de respuestas positivas con un 30%.
- La **localización del proyecto** para la mayoría sería ideal que fuese dentro de Santiago (33%) y las siguientes opciones mencionadas fueron Pirque, Colina, Buin y Paine con 19%,15%,11% y 9% de las preferencias respectivamente.
- Al consultar sobre el **tiempo de traslado** el 85% de las respuestas fueron entre los 30 y 60 minutos, siendo la opción preferida por un 50% que fuese a 30 minutos.
- Al realizar una consulta sobre los **atributos más valorados** por los que les parecería atractivo el producto, se solicitó calificarlos con nota de 1 a 5, siendo los mejor calificados: (Calificación promedio sobre 4,3)
 - i. Es atractiva la posibilidad de cultivar mis alimentos sin realizar una inversión.
 - ii. Poder cultivar mis propios alimentos orgánicos.
 - iii. Contar con personal de apoyo para la seguridad en las labores, resguardo y riego de mis cultivos.

- iv. Valoraría mucho contar con talleres de capacitación y herramientas de trabajo sin necesidad de adquirirlas y transportarlas.
 - v. Es atractivo contar con servicios de monitoreo y de información sobre el estado de su cultivo vía web.
 - vi. Valoraría mucho contar con un espacio para picnic, descanso y que cuente con cafetería para un refrigerio.
- Sobre la **frecuencia de visitas al huerto** un 73% afirmó que a lo menos lo visitaría semana por medio, y un 41% estaría dispuesto a ir semanalmente.
 - Al consultar sobre **la predisposición a pagar** con idea de afinar el precio, un 95% de los encuestados del segmento objetivo consideraba que el precio de este producto debiese estar entre los 15.000 y 30.000 clp., siendo la opción preferida por la mayoría 64% que fuese entre 15.000 y 20.000 clp.
 - En la consulta sobre **que valora de los alimentos orgánicos** sobre el 50% de los encuestados del segmento objetivo consideraba que consumir dichos alimentos era bueno, que son naturales y libres de químicos.

2.3.2 Tamaño de mercado

Según datos recogidos de la investigación de mercado, un 36% de los encuestados les interesa cultivar sus alimentos y no disponen de un espacio adecuado para hacerlo. Las comunas que mostraron mayor predisposición al servicio fueron: Las Condes, Ñuñoa, Providencia, San Miguel, Santiago y Vitacura. En la tabla se ve la distribución de la población para dichas comunas por rango etario. **(Anexo 8)**.

El rango de edad de los encuestados es entre 20 y 60 años, luego se puede inferir desde los datos de la tabla que el mercado máximo filtrando por rango de edad debería ser cercano a las 800.000 personas, en estas comunas.

Luego para determinar el **tamaño de mercado objetivo**, se utilizarán estos antecedentes. El **segmento objetivo** mostró una propensión al consumo del producto de **36%**, luego para hacer algo más estricto la estimación de demanda podríamos asumir sólo un **30%** de potenciales clientes con el perfil de mercado objetivo (si les interesa consumir cultivar sus propias hortalizas y no posee espacio para hacerlo), es decir, 240.000 posibles interesados, de los cuales podríamos

reducir a la mitad los clientes potenciales, considerando que una membresía es por grupo familiar, por lo tanto el mercado potencial podríamos estimarlo en 120.000 personas, de las cuales para hacer más ácido el análisis un 20% estaría dispuesto a trasladarse sobre una hora de tiempo para llegar al huerto, es decir, **24.000 personas**.

La intención de pago un **95% del segmento objetivo** indicó estar dispuesto a pagar **entre 15.000 y 30.000 pesos mensuales**, luego el tamaño de mercado lo podríamos calcular como:

Tamaño de mercado Mensual = (demanda potencial N° personas) * (% con disposición a pago tramo 15Mil a 30 Mil) * (promedio de tramo de pago)

$$24.000 \text{ personas} * 95\% * \$ 22.500 = \$ \mathbf{513.000.000} \text{ mensual}$$

*Por tanto, el tamaño de mercado podría dimensionarse en **MM\$ 6.156 anuales**.*

2.3.3 Descripción del cliente

La característica común de los clientes objetivos es el deseo de cultivar sus propios alimentos y no disponer del espacio adecuado para hacerlo, dentro de este grupo; de los principales interesados del producto se pueden clasificar en 2 segmentos:

- **jóvenes profesionales hasta los 50 años (Denominados Familias en formación)**, los que posiblemente tienen una visión cada vez más moderna y consiente de la alimentación saludable, valoran desarrollar nuevas experiencias y conocimientos de los temas ecológicos y los cultivos orgánicos, quieren que sus hijos conozcan la vida al aire libre y no en lo reducido de un departamento.
- **Adultos mayores a 50 años (Denominados Familias hijos grandes)** que valoran además de lo natural y saludable, realizar una actividad relajante al aire libre con la pareja y familia, sin mayor inversión o preocupaciones, y donde puedan disfrutar de la naturaleza y tener productos saludables para su alimentación.

Influenciador: En el estudio de mercado se percibió una leve tendencia a que las mujeres valoran más este servicio que los hombres, lo que propone una interesante información hacia donde se pueden realizar los esfuerzos comerciales, de manera de lograr que ella sea la que gatille el interés del resto del grupo familiar y promueva la membresía de otras amigas o parientes.

Clientes: Una vez que el usuario influyente haya tomado la iniciativa de inscribirse en algún programa de socio de TerraVerde, el resto del grupo familiar también pasarán a ser clientes; ellos podrán disfrutar de alimentos orgánicos que recibirá el socio y de la experiencia de cultivar la tierra junto con disfrutar en un lugar apacible cercano a Santiago.

Los clientes en general mostraron las siguientes características:

- Sus gustos están claramente definidos hacia lo saludable de los alimentos cuando se cultivan de forma natural, y no se interviene el crecimiento con aditivos, colorantes y hormonas, recobrando los sentidos del sabor, textura, aroma, nutrientes, la madurez del producto; frutas u hortalizas de la estación.
- Los consumidores valoran el tiempo dedicado al proceso de siembra, el cuidado y la cosecha de su trabajo, en un ambiente de naturaleza, abstraído en la tranquilidad y relajación que le entrega la obtención de resultados de su trabajo; alejado de las obligaciones y asuntos que lo perturban el día a día.
- Existe una tendencia de la sociedad de volver a las raíces, hacer el trabajo más simple y manual, disfrutar del momento y situaciones que experimentamos.
- La tendencia va sumando más adeptos hacia lo natural y saludable gracias al aporte de la tecnología y de redes sociales, donde la información sirve de influenciador para que un nuevo consumidor se sume a la tendencia; ya sea porque lo vio en Facebook, Instagram, YouTube, spot publicitario o porque un cercano ha cambiado sus hábitos de consumo y alimentación, generando la necesidad de probar y continuar en este proceso.
- Dentro de este grupo, se podría identificar un subgrupo de clientes compuesto por matrimonios jóvenes con hijos o con padres mayores con los que quieren

disfrutar una actividad al aire libre que no represente un mayor esfuerzo y sirva para compartir y aprender.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios: CANVAS TERRAVERDE (Anexo 9)

Segmento de Clientes: El modelo de negocios está destinado a un nicho de mercado, correspondiente a personas que tienen interés por cultivar sus propios alimentos y no cuentan con el espacio adecuado para hacerlo, dentro de este nicho se encuentran dos segmentos: (1) Segmento adulto-joven que ya cuentan con familia, que desean tener experiencia de cultivar y no desean invertir una gran cantidad, (2) Segmento adulto-mayor que también desean cultivar, quieren una actividad al aire libre, tranquila y segura, con asesoría y que les ayude a mejorar su calidad de vida. Ambos segmentos en su mayoría viven en departamentos, tienen gusto por las actividades al aire libre, valoran la alimentación saludable, asocian alimentos orgánicos con saludables, y desean experiencias de tipo vivencial.

Propuesta de Valor: TerraVerde provee a sus hortelanos terreno que no cuentan en sus hogares, sensación de un espacio propio para cultivar sus vegetales siempre asesorado por expertos. Esto es un servicio de carácter vivencial, complementado con actividades de entretenimiento, talleres de sobre cultivos y temas diversos sobre bienestar personal, acompañado de la oferta de servicios adicionales que pueden acceder, como compra de productos de la zona e integración con otros hortelanos. La Propuesta se subdivide en una con énfasis en actividades para padres e hijos y refuerzo de concepto “terreno propio y sin inversión” y otra para familias de hijos grandes destacando una actividad relajante, segura y con ayuda de expertos.

Canales: Las vías de contacto para ***llegar al cliente objetivo e influenciador*** serán: (1) Canales remotos principalmente el uso de internet con la página web de la empresa y acciones en redes sociales como: WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, blogs. (2) Mediante stand en ferias saludables como EcoFeria, Mercado Orgánico y Feria Verde, visitas a corporaciones municipales e instituciones que administran programas de actividades en familia, entre otras, donde se promoverá

y explicará la oferta de servicios con vendedores y técnicos que puedan entusiasmar al cliente y mostrar la oferta de valor. (3) Además, considerando que la propuesta de valor hace el mayor sentido al público que vive en departamentos, se realizará un despliegue de folletería en conserjerías de edificios, en colegios donde asistan los hijos de estas familias y comercios que estén cercanos a zonas de departamentos. El **cliente con membresía** de TerraVerde tendrá un contacto presencial con los monitores y otros hortelanos en las instalaciones de TerraVerde durante las actividades de cultivo, talleres y momentos de esparcimiento.

Relación con los Clientes: El contacto con el cliente estará dado por la suscripción de forma semestral y anual, de los clientes con TerraVerde, donde podrán asistir libremente a trabajar los cultivos junto con los cursos gratuitos que incluirá la membresía. La venta de cursos extraordinarios y productos de campo se generarán de la misma forma en el lugar de trabajo, será una venta personalizada donde la función principal es brindar asesoría y fidelización del cliente y/o interesado.

La constante relación a través de dictar cursos, días de trabajo de la tierra con asesoría de expertos, o talleres extraordinarios para los hortelanos posibilita acercarse a conocer sus necesidades y crear un vínculo cercano, la calidad del servicio debe ser un foco ya que de esta será la cara visible de la empresa con el cliente, se deben tomar sugerencias de mejoras del servicio donde pueda aflorar un posible nuevo tipo de servicio.

Fuentes de Ingreso: Los ingresos por ventas provienen principalmente de la membresía de socios, anual o semestral. Y existirán otras fuentes alternativas de ingresos están dadas por la venta de talleres extraordinarios, como cursos de especialización en cultivo, siembra en módulos verticales, entre otros. Además de venta de semillas y plantas, venta de productos de campo y alimentación básica en el lugar. Y los servicios de guardería y actividades de niños para complementar la oferta del segmento familias con hijos.

Recursos Claves: Ubicación: Terreno con características cultivable, es esencial para lograr producir frutas y hortalizas sanas y cerca del radio de Santiago. Agua: El terreno debe contar con agua para el riego y potable para el consumo humano.

Personal de Apoyo: Técnico agrícola permanente para la asesoría a los hortelanos, en los cursos de capacitación o especialización y control del cultivo, tipo de hortalizas según zonas y estación.

Actividades Claves: Captación de Clientes: Corresponde a la gestión de captar clientes o bien influenciadores para lograr la conseguir más socios. Programación de actividades y talleres: se debe realizar una configuración constante de cursos y talleres que mantengan motivados a los clientes en temáticas que sean atractivas para ellos, además de entregarlos el servicio con la mejor calidad y disposición, porque ese será el vínculo con el cliente y el método de fidelizar. Portal Web y manejo redes sociales: Mantener una página y redes sociales tanto para socios como para captar nuevos miembros, que transmitan información de interés sobre la empresa, los talleres, las actividades recreativas que están insertas dentro del proceso de cultivo; cocina saludable, lugares de descanso y picnic, servicios básicos, estacionamiento y lugares y actividades turísticas de los alrededores. Entrega de información en terreno: Cobertura en folletos en edificios las comunas de Santiago con mayor número de departamentos.

Asociaciones Claves: Los principales socios deberán ser los técnicos o especialistas que dicten los talleres, donde el éxito de la propuesta viene dado en gran parte por la calidad de los cursos y para ellos los alumnos inscritos en cada curso significarán una buena fuente de ingresos. Además, en la actualidad existe amplio conocimiento de programas gubernamentales y servicios públicos y ONG de difunden la alimentación saludable, o de actividades recreativas, en familia que apoyan el aprendizaje, la vivencia, conocimiento. La idea es conseguir colaboración y presencia dentro de sus programas.

Estructura de Costes: Costos derivados del inicio del negocio; adecuación del huerto y tierra, insumos de semillas y otros, implementación de sistema de riego, sistemas eléctricos y seguridad y monitoreo básico, instalaciones para la administración y en especial los espacios de entretención y descanso para los hortelanos y sus acompañantes. Costos derivados de la marcha: Gastos de Administración y Marketing, Personal y servicios básicos como esencia para un

servicio de valor. Costos derivados de impartir talleres o capacitación con la asistencia de expositores expertos en temáticas de la materia.

3.2 Descripción de la empresa

Misión: “Entregar espacio amplio y tierra fértil; generosa en la entrega de flores, plantas y frutos a nuestros clientes, en comunión con actividades de relajación, entretención y la experiencia de generar lazos con sus pares, familias y cercanos.

Visión: “Ser reconocidos como el lugar favorito para cultivar sus propios y más puros alimentos, flores y plantas; volviendo al origen de la tierra que le retribuirá relajación y entretención en un espacio admirable de naturaleza.”

“Observar cómo una semilla se transforma en planta con sus flores y sus frutos, es contemplar el milagro de la vida realizado con nuestras propias manos”.

Por lo tanto, TerraVerde ofrece una experiencia de conocimiento y apego a la tierra a través del propio cultivo de frutas y hortalizas, en comunión con actividades de relajación, entretención y la de generar lazos con sus pares, familias y cercanos.

Los aspectos distintivos son:

- Provisión de tierra cultivable sin inversión ni preocupaciones.
- Ubicación asequible y cercana a Santiago
- Asesoría de expertos, conocimiento del cultivo y apego a la tierra
- Entrega de talleres, actividades al aire libre y venta de productos de la zona.
- Relajación, entretención y posibilidad de generar lazos con pares y cercanos.

Objetivos

Corto Plazo:

- Terminar instalaciones de Recreación, Administración, Riego y Límite de tierra 100 % dentro de 1 año actividad.
- Captación de Hortelanos 100 socios al final del primer año.
- Utilización suelo de cultivo al 60% dentro del primer año.

- Realizar al menos 5 talleres el primer semestre de actividad, como, por ejemplo: capacitación en desarrollo de siembra y manejo de compost, técnicas de relajación, relación con la naturaleza y sus beneficios, técnicas antiestrés por medio del cultivo, entre otros.
- Asegurar un nivel de satisfacción en el servicio brindado al Cliente en un 60%, relacionados con la atención y apoyo a los hortelanos, evaluable por medio de encuesta de satisfacción durante el primer año.

Largo Plazo:

- 90% de la capacidad productora con hortelanos suscritos antes de tres años.
- Captación de un segundo terreno para aumentar la capacidad de socios en un 50%, antes del tercer año de operación.
- Generar nueva línea de negocio relacionado a la agricultura, Ej.: Actividades insertas en terapias médicas en personas con enfermedades neurológicas; como terapia alternativa.
- Aumentar en un 100% las capacitaciones en relación con la temática orgánica con respecto al primer año de operación, esto mediante relaciones de alianzas con organismos públicos y en sus instalaciones.
- Perfeccionar 1 alianza con entidades que brindan servicios para adulto mayor que permita recibir personas para que visiten y se interesen por el lugar (Visita a un taller, experiencia de cultivo de plantas, visita a las instalaciones para conocer el trabajo de TerraVerde), durante el segundo año de operación.

3.2.1 Análisis FODA

Mediante el siguiente análisis se pretende condensar tanto oportunidades y amenazas externas a la empresa, como fortalezas y debilidades propias, para determinar las estrategias a seguir siendo consiente de ellas. **(Anexo 10)**

FODA

Fortalezas

- Disponibilidad de **terreno en Paine** que cuenta con fácil acceso y excelentes condiciones para el cultivo.
- Experiencia relevante en planificación y administración en el equipo gestor.
- Amplia disponibilidad de redes de contacto en diversas industrias en el equipo gestor.
- La **disponibilidad del recurso hídrico en terreno**, tanto para agua potable y de regadío que asegure el crecimiento del cultivo.
- **Propuesta de valor de tipo vivencial**, que entrega actividades de relax y recreación, además del reparto de canastas con los frutos del cultivo.

Oportunidades

- **Programa de Corfo para fomentar agricultura** con subsidios en temas como sistemas de agua.
- Aumento de importancia temas como: **la conciencia ecológica, la alimentación saludable y el deseo de vivir experiencias en los últimos años.**
- **Aumento de la concentración de la población en áreas urbanas, tendencia a construir cada vez más departamentos**
- Mayor difusión de técnicas y beneficios de cultivos por redes sociales
- Pérdida de agricultura peri-hurbana **y aumento de concentración de viviendas de alta densidad habitacional**

Debilidades

- En el equipo original **no se cuenta con un agrónomo** o especialista en agricultura. (se puede subcontratar)
- **Equipo gestor sin experiencia relevante en áreas de ventas y marketing en redes sociales.** (se puede subcontratar)
- **Capacidad de financiamiento propio limitado**

Amenazas

- Economía chilena expuesta a fluctuaciones económicas y complejo escenario político económico nacional, donde **en épocas de crisis los primeros gastos en cortarse son los recreacionales.**
- **Bajas barreras de entrada a la industria**, con una inversión mediana de capital se puede conseguir un terreno y ofrecer un servicio similar, por lo que en mediano plazo puede aumentar la competencia.
- **Aumento de oferta y difusión de actividades al aire libre** como excursiones, paseos que podrían satisfacer parte de la necesidad, como sustitutos.

Fuente: elaboración Propia

En conclusión, las principales **fortalezas** se encuentran en la **disponibilidad del terreno** con las características adecuadas que calza con lo requerido por el segmento objetivo, y las **oportunidades** principales vienen dadas por el **aumento de las construcciones de edificios en vez de casas** en Santiago, junto con el **énfasis que está tomando la conciencia ecológica, alimentación saludable** y las **ganas de los clientes de querer vivir experiencias**. Las **debilidades** principales son la **falta de un especialista en agricultura en equipo gestor, así como un especialista en marketing de redes sociales, ambas son factibles a ser subcontratadas**, además de una capacidad de financiamiento limitada. En cuanto a **amenazas** las principales son las **bajas barreras de entrada** para un nuevo competidor, el **aumento de actividades “sustitutas”** en cierta forma y también el hecho de ser un país de **economía cíclica donde en épocas restrictivas lo primero en cortarse son actividades de entretención** donde podría clasificarse TerraVerde.

Estrategias FODA

En la **Matriz de Estrategias FODA (Anexo 11)**, se plantean las estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades; y minimizar debilidades y amenazas, basándose en las distintas combinaciones de estas.

Se concluye finalmente que al ser una empresa nueva en un segmento de mercado que está creciendo, donde los atributos de la alimentación saludable son comunicados al país por más de un canal, al igual que el fomento de la vida al aire libre, existe un potencial que tiene TerraVerde para superar las dificultades iniciales y sus debilidades pueden resolverse por medio de la implementación de estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y reactivas.

En resumen, de las 12 iniciativas planteadas las principales estrategias deberían ser:

1. ***Potenciar la sensación de tener un terreno disponible, cercano y “Propio”***, para el grueso de la población que se concentra en departamentos y no cuenta con mayores áreas verdes donde cultivar y descansar.
2. Aprovechar las ***tendencias mundiales y de gobierno hacia la alimentación saludable***, de manera de lograr a través de estos canales mostrar la experiencia “vivencial” de TerraVerde.
3. Postular y conseguir el ***cofinanciamiento, para aumentar recursos para inversión, utilizando el programa Corfo***.

Análisis de Recursos y Actividades Claves

Actividades y recursos claves se resumen en siguiente tabla. **(Detalle Anexo 12)**

Tabla resumen Recursos y Actividades Claves

Recursos Clave	Actividades Clave
<ol style="list-style-type: none"> 1. El terreno y su Ubicación 2. Agua y su disponibilidad 3. Agrónomo o técnico agrícola dentro del equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captación de Clientes: mediante trabajo de redes sociales, ferias y cobertura de edificios de departamentos con publicidad. 2. Preparación y dictado de talleres de interés atractivos para los socios 3. Adecuado trabajo de la tierra y regadío

Ventaja Competitiva

La siguiente matriz VRIO describe la habilidad estratégica con que cuenta el proyecto; elementos que conjugados se transforman en una competencial central y se convierten en una ventaja competitiva.

Análisis de ventajas competitivas según matriz VRIO

Habilidad Estratégica	Valioso	Raro	Imitable (Caro de Imitar)	Organización (Insustituible)	Consecuencias Competitivas	Implicancias en el Desarrollo
Provisión de Tierra Fértil cercana a quienes requieren de vivenciar actividades de recreación, alimentación saludable y obtención de conocimiento	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva	Retornos sobre la media

Fuente: elaboración Propia

Se concluye que la **ventaja competitiva distintiva** viene de la conjugación armónica **del desarrollo de talleres y actividades relacionadas al cultivo** que sean atractivas para los socios, en conjunto **espacios libres para la recreación y el descanso con los suyos**. Se destaca que esta ventaja disgregadas en tierra, talleres, espacios, agua, de manera independiente son recursos simples y que no aportan; exceptos combinados que si son novedosos y aportar valor.

Formulación de las estrategias

Estrategia Corporativa

Las estrategias están abocadas en **primer punto** a la **provisión de tierra** para uso personal a cada cliente que no tiene espacio en su hogar, hecho que será concretado gracias a la obtención de mayor número de hectáreas cultivables con

las características y atributos necesarios a los clientes; y mediante una oferta atrayente de servicios que en un todo represente un producto ampliado y atrayente para quién tenga interés.

Planteada la misión anterior, la estrategia corporativa está abocada a crecer en el tiempo; por medio de una estrategia de crecimiento; ya sea por medio de la adquisición de hectáreas con características cultivables y en un radio adecuado al lugar inicial de TerraVerde, o bien mediante el arriendo y en último caso mediante la asociación con dueños parceleros de la zona de Paine compartiendo rendimiento del negocio.

Otra alternativa vista es la estrategia de diversificación de líneas de negocios, ya que la idea inicial es proveer espacio libre y de cultivo a quién posea la necesidad; entrega de conocimiento en temáticas variadas asociadas a la alimentación pero además se propone generar a modo de prueba la creación de la “Terapia Hortícola” para personas y/o pacientes con patologías, que mediante el trabajo con la tierra puedan obtener beneficios en el ámbito psicológico – psiquiátrico, lo anterior previo estudio sería abordado con un centro clínico que lo requiera.

Estrategia competitiva

Alineado a las conclusiones del FODA la estrategia competitiva debe ser la **diferenciación**, el producto debe ser valorado como un producto potencial para ser contratado, por lo que debe cumplir lo que ofrece y desea este grupo de clientes que quieren un espacio donde cultivar sus propios alimentos, tener una alimentación sana, en un lugar cercano a Santiago donde también puedan disfrutar del aire libre y bienestar.

Dado lo expuesto; es una actividad clave **la configuración, constante, atrayente y novedosa de talleres** durante la temporada y disposición de actividades extra programáticas diferenciado al cultivo propio, pero que en conjunto apoye al producto básico, y por otra parte ofrecer productos naturales de negocios de la zona haciendo que el servicio con características “potencial” que lo mantengan en un ciclo de vida de crecimiento y madurez.

Por otra parte, recursos claves es la configuración exacta y ordenada de actividades propias del cultivo, donde no sea un trabajo “libre albedrío” para el hortelano, sino que comprenda una serie de actividades, procesos y procedimientos ordenados de cultivo bajo monitoreo y asesoría constante para un resultado productivo para el cliente y TerraVerde y no solo aplicable a la tierra sino en concordancia con la entrega de cursos y actividades de esparcimiento.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Con el fin de dar las directrices para un potencial crecimiento del proyecto TerraVerde, se realizó Análisis de Matriz Ansoff, en esta se contrastan los productos actuales y posibles productos nuevos, contra el mercado actual que se desea abordar y el mercado potencial no abarcado en primera instancia. **(Anexo 13).**

Como **conclusión** se plantea que **TerraVerde debe iniciar su proceso de captación de clientes con una estrategia de penetración de mercado**, es decir, conseguir el mayor número posible de socios que pueda atraer con la oferta inicial del producto servicio diseñado. Esta propuesta de valor con los atributos valorados por el segmento objetivo debe ser comunicada en forma intensiva por los distintos medios y canales disponibles para lograr el número de socios que haga rentable el negocio. **En una siguiente etapa** en mediano plazo se propone seguir una **estrategia de desarrollo de producto**, donde se agreguen distintas otras funcionalidades o servicios al producto ofrecido, de manera de lograr vender más a los mismos clientes captados. Y en el **largo plazo replicar el modelo con los ajustes necesarios en sus atributos en un nuevo mercado a desarrollar.**

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos del plan de marketing serán abordados en 4 categorías: Objetivos de Ventas, objetivos de rentabilidad, objetivos de posicionamiento y de Penetración de mercado.

Objetivos Marketing

Ventas

- Lograr 50 socios antes de los 6 meses de operación, 100 al año y sobre 150 al término del segundo año.
- Lograr vender 10 talleres o actividades adicionales a la membresía en el primer año de operación, con una participación promedio de 5 personas.
- Realizar 5 talleres como actividades de relajación y conocimiento o combinadas en el año inicial de actividades.
- Captar un 60% de los socios desde las redes sociales; especialmente Facebook y Página www.terraverdechile.cl y el restante de visitas, publicidad y otros canales.

Rentabilidad

- Alcanzar punto de equilibrio al año de operación.
- En cada taller o curso adicional debe lograrse un 50% de margen.
- Lograr un ratio de utilidad sobre ventas de 7% al cabo del segundo año de operaciones

Posicionamiento

- Realizar 5 talleres con actividades complementarias a las propias del cultivo como por ej: Te, Flores, recetas, actividades de relajación corporal, yerbas medicinales, entre otros, durante el año inicial de actividades.
- Asegurar un nivel de satisfacción al Cliente de un 60% luego de tres meses, durante el primer año, y posteriormente augmentar a un 70% al segundo año. Evaluación a llevar a cabo en forma anónima mediante una encuesta de calidad de servicio a los socios luego de 3 meses de su incorporación.

Penetración de M°

- Colocar publicidad de Terraverde en a lo menos 50 edificios de departamentos de cada una de las siguientes comunas: Santiago centro, Providencia, Las condes, Ñuñoa, Vitacura y San Miguel.
- Al cabo del segundo año, captar un segundo terreno de 1 hectárea dentro de un radio de 5 kilómetros a la redonda.
- Generar una alianza con una Caja de Compensación, Sernatur o Senama en "programa de viajes para el adulto mayor.

Fuente: elaboración Propia

4.2 Estrategia de segmentación

Macro Segmentación: La primera Macro segmentación a realizar es identificar cual es el mercado y que necesidad va a satisfacer el producto, en este sentido el mercado objetivo serían todas las personas de Santiago que tengan interés en cultivar sus propias hortalizas y no cuenten con el espacio adecuado para hacerlo. Luego la actividad principal de TerraVerde será disponibilizar a los clientes el espacio adecuado para que puedan realizar sus cultivos. Para determinar de manera más precisa el mercado a satisfacer se utilizará el esquema de preguntas de: ¿el qué?, A quién? y Cómo?

El Qué?	¿Cuáles son las necesidades funcionales a satisfacer?	Es la necesidad de un espacio adecuado para cultivar sus frutos u hortalizas para personas que no disponen de el, pero si tienen interés en el hobby de cultivar.
A Quién?	¿Cuáles son los diferentes grupos de compradores potenciales del producto?	Personas de Santiago que tienen la inquietud del cultivo, pero no disponen de un espacio para realizarlo, por lo general viven en departamentos en las comunas más centrales (Santiago Centro, Providencia, Las Condes, San Miguel, Ñuñoa y Vitacura.)
Cómo?	¿Cuál es la forma existente de satisfacer estas necesidades?	Ofreciendo la un espacio adecuado para el cultivo en un lugar cercano a Santiago donde puedan realizar su hobby con el apoyo necesario y sin una inversión mayor de recursos.

Fuente: elaboración Propia

Micro Segmentación: Se realiza la micro segmentación del mercado de acuerdo con los patrones percibidos en la encuesta realizada, según esta se pueden identificar:

En base a los resultados de la encuesta, se distinguen 2 grupos objetivos; **(1) familias medianamente adultas y con hijos menores y (2) adultos mayores, sobre los 50 años con hijos independientes;** todos provenientes de comunas Las Condes, Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, Vitacura y San Miguel (Región Metropolitana), con estudios profesionales, en su mayoría trabajadores dependientes, que viven en su mayoría en departamentos y menor cuantía en casas. Sin embargo, en ambos grupos si bien poseen gustos por el contacto con la tierra; no cuentan espacios o bien son insuficiente para realizar actividades de cultivo o de relajación. En el análisis de los atributos más valorados el segmento 1 de jóvenes hasta los 49 años el atributo que más valoran es contar con un terreno sin necesidad de una mayor inversión a diferencia del segmento 2 de adultos sobre 50 años, donde lo más valorado es contar con el personal de apoyo necesario para las labores del cultivo.

Se observa un mayor interés de las mujeres por el desarrollo de cultivo; sin diferenciación de grupos objetivos descritos, por cuanto se clasifica como un influenciador y/o cliente del servicio.

En cuanto a **patrones conductuales** se observa que los potenciales clientes están dispuestos a visitar su cultivo, de 1 vez o bien semana por medio para realizar actividades; cálculo del orden del 73%, contratado el servicio de manera mensual, y bajo modalidad web pay y en virtud de la información entregada en su mayoría por redes sociales, folletos en departamentos, colegios o por publicidad en stand.

Sus actitudes; apelan a obtener un alto nivel de satisfacción al contar con espacio para cultivo, talleres que provean conocimiento para producir de forma efectiva y lugar de esparcimiento y descanso para ellos y sus acompañantes.

Existe alto conocimiento y valoración por la vida sana, alimentación saludable, estabilidad emocional, el compartir con sus pares y cercanos, realizar actividades vivenciales, y enseñar a los suyos los beneficios de la actividad.

El servicio debe contar con espacios libres para esparcimiento, con puntos de “break” para un refrigerio, herramientas y vestuario para labrar la tierra, y espacios para compartir con pares que posean el mismo gusto; y que valoren el servicio entregado; “potencial” al producto base + ampliado.

4.3 Estrategia de Producto/Servicio

El servicio base es la provisión de tierra fértil, cultivable y espacio relajo para familias y adultos mayores que viven en departamentos o casas que no tienen un lugar propio y suficiente para realizar actividades de cultivo, jardinería o alimentos saludables. La propuesta de producto es la provisión de espacio para disfrutar y obtener producción de él a través de los diversos tipos de cultivo en conjunto asesoría constante en las labores de producción.

El producto ampliado corresponde a la entrega de espacio, la posibilidad de tomar 2 talleres mensuales y provisión de herramientas, vestuario ad hoc para trabajar la tierra, asesoría constante al cultivo y minga, venta de alimentos como snack para alimentarse, además de servicios básicos.

El producto potencial o aumentado corresponde a la provisión constante de talleres asociados a la temática de cultivo avanzado, pero también a otras alternativas de vivencia y conocimiento como son terapia hortícola, relajación corporal. Servicios de operación mejorados; como monitoreo a distancia sobre el crecimiento de su trabajo en la tierra. Posibilidad de intercambio de productos, realizar actividades dentro de un tour turístico de la zona con la combinación de compra de alimentos y productos naturales y lo más esencial los espacios de descanso, y entretenimiento en la zona destinada para ello que permita al propio hortelano preparar una comida para disfrutar en el lugar, el resultado de su trabajo junto a los suyos; todo como si fuera en el patio o terraza en su casa.

En tanto **el servicio** que tiene aspectos tangibles como es la obtención de un producto que en su mayoría será comestible, como también intangibles correspondiendo a la provisión de varios servicios asociados al cultivo, y también la

entrega de conocimiento y experiencias vivenciales a través de los distintos talleres y convivencia con otros hortelanos.

Las Estrategias de producto esta diferenciado en:

- Entrega de espacio para cultivo a **familias menores de 50 años con hijos**, que desean obtener beneficios del lugar para descanso, desarrollo de una actividad al aire libre, producir alimentos y enseñar a sus hijos sobre la actividad y sus aspectos saludables. Percibiendo el espacio como propio sin una mayor inversión.
- **Personas mayores de 50 años con hijos independientes** que desean tener espacio al aire libre, realizar cultivos sin realizar un esfuerzo mayor, desarrollando actividades de conocimiento y asociación con otros hortelanos. Sintiendo que es una actividad relajante y no una preocupación adicional. Mayor detalle revisar matriz de propuesta por segmento (**Anexo 14**)

4.4 Estrategia de Precio

El modelo de negocio contempla 4 principales líneas de ingresos, que se detallan en el siguiente cuadro, en orden de importancia:

Fuentes de Ingresos	Frecuencia del ingreso	Precio Inicial propuesto	Conceptos Incluidos
Mensualidad por membresía	1 vez por mes por Número socios vigentes	\$24.990 por socio	Visitas ilimitadas para actividades de cultivo con la asesoría adecuada y uso instalaciones, inscripción en 2 talleres por mes, distribución de frutos que se cosechen.
Venta de talleres extraordinarios	1 taller extra al mes, mínimo 5 participantes	\$20.000 a \$30.000 por inscrito	Inscripción y materiales necesarios para estos talleres extraordinarios.
Venta de Productos de Campo y Refrigerios	Dependiente N° socios por N° Visitas al mes	Supuesto Ticket promedio: \$3.000 por Visita	Refrigerios tipo: snacks saludables, galletas, bebidas, café, te, etc. Productos de campo: huevos, pan amasado, miel, frutos secos, paltas, etc. Plantas y maceteros.
Servicios de Guardería y actividades Niños	Dependiente N° socios por N° Visitas al mes	\$2.000 por niño	Comprende actividades recreativas y de resguardo para niños menores de 12 años.

Fuente: Elaboración Propia.

Mensualidad por membresía: corresponde a la principal fuente de ingresos del negocio, y es la membresía por cobrar por cada socio inscrito que le da derecho al uso del terreno, inscripción en 2 talleres básicos por mes y los servicios anexos que entrega la propuesta de valor. Se definió que existirán dos posibilidades de

membresías semestral y anual para poder conseguir resultados en el proceso de cultivo, las cuales podrán cancelarse mediante tarjeta de crédito, transferencia bancaria o en 3 cheques iguales al día, a 30 y 60 días, tanto la transferencia como el pago con tarjeta tendrán descuento de 10% en plan anual y 5% en semestral.

Venta de talleres extraordinarios: la propuesta ya contempla realización de talleres en su diseño original sin costo extra para el socio, sin embargo, se ha decidido incorporar talleres extraordinarios que puedan requerir mayor preparación, otros materiales o la asesoría de un experto externo que venga a dictarlos, estos talleres complementarios se espera dictarlos una vez al mes siempre y cuando se consiga al menos 5 inscritos que hagan factible económicamente el taller, y se prevé tendrán un precio entre 25.000 y 30.000 pesos por taller.

Venta de productos de la zona y refrigerios: esta es la tercera fuente de ingresos considerada en el proyecto, y que corresponde a la venta de productos de campo como, por ejemplo: huevos de campo, miel, semillas y frutos secos, pan amasado, maceteros con plantas, etc. Además de algunos cuantos productos de tipo snacks para que los hortelanos puedan tomar algún refrigerio mientras realizan sus hobbies, como, por ejemplo: bebidas y jugos, galletones de avena, barritas de cereales, chocolates, te o café, etc. Se venderán a precio de mercado y como supuesto inicial se considera que cada socio gastará en promedio \$2.500 en estos ítems por visita, los cuales se pagaran en POS Redbanc o efectivo.

Servicio de guardería y actividades de niños: uno de los segmentos a abordar son familias en formación o con niños pequeños, la idea es que los padres puedan realizar su hobby sin las preocupaciones de con quien dejar a los hijos, o que estos se puedan aburrir en actividades de cultivo, así es que se contará con una guardería y actividades especiales para niños de 2 a 12 años, con un precio inicial de propuesto de \$ 2.000 por niño.

Para la elección de **estrategia de precio**, se debe tener en cuenta que la ***estrategia de crecimiento seleccionada que consiste en la penetración de mercado***, luego la estrategia de entrada de precio también se alinearán a este objetivo. Por lo que se utilizará ***un precio de penetración que sea inferior al competidor líder***, que en

este caso sería **Huellas Verdes** con un precio de \$596.000 por una temporada anual, es decir aproximadamente \$ 49.700 por mes.

Sin embargo, como la propuesta de valor no es completamente igual hay que tratar de separarla en los ítems que sean comparables, Huellas Verdes además de la experiencia de cultivar y cosechar el resultado de tus productos, realiza el reparto de canastas semanalmente a los socios las cuales además de lo cosechado son complementadas con algunos otros productos de campo. Luego podríamos asumir que la mitad de su tarifa corresponde a la compra y distribución de productos y la otra mitad a la experiencia de aprender a cultivar la tierra en forma guiada hasta conseguir producción propia. Luego esta segunda parte comparable a la propuesta de TerraVerde debería tener un valor cercano a los \$24.850 por mes.

Sin embargo, la propuesta de **Huellas Verdes no contempla** la provisión de las herramientas adecuadas al cultivo, la entrega de talleres gratuitos para los socios, la disponibilidad de un sector de relax para disfrutar un refrigerio y momento de esparcimiento, monitoreo vía web, entre otros. Considerando estas diferencias y atributos extra de la propuesta **TerraVerde un precio en el rango de \$27.000 es atrayente y competitivo frente al principal competidor.**

En las líneas de producto complementarias se realizará una alineación a precio de mercado tanto de talleres extraordinarios, venta de productos de campo y refrigerios, y servicio de guardería.

Además, este precio de membresía está alineado a la intención de pago de los clientes reflejada en la encuesta, que se puede revisar en **anexo 7**, donde un 95% de los encuestados del segmento objetivo indicó que estaría de acuerdo en un precio entre 15 mil y 30 mil pesos. Este precio será sujeto de revisión en relación con el objetivo de lograr el punto de equilibrio en el mediano plazo, luego al realizar la evaluación financiera del proyecto es una de las variables a sensibilizar.

El producto principal, membresía de socio, tendrá diferentes alternativas de pago:

- Pago vía **tarjeta bancaria o transferencia** de la membresía **anual**. (10% descuento)

- Pago vía **tarjeta bancaria o transferencia** de la membresía **semestral**. (5% descuento)
- Pago por **documento**, en máximo 3 cheques al día, a 30 y 60 días de membresía anual o semestral. (sin descuento)

La membresía podrá tener causales de retiro que estarán estipulados en el contrato como: traslado de la residencia hacia fuera de la región metropolitana o certificado médico que no se pueden realizar labores de cultivo, en estos casos se procederá a devolver lo pagado desde el siguiente mes del aviso.

En los talleres extraordinarios se exigirá el pago por adelantado en forma presencial por tarjeta bancaria o vía transferencia, que será devuelta en caso de no completar el número de inscritos mínimo que asegure sea rentable la actividad (5 socios por taller). Su precio se espera mantenerlo en el rango de los 20 a 30 mil pesos, dependiendo de la especialización y materiales requeridos.

Las compras de productos y servicios de guardería se realizarán sólo en el punto de venta con pago efectivo o tarjeta.

4.5 Estrategia de Distribución

Para la propuesta de TerraVerde, la distribución es **directa y especializada**; donde no intervienen intermediarios. Por ser la **propuesta de valor del tipo Servicio** presenta características propias que la determinan y deben considerarse en la planificación, como son: **Intangibilidad**: no es posible degustar o probar el servicio antes de comprarlo; **Inseparabilidad**: el servicio se entrega al mismo momento que se consume, **Heterogeneidad**: es muy difícil lograr entregar exactamente el mismo servicio a dos clientes distintos y **Perecibilidad**: no existe capacidad de almacenar el stock de servicios no vendidos. En **Anexo 15** se plantean las tácticas para que estas características no impacten a la calidad del servicio.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia apuntará a difundir la propuesta de valor del negocio, a los clientes objetivos e influenciadores a objeto de informar las actividades que se realizan en

TerraVerde, espacios de relajación y entretención, mix de talleres y venta de productos saludables a fin de persuadir y captar a quienes no cuentan con espacio para estas actividades y desean tenerlo.

En este sentido, existen tres canales para comunicar, persuadir y captar clientes: **(1)** Conocimiento y ***difusión de información del servicio a través de las redes sociales*** y página de TerraVerde, **(2)** Entrega de ***folletos informativos en comunas masificadas en departamentos*** y colegios cercanos y **(3)** Mediante la ***entrega de información en ferias sobre actividad Outdoor y de temática orgánica***; con personal de venta para concretar la contratación del servicio. Detalle diagrama proceso de difusión en **Anexo 16**. Cuadro resumen del medio a utilizar y objetivos en **Anexo 17**.

4.7 Estimación de la demanda y Proyecciones del Crecimiento Anual

La primera consideración que se debe tener en cuenta a la hora de proyectar la demanda es que TerraVerde es un servicio vivencial principalmente al aire libre, por lo que se considera un factor estacional importante que aumente demanda en meses de buen clima y que produzca menores visitas y menor captación de socios en invierno. Además, esto otra de las estrategias de captación de socios es participar en ferias, y estas también son más frecuentes en primavera y verano que en invierno. Gráfico supuesto de estacionalidad. **(Anexo 18)**

El objetivo inicial es captar en promedio 10 socios por mes, de los cuales se presume que la mayoría se inclinará por una membresía semestral por ser un servicio nuevo y sin historia aun, sin embargo, para buscar conseguir membresías anuales se ofrecerá un descuento de 10% en precio. (Supuesto inscripción: 60% semestral, 40% anual)

La entrega de folletos en edificios y departamentos se realizará durante todo el año, pudiéndose sólo modificar el énfasis en el mensaje como por ejemplo en invierno énfasis en los cursos y talleres, y en temporada estival en la experiencia al aire libre.

Estos y otros supuestos que se detallan en **Anexo 19**, entregan una proyección para el primer año de ingresos por ventas de MM\$ 40,7 (desglosados en: MM\$29,3

en membresía, MM\$5,0 en talleres extraordinarios, MM\$5,8 en ventas refrigerios y productos y MM\$ 0,6 en custodia niños). Logrando un total de 107 socios vigentes al final del primer año.

Para los años 2 al 5, se presume un aumento anual de 10% en la cantidad de socios captados y un reajuste de 3% anual en las tarifas, con lo que se conseguirían ingresos por ventas de: MM\$72,7; MM\$93,9; MM\$ 117,2 y MM\$ 146,9 respectivamente para cada periodo. **(Anexo 20)**

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Los conceptos, montos, periodos y frecuencia del gasto de marketing se pueden resumir y asociar con cada estrategia de difusión planteada, en el siguiente diagrama.

Estrategia Vía Canal	Concepto	Frecuencia Gasto	Presupuesto Inicial	Detalles Incluidos
Inversión y desarrollo de canales no presenciales	Desarrollo Website y Hosting	1 vez inversión antes del inicio del proyecto	\$500.000 por una vez	Desarrollo de sitio Web inicial del proyecto, con información, fotos y videos, sin carro compras, sólo informativo. Incluye Hosting.
	Mantenimiento Web y actualización Diseños, nic.cl	Anual, 1era inversión diseño antes de inicio	\$220.000 más 3% reajuste anual	Mantenimiento contenidos y diseño de sitio web. Inscripción anual Nic.cl
	Gestión de Medios Digitales	Mensual	\$214.081 más 3% reajuste anual	Gestión de medios y redes sociales (Facebook e Instagram inicialmente). incluye diseños y contenido.
Penetración en Ferias y eventos	Material publicidad ferias y local	1 vez inversión antes del inicio del proyecto	\$1.930.947 por una vez	2 Pendones, Cartel colgante para Huerto, Toldo y Counter ferias y eventos, 1 Tablet y 1 Notebook, Lápices y llaveros promocionales.
	Sueldo y Gastos participación en Ferias	Mensual, sólo 6 meses por año	\$1.000.000 más 3% reajuste anual	Sueldo fines de semana vendedora y técnico agrícola, durante 6 meses del año y monto extra para inscripción y gastos extras de ferias.
Folletos y cobertura comunas	Reparto de publicidad en terreno/edificios	Mensual	\$168.750 más 3% reajuste anual	Incluye los folletos para dejar de lotes de 25 en 50 departamentos por mes a \$15 c/u y el sueldo del repartidor por media jornada de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de presupuesto en meses se puede revisar en **Anexo 21** y para periodo de 5 años en **Anexo 22**, en resumen, según lo planificado antes de la puesta en marcha se deben invertir MM\$ 2,87; durante el primer año el gasto en marketing serán MM\$ 11,82; y de los años 2 al 5 se gastarán MM\$ 12,2; MM\$ 12,6; MM\$ 12,9; MM\$ 13,3 respectivamente. Detalle costos **Anexo 23**.

V Plan de Operaciones

Las operaciones se basan en el modelo CANVAS desde el año de implementación hasta plena operación durante los 5 años del servicio; éste último en base a los recursos claves como la estrategia competitiva.

El flujo de operaciones está dividido en 3 subprocesos: Captación e Inscripción de Socios, Preparación de Actividades de Cultivo y Talleres Básicos y por último la Preparación de Talleres Extraordinarios. Es necesario destacar que estos tres procesos son actividades claves para el éxito del negocio.

Lo relevante de los flujos es la forma de captar clientes, previa difusión de información por distintas vías tanto web como contacto presencial lo anterior definitivo en la estrategia de marketing. Sin la obtención de determinada cantidad de clientes, el negocio no puede operar ni llegar a niveles de equilibrio de ingresos y gastos.

El Plan de Implementación se define basado en la Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones desde el desarrollo del negocio hasta la implementación identificando aspectos desde la constitución jurídica de TerraVerde hasta la implementación de operaciones lo que abarca un periodo total de 5 meses.

La dotación está basada en conocimiento del negocio especialmente el cultivo y también la excelencia en atención y calidad de servicio configurándose para ello los respectivos perfiles de profesional. Se identifica un total de 6 colaboradores en distintas funciones de jornada completa como part-time dependiendo de la temporada, asistencia a eventos y crecimiento del negocio.

Para mayor detalle referirse al Plan de Negocios II Parte y sus respectivos anexos.

VI Equipo del Proyecto

Quienes gestionan el proyecto en primer nivel son 2 profesionales egresados de MBA Universidad de Chile con más de 10 años de experiencia en áreas de planificación y finanzas como también en logísticas desempeñándose en áreas de retail, servicios públicos e industria bancaria, poseen aspectos y preferencias personales claves que dieron origen a la idea de negocio.

La estructura organizacional basado en la dotación del equipo, posee distintas funciones y responsabilidades identificando a un administrador general, como un técnico agrícola, técnico part-time; todos ellos con la premisa de relacionarse con socios claves como la captación y atención a clientes. Este equipo debe identificar y planificar las actividades y tácticas como el desarrollo de cursos de excelencia, e inclusive la determinación de la propuesta de valor en su extremo.

Los incentivos para el equipo de trabajo están basados en el incremento de sus rentas sobre la base de IPC anualmente, como también para algunos de ellos, sobre un ingreso fijo y otra parte variable esencialmente para quienes tienen la labor de captar socios.

Para mayor detalle de este capítulo, revisar Plan de Negocios Parte II y sus respectivos anexos.

VII Plan Financiero

El proyecto se planificó con una vida útil de 5 años, y bajo el esquema de 4 fuentes de ingresos; Membresía de Socios, Talleres Extraordinarios, Venta de Productos de Campo y Servicio de Guardería. No obstante, para la definición de flujo del proyecto se estableció supuestos como también ingresos, costos y gastos de operación.

Por otra parte, se estableció un financiamiento con capital propio como también la futura obtención de un crédito bancaria para los 3 años restantes del proyecto.

La proyección de ingresos está basada en la estacionalidad de los socios e identificación de salida; básicamente en la época de invierno. No obstante, se determinó captar 10 socios por mes. Los costos directos equivalen al 23,6% de los ingresos determinados por el pago de relatoría, materia prima para sembrar y la venta de productos de campos con un margen del 50% en este último caso.

Los ingresos para el primer año superan los MM \$40 hasta los MM\$147 al término del proyecto. En tanto los gastos esencialmente están representados por el pago de remuneraciones que equivalen a 44% de los ingresos y la inversión equivale a MM\$26 derivado del plan de publicidad, activo fijo y capital de trabajo.

De la constitución del flujo de caja considerando el financiamiento, se pudo determinar una tasa de descuento del 14,8% y una TIR del 33.9% dando como resultado un valor presente neto de MM\$17,3.

Es relevante para un VAN positivo la captación de clientes y el precio de la membresía sobre otros ítems a considerar.

Para más información, referirse a Plan de Negocios Parte II y sus respectivos anexos.

VIII Riesgos Críticos

Los riesgos del negocio están separados en factores internos propios del negocio como factores externos del mercado que no es posible manejar.

En el primer aspecto se logra identificar riesgos de la falta de financiamiento y reducción del capital de trabajo; por rechazo de créditos por parte de las instituciones bancarias, obtención de aportes de capital semilla por entidades como Corfo, Fosis, pero también por bajas en la obtención de socios con membresía que resultan en disminución del capital de trabajo para operar.

En tanto, es clave contar con personal idóneo con perfil que responda a la excelencia en el servicio implementada, como también las habilidades para captar clientes a través de los distintos medios de llegada, hasta la calidad de la relatoría y conocimiento en la tierra de logren traspasar con su desempeño la calidad que los clientes buscan y valoran.

El marketing y la atención a clientes se enfocan en la calidad de atención y la constante configuración de talleres, actividades lúdicas y procedimientos de cultivo que cosechen frutos saludables y abundantes.

Los riesgos externos están basados en Pestel consideran aspectos como el dinamismo de la economía que juega un rol relevante sobre decidir por los clientes contratar este servicio de entretenimiento o no, cambios en los hábitos de los consumidores desde comprar un producto a cultivarlo personalmente.

La competencia con un riesgo alto a mediano plazo al querer utilizar el servicio probado de TerraVerde y mejorarlo con otros atributos como también los proveedores de semillas y terreno que puede captar la propuesta para ellos.

El aspecto legal de mediano riesgo con la constante reglamentación de aspectos de cultivo como también la mayor cobertura a los clientes en la adquisición de derechos y reclamos ante la falta de servicios y el pago por éstos.

Para mayor detalle de este capítulo referirse al Plan de Negocios parte II y anexos.

IX Propuesta del Inversionista

El proyecto consiste en entregar tierra fértil y cultivable a quienes no cuentan con espacio en sus hogares y alrededores para cultivar sus frutas, hortalizas bajo un ambiente controlado, asesorado y con condiciones físicas destinadas a entretenimiento, esparcimiento con los suyos y provisión de cursos para mejorar el conocimiento en el cultivo y el bienestar; todo bajo un servicio de carácter vivencial para quien(es) lo contratan.

En la actualidad no existe una oferta de servicio con estas características, sino más bien servicios fraccionados en lugares lejanos o bien con la infraestructura y descripción de operaciones muy dispares o con menores atributos al proyecto TerraVerde.

Es dable para el inversionista financiar el proyecto ya que dicho servicio viene a cubrir una necesidad imperante de espacios de relajación, bienestar y de áreas verdes carentes en la Región Metropolitana, especialmente en las comunas con mayor crecimiento en departamentos, donde se observa esta carencia por parte de quienes viven y de la posibilidad de una actividad vivencial.

Para un periodo de operaciones de 5 años y con ingresos provenientes de 4 líneas de servicios, se obtiene un VAN de MM\$16,3 pesos a una tasa del 14,8% y una TIR de 29,7% con buenos indicadores como un resultado operacional promedio de 11,8% y margen bruto que llega al 76,4%, recuperando la inversión de MM\$26,5 al cabo de 3,9 años de operación.

Para mayor detalle referirse a Plan de Negocios Parte II y sus anexos.

X Conclusiones

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

Pestel y el Análisis de la Industria indican que existen factores que aportan en el buen desempeño del negocio por ser de bajo riesgo o éste de mediano plazo. En tanto la Competencia (Huellas Verdes y Granja Educativa) es menor o de riesgo en la actualidad por no entregar los servicios y atributos o bien baja calidad con relación a TerraVerde.

Los clientes a quienes se le entrega la propuesta de valor van dirigidos a familias jóvenes con hijos para darles a conocer esta actividad y adultos mayores que quieren vivir nuevas aventuras.

El CANVAS logra identificar entre todas sus etapas que los Socios Claves son vital para el éxito del negocio ya que proveen la materia prima en relación con conocimiento, entretenimiento y calidad de atención. En tanto la Estrategia Competitiva está dada por la combinación del cultivo con la provisión de cursos y actividades de entretenimiento. El Plan de Marketing establece que existe un precio por el servicio así como la definición de 4 fuentes de ingresos vitales para operar, como también logra establecer una estrategia de Comunicación y Ventas que permite llegar al público Objetivo como los niveles de captación de clientes para mantener la estructura en equilibrio.

En términos financieros el proyecto es rentable con un VAN de \$16.360.697 a una tasa del 14,8% y una TIR de 29,7%, bajo supuestos controlados e inversión de \$26,5 millones de pesos y crecimiento de ventas al 10% anual.

Anexo 1: Detalle análisis Pestel

Político

De acuerdo con información extraída de ODEPA; organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, la agricultura orgánica se ha visto incrementada en los últimos años; esto debido a un cambio en las preferencias de los consumidores, al interés de ingresar a mercados internacionales donde es un mercado en fase de crecimiento a maduro y porque la calidad de clima y condiciones de las tierras chilenas permiten el desarrollo de esta actividad.

Lo anterior, porque Chile es reconocido como potencial para el desarrollo orgánico por una serie de cualidades naturales como las condiciones climáticas variadas a lo largo del país, patrimonio Fito y zoonosanitario, barreras naturales que impiden el paso de mayores plagas, condiciones institucionales de protección y vigilancia vegetal y animal y sumado a otras cualidades artificiales como una correcta red interna de infraestructura de comunicaciones y transporte, desarrollo del sector exportador y acumulación de Know - How, tecnológico comercial.

Desde el año 2014 en adelante se ha demostrado una tasa de crecimiento que supera el 10% de tierra destinada a la agricultura orgánica en Chile; superando la suma de 100.986 Ha., aun cuando este esfuerzo no ha sido fácil de concretar.

Distintos actores gubernamentales y políticos han identificado esta situación, y a través de sus profesionales directamente involucrados en la materia, han plasmado esfuerzos concretos de corto, mediano y largo plazo con el fin de incrementar de manera eficiente y eficaz el desarrollo de la agricultura.

La labor, dirigida por ODEPA¹ ha desarrollado un Plan estratégico para el periodo 2010-2020 con el objeto de establecer pilares esenciales para lograr la misión de que “la Agricultura Orgánica se transforme en un componente significativo y diferenciador de la agricultura chilena.”

¹ ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias; Organismo dependiente del Ministerio de Agricultura.

Para concretar lo anterior, ha establecido ejes centrales de desarrollo en (1) Institucionalidad y Legislación; (2) Desarrollo de mercados; (3) Investigación, Desarrollo e Innovación; (4) Transferencia tecnológica; (5) Desarrollo Instrumentos de Fomento; (6) Desarrollo Organizacional; (7) Desarrollo de las Personas; (8) Difusión / Información y asignados recursos fiscales corrientes y extrapresupuestario con el fin de aumentar las cifras de desarrollo de la agricultura orgánica es un 20% al año 2020.

Por otra parte, la agricultura orgánica con el paso de los años y con el argumento de establecer directrices y regulación de la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de los productos orgánicos en Chile gestó la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica CNAO, creada entre otros fines para establecer un mecanismo de certificación de los productos orgánicos. Por otra parte, la legislación chilena con fecha 21 de enero del 2005 promulgó la Ley N°20.089, Reglamento y Directrices a normando todo lo relacionado al rubro.

Esta labor mancomunada está en coordinación entre Ministerios de Planificación, Relaciones Exteriores a través de oficinas de las oficinas de ProChile, Ministerio de Agricultura y sus reparticiones.

En la actualidad, Chile que desde el 7 de mayo de 2010 ingreso a la OCDE, le ha permitido firmar un acuerdo con fecha 7 de abril del 2016, que amplía el acceso de productos orgánicos chilenos a la Unión Europea, permitiendo además aumentar el número de clientes en países como Alemania, España, Italia y Francia, reducir la carga administrativa para los productores y empresas.

Económico

Chile por ser un país emergente y abierto comercialmente al mundo, está expuesto a las fluctuaciones económicas financieras que se generan en los mercados internacionales. Desde el año 2015 a la fecha han acaecido una serie de factores negativos que han desestabilizado el dinamismo de la economía local. Por ejemplo, la caída del precio del cobre en los mercados de Asia y especialmente por los ajustes de consumo que está experimentando China, la política monetaria de

Estados Unidos, el magro escenario que está viviendo Brasil y la volatilidad financiera que genera más incertidumbre.

Sin embargo, este escenario se agudiza con el acontecer político económico nacional, ya que los empresarios han visto con temor las reformas que ha impulsado el Gobierno, ya sea en materia tributaria, laboral, educación y se suma la falta de confianza de los ciudadanos con el escenario de falta de transparencia de los políticos y aportes de empresas a las campañas electorales efectuadas.

Por otra parte, y bajo los resultados entregados por el FMI² se estima que el crecimiento del PIB para Chile será nuevamente ajustado llegando al 1,7% derivadas del factor cobre y condiciones financieras más restrictivas. Esta retórica no es distante de lo entregado por el Banco Central de Chile que ha ajustado sus expectativas constantemente, proyección de crecimiento no superará el 2,3% para el año 2018.

En tanto según la Comisión Chilena de Cobre las proyecciones del metal; principal fuente generadora de ingresos estima un precio promedio de US\$2,6 de libra el año 2017. En cuanto a la demanda de cobre por parte de China, Cochilco estima registrará un crecimiento de 2,2% el 2017³.

La Balanza comercial de productos silvoagropecuarios, con cifras comparativas a ene - abr 2017 y 2016 anterior, registran cifras de 3.184.483 miles de dólares, lo que resulta en una reducción del -19,3%.⁴

En materia agroindustrial en tanto, el crecimiento económico que ha experimentado la agricultura orgánica se ha evidenciado con el número de hectáreas que superan las 100.000 Ha, distribuidas desde la 4ta a 10a región y clasificadas en su mayoría por recolección de silvestre, frutales mayores - menores y uva, entre otros, que a junio del año 2014 dichas tierras certificadas totalizaron 79.622 hectáreas.

² Información extraída de: <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2016/04/7-83042-9-fmi-vuelve-a-recortar-pronostico-de-crecimiento-para-chile-pib-se-expandiria-15.shtml>

³ <https://www.cochilco.cl/Paginas/Sala-de-Prensa/Noticias.aspx?ID=148>.

⁴ <http://www.odepa.cl/balanza-comercial-de-productos-silvoagropecuarios/>

Las exportaciones de productos orgánicos según datos de Aduana al año 2013 superaron los US\$178 millones. Las 70 variedades de productos orgánicos se exportan a unos 100 países, pero quien obtiene los primeros lugares en consumo son Estados Unidos, le siguen los países bajos y luego Alemania.

Social

En relación con la clasificación de viviendas en departamentos y casas; en Santiago un 30% de la población vive en departamentos, concentrándose en comunas como Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, lo que a cifras del año 2014 supera las 900.000 familias, siendo el triple de lo ocurrido en el año 1992. Por otra parte, la cantidad de habitaciones varía en relación con la comuna donde se encuentra la oferta habitacional, donde por ejemplo en la comuna de Santiago Centro su gran oferta corresponde a departamentos de un dormitorio destinados a personas solteras, jóvenes, recién casados, familia sin hijos, y también a personas de la tercera edad. En tanto en comunas como Ñuñoa, Providencia, las Condes existe una mayor oferta de departamentos de 2 y 3 dormitorios.⁵

En relación con la distribución del ingreso, se ha visto un retroceso desde los años 2006 al 2013 ya que el índice 10/10, muestra que el ingreso autónomo⁶ promedio de un hogar perteneciente al 10% de los hogares de mayores ingresos ha sido entre 27,6 y 38,8 veces superior al ingreso de un hogar perteneciente al 10% de menores ingresos. No obstante, el gobierno a través de sus aportes a forzado a reducir esta desigualdad, ya que, para este mismo índice, los valores son 20,1 a 17,1 en igual periodo de años.

Con relación al sistema educacional; este conforma uno de los principales ejes de reformas impulsados por el actual Gobierno, las que apuntan a generar un sistema educacional de calidad para todos y todas, sin fines de lucro ni selección, que esté acompañado del perfeccionamiento de la carrera docente, entre otras. Al año 2013,

⁵ Información extraída del informe Censo 2012.

⁶ Corresponde a la suma de todos los pagos que reciben todos los miembros del hogar, excluido el servicio doméstico puertas adentro, provenientes tanto del trabajo como de la propiedad de los activos. Estos incluyen sueldos y salarios, monetarios y en especies, ganancias provenientes del trabajo independiente, la auto-provisión de bienes producidos por el hogar, rentas, intereses, dividendos y retiro de utilidades, jubilaciones, pensiones o montepíos, y transferencias corrientes.

los años de escolaridad han alcanzado una suma de 10,8 años, donde los hombres pueden alcanzar 11 años de escolaridad versus las mujeres sólo llegan a 10,7 años. En tanto, en 2013 una persona de 18 años y más perteneciente al 20% de los hogares de menores ingresos autónomos per cápita (primer quintil) tiene en promedio 8,7 años de escolaridad, mientras que una persona del 20% de mayores ingresos (quinto quintil) alcanza en promedio 14,2 años de estudios, es decir, ésta última estudia en promedio 5,5 años más que alguien del primer quintil de ingreso.

La tasa de participación laboral en el país llegó a 57,3% en 2013, lo que representa un total de 7 millones 800 mil personas. Aunque la tasa de participación aumentó para hombres y mujeres, la variación es estadísticamente significativa sólo para estas últimas y persiste una diferencia importante entre ambos sexos. La tasa de participación masculina fue de 70,7% en 2013, mientras que la femenina se ubicó en 45,6% ⁷ las condiciones de empleo señalan que el 78,2% de los trabajadores son dependientes y el resto tiene su propio empleo. De los asalariados solo un 84% tiene contrato firmado y un 74,5% de los asalariados lo tienen de carácter indefinido. En tanto, en solo un 54,8% de los deciles más pobres tiene un contrato firmado.

En promedio, los hombres reciben un ingreso de la ocupación principal que es 36% mayor que el que reciben las mujeres.

Sin embargo, en relación con las estadísticas de los países que componen la OCDE, Chile, tiene brechas en áreas claves que es necesario mejorar, ya que, según el índice para una Vida Mejor, Chile se ubica cerca del promedio en satisfacción, y por debajo del promedio en compromiso cívico, estado de la salud, empleo y remuneración, sentido de comunidad, balance vida-trabajo, vivienda, ingresos y patrimonio, seguridad personal, educación y competencias, y calidad medioambiental. Por ejemplo; el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es menor que el promedio de la OCDE de 25 908 USD al año.

Más del 62% de las personas entre 15 y 64 años en Chile tienen un empleo remunerado, cifra menor que el promedio de la OCDE de 65%. Cerca del 74% de

⁷ Párrafo extraído de Informe de Desarrollo Social 2015, página 42.

los hombres tienen un empleo remunerado, en comparación con el 51% de las mujeres. En Chile el 15% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 13%; y, entre ellos, el 19% de los hombres trabajan muchas horas en comparación con el 9% de las mujeres.

En Chile, el 57% de los adultos entre 25 y 64 años han terminado la educación media superior, cifra menor que el promedio de la OCDE de 75%. Esto aplica más en el caso de los hombres que el de las mujeres, ya que el 58% de ellos han terminado con éxito el bachillerato en comparación con el 57% de las mujeres. En lo que respecta a la calidad de la educación, el estudiante promedio en Chile obtuvo una calificación de 436 puntos en lectura, matemáticas y ciencias en el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) de la OCDE. Esta calificación es más baja que la media de la OCDE de 497. Si bien las niñas superaron a los niños en muchos países de la OCDE, en Chile los niños obtuvieron 3 puntos más que las niñas.

En el campo de la salud, en Chile la esperanza de vida al nacer es de casi 79 años, un año menos que el promedio de la OCDE de 80 años. La esperanza de vida para las mujeres se sitúa en los 81 años, en comparación con 76 años para los hombres.

Tecnológico

La agricultura desde hace años pasó de ser una actividad netamente artesanal a convertirse en una industria, en ella ha habido notorios avances en el uso de la tecnología principalmente asociada al reemplazo de arados de tracción animal a tractores, actualmente ya existen tractores con GPS y una mayor precisión en su trabajo, también se puede observar el uso de la tecnología en la recolección y clasificación de frutos según calibres, mejores tecnologías de riego, utilización de cámaras y drones, entre otras. A la par con estos avances tecnológicos también han avanzado enormemente las investigaciones en el campo de la genética de los alimentos, y la manipulación de estos para lograr los frutos o especies de mayor crecimiento en menor tiempo, para satisfacer una mayor demanda y lograr una rentabilidad mayor a los inversionistas. Este es uno de los puntos a considerar en los que el proyecto se basa como respuesta al rechazo que está produciéndose en

la conciencia de la gente común, a estos alimentos manipulados y ultra procesados, compañías como Monsanto han tenido que lidiar con potentes campañas en redes sociales que critican su accionar. La sociedad está en un momento de inflexión donde la búsqueda de la eficiencia y comodidad está dando paso a la búsqueda de lo sano y lo tradicional.

Por otro lado, en Chile, Corfo ha tomado un compromiso de posicionar una estrategia de crecimiento para distintas industrias en el largo plazo, una de ellas es la agricultura. En esta política el eje principal es el aumento de la productividad, en esta línea está el programa de Apoyo Inversión Productiva con foco en Eficiencia Hídrica de Corfo en la Región Metropolitana, que aporta capitales para proyectos de inversión de esta índole. (<http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-ipro-linea-apoyo-inversion-productiva-con-foco-en-eficiencia-hidrica-region-metropolitana>)

El proyecto por ser una propuesta experiencial, solo se estima que podría aspirar a un financiamiento en mejoras tecnológicas asociadas al riego automatizado o por goteo, ya que labores de siembra, cosecha y clasificación de productos es lo que se pretende que puedan realizar y disfrutar los miembros de TerraVerde. Por lo tanto, en el momento de evaluar alternativas, el programa de Corfo antes mencionado debe ser evaluado como posibilidad de cofinanciar el proyecto, y en qué tipos de inversión podría aplicar.

Ecológico

Cultivar frutas y verduras en la ciudad hoy es asumir un compromiso con la ecología del planeta. Pensado así, pareciera que el desarrollo de la agricultura urbana es parte de una solución al corto, mediano y largo plazo, sembrando una semilla de conciencia para próximas generaciones. Y no sólo eso, también se involucra con una mayor reflexión acerca de cómo nos alimentamos.

Los huertos colaboran en la sostenibilidad ambiental de entornos urbanos, pues son un modo de inserción de naturaleza en la ciudad: aumentan el número de áreas verdes, recuperando terrenos vacíos, también colaboran en el cierre de los ciclos

del metabolismo urbano (agua, materia y energía), haciéndolos visibles, con espacios para compostar residuos de los hogares o del propio huerto, por ejemplo. Son espacios en los que se pueden recuperar las variedades locales de cultivos, aumentando la biodiversidad.

También son un instrumento que contribuye al diseño a escala humana de la ciudad, dotando de carácter e identidad local al espacio público, respondiendo a la diversidad social y cultural de sus usuarios, y a la complejidad de condicionantes climáticos, físicos y sociales. Si han sido correctamente diseñados, pueden mejorar la calidad ambiental y convertirse en excelentes lugares de encuentro, debido a la influencia que la cubierta verde, la vegetación y la presencia de agua ejercen en las condiciones de humedad y temperatura, asegurando un mayor grado de confort ambiental que los espacios duros o vacíos. (HUERTOS URBANOS EN TRES CIUDADES EUROPEAS: LONDRES, BERLÍN, MADRID; NEREA MORÁN ALONSO; 2009; Escuela Técnica Superior de Arquitectura | Universidad Politécnica de Madrid)

Legal

Recientemente, la tasa de urbanización mundial superó el 50% de la población, siguiendo un continuo crecimiento que se viene desarrollando hace siglos. En Chile, en tanto, cerca del 87% de la población vive en ciudades, hecho que lo identifica como un país altamente urbanizado en el contexto mundial. Así, el logro de una mejor calidad de vida —con sus componentes objetivos y subjetivos— está íntimamente ligado con el desempeño de las ciudades.

En la medida que el país ha progresado y la mayoría de las personas se ha radicado en las áreas urbanas —hoy 87% de población es urbana—, han surgido desafíos que hasta hace poco no eran prioritarios y la necesidad de contar con esta Política se ha hecho evidente. El notable crecimiento económico, que llevó el PIB per cápita de US\$ 3.000 en 1982 a US\$ 19.000 en 2012, ha facilitado una drástica reducción del déficit habitacional y una cobertura de servicios básicos casi universal. Sin embargo, las políticas que permitieron disminuir el déficit habitacional descuidaron la localización, generaron concentración de pobreza, inseguridad, hacinamiento,

mala conectividad y falta de acceso a bienes públicos urbanos. La desigual distribución del ingreso existente en el país se materializó en las ciudades y centros poblados, constituyendo uno de los mayores desafíos.

La población chilena está envejeciendo, lo que genera nuevas demandas de accesibilidad y esparcimiento sobre el espacio urbano y también requerirá soluciones en políticas de vivienda. El número de personas por vivienda se ha reducido desde 4,5 en 1982 hasta 2,9 en 2012, como consecuencia del aumento del parque habitacional y de la disminución del tamaño de los hogares. Cada día construimos relativamente más departamentos y menos casas. Todo lo anterior ha posibilitado la disminución de la tasa de expansión de las urbanizaciones en el territorio. (Política Nacional de Desarrollo Urbano, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Gobierno de Chile, 2014)

Las políticas chilenas de desarrollo urbano se caracterizan por el postulado de una mínima interferencia del Estado en el libre juego de la oferta y demanda de suelos urbanizables. Esta tendencia de ocupación del territorio según sean las preferencias del mercado, de un tono nítidamente neoliberal, impera en el país desde los tiempos del gobierno militar. No se reconocen, en teoría, límites urbanos rígidos y el perímetro urbano tiene cierta maleabilidad, acorde a tendencias consideradas naturales de expansión del tejido edificado (Gutiérrez 1985). Con todo, esa orientación entra frecuentemente en aguda contradicción con las leyes concernientes al uso del suelo rural, normado por el Ministerio de Agricultura de Chile, las cuales están definidas para proteger tierras agrícolas y pretenden regular el proceso de suburbanización al imponer sanciones a infracciones de límites urbanos agregados a fronteras administrativas consagradas. Respecto a Santiago, en 1979 se modificaron los límites urbanos previstos en el Plan Regional Intercomunal, a través de la creación del área de expansión urbana que ha logrado ampliar la ciudad a 105 000 ha. Así se permitió el fraccionamiento de fundos y parcelas agrícolas del entorno rural a fin de incorporar conjuntos de viviendas económicas de alta densidad, en un contexto de rápida urbanización. De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Información de Recursos Naturales

(CIREN), que abarca el periodo de 1970 a 1991, el Gran Santiago ha incorporado 14 107 ha, de las cuales 91.5% corresponden a suelos de riego, lo que representó una pérdida irreparable para la agricultura periurbana. Actualmente la presión demográfica se registra sobre todo en las comunas del sur de la capital chilena, en particular La Pintana, San Bernardo y Puente Alto. Asimismo, sobre un total de 34 comunas que componen el Gran Santiago, (las que integran el casco urbano más las tres sureñas mencionadas), unas 10 todavía poseen superficies significativas con usos agropecuarios, y son todas periféricas: Huechuraba y Quilicura (al Norte), Renca (NW), Pudahuel y Maipú (W), Peñalolén y La Florida (antes citadas), La Pintana, San Bernardo y Puente Alto (Sur). (Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM, 2004).

Cultural, Valórico y Ético

Desde los inicios de la historia, la agricultura ha estado ligada con las ciudades por diversas razones. En Europa y Norteamérica se generó para la subsistencia de la población, como también en la post guerra o para consumo aquellas familias que llegaban a trabajar a las fábricas en el apogeo de la industria.

No obstante, ese fundamento ha cambiado a la fecha ya que, con el avance de la tecnología, la economía y la sociedad, hoy los cultivos orgánicos son una salida sana ante el colapso de las ciudades, el poco espacio, y los desbalances ambientales, climáticos del planeta y alto índices de enfermedades como el stress, la obesidad y sus consecuencias.

La sociedad ha ido cambiando sus hábitos culturales, valóricos y éticos hacia la realización de actividades que les reporten bienestar y/o de tipo terapéutico, apoyo comunitario, cohesión social, educación y rendimiento económico, deseo de mayor conocimiento y de “experiencia haciendo”; como lo es cultivar sus propios alimentos, cuidar animales, responder o ser partícipe en una actividad al aire libre, de ayuda a otros, e incluso la posibilidad de venta de productos o servicios derivadas de actividades realizadas con sus propias manos.

En cuanto al aumento de los cultivos orgánicos, éste se ha visto beneficiado gracias al uso exponencial de las redes sociales, donde constantemente se informa sobre los beneficios de generar suelo orgánico como también el aprendizaje en técnicas de autocultivo en pocos metros de tierra, como además los alimentos saludables que es factible cultivar que van en apoyo directo a la salud de la población.

En la actualidad en Chile, se ha logrado identificar perfiles psicográficos de usuarios de la alimentación saludable y que no tiene directa relación con el segmento socioeconómico que inicialmente estaba ubicado.

De acuerdo con el estudio realizado por Chile Saludable, se señala que el 80% de las enfermedades crónicas que poseen los adultos están directamente relacionados con malos hábitos alimenticios y el sedentarismo.

En tanto en el año 2015, el 25,1% de la población mayor a 15 años posee obesidad, lo que equivale aproximadamente a 4 millones de personas, en tanto el 39,3% tiene sobrepesos; datos que son expresados en un informe de la OCDE que clasifica a Chile con el 6° lugar con mayor obesidad en la población infantil y juvenil.

Por cuanto, los factores que revierten estas magras cifras son un cambio en el comportamiento individual, intervención de ambientes cercano como colegios, trabajo, hogares, cambios en el sistema productivo como los servicios de alimentación, agricultura, transporte, educacional y la planificación urbana.

⁸Es por ello que en la actualidad se ha trabajado en mesas de trabajo con la participación de representantes de la industria, academia y organismos gubernamentales con el fin de realizar un cambio en base a una serie de reflexiones como las innovación de productos, procesos y modelos de negocios considerando el desarrollo de nuevos envases y la incorporación de fuentes alternativas de materias primas e ingredientes, mejorar la educación entregada a la ciudadanía sobre nutrición de los alimentos y en especial en niños, mejorar el etiquetado de los

⁸ Información extraída del segundo Estudio de Chile Saludable.

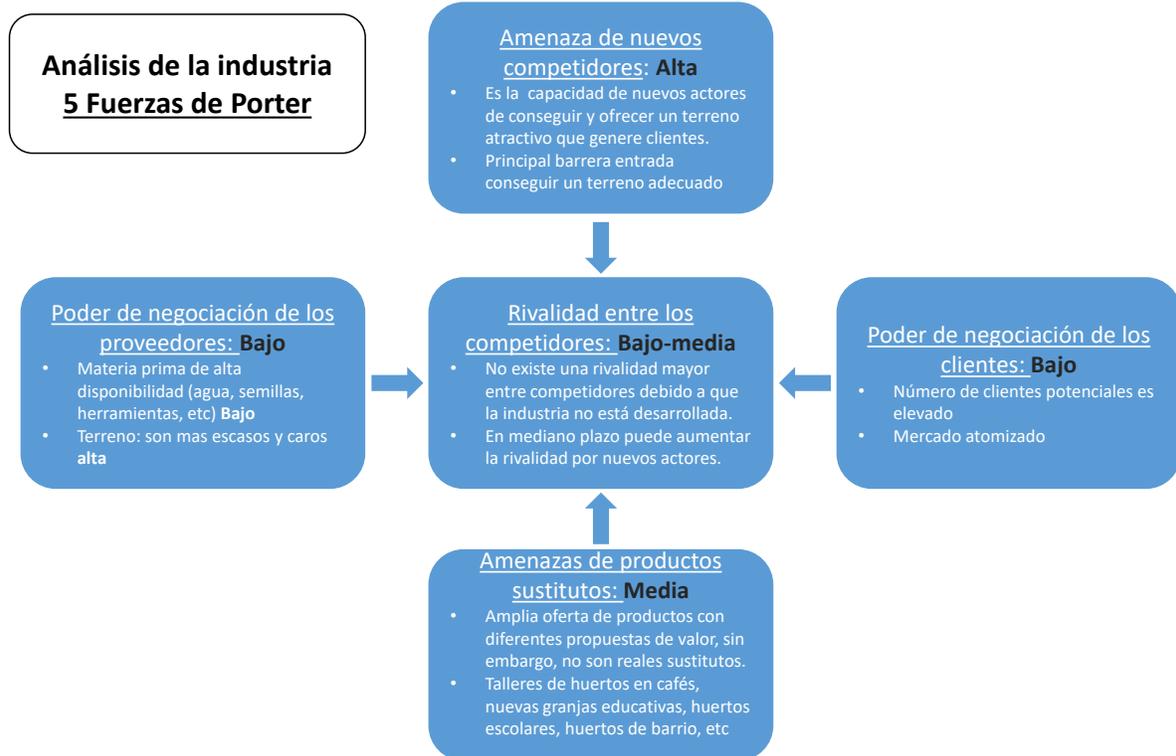
alimentos donde no está necesariamente en concordancia con los planteamientos de los organismos internacionales en la materia.

Se deben generar nuevos modelos de negocios y de responsabilidad social empresarial que vayan en apoyo a los sectores más vulnerables realizando acciones en conjunto con la comunidad, organizaciones sociales y distintos actores de la industria en pro de proveer de educación sobre la alimentación y la actividad física.

Por último, se debe equilibrar la oferta y las utilidades por ventas, con el mejoramiento de la salud de los consumidores, innovar internamente mediante una mirada más focalizada en mejorar la calidad de vida de sus trabajadores en amplio ámbito de esquema con el simple objeto que estos sean más saludables, comprometidos y felices.

Por otra parte, se ha evidenciado que el cultivo de la tierra tiene un efecto positivo en las personas; siendo utilizado para terapias en ayuda a reducir o sanar patologías de stress, psicológicas, psíquicas, trastornos bipolares, depresión, demencia, osteoporosis, ansiedad, entre otras, donde el uso del cultivo de la tierra se ha transformado en una “Terapia Hortícola”.

Anexo 2: Análisis de 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis 5 Fuerzas de Porter

1.- Amenaza nuevos competidores se concluye como mediana a baja, debido a la falta de terreno para realizar una propuesta de este tipo.

Existe una brecha, con gente que desea cultivar hortalizas y no dispone del espacio adecuado para hacerlo. Luego, la amenaza de nuevos participantes está dada por la capacidad de nuevos actores en conseguir terreno adecuado al cultivo y realizar una propuesta atractiva de negocio que logre atraer clientes.

Hoy, la oferta de servicios propuestos no está desarrollada, existiendo 1 ó 2 competidores con una propuesta similar, sin embargo, si la demanda llega a crecer la amenaza de nuevos competidores se hará más latente y real.

La barrera de entrada de nuevos competidores se debe a que no existe una abundancia de espacios físicos o terrenos de cultivos en la región metropolitana, con la restricción de un fácil acceso y que esté lo más cercano posible.

2.- Poder de negociación de los proveedores: es baja dada la amplia oferta de insumos en herramientas, semillas, servicios básicos y tierra.

Proveedores de materiales de trabajo y agrícolas: Amplia oferta de herramientas para trabajar la tierra, abonos y semillas, materiales para cierres o sistemas de riego. Es un mercado atomizado.

Proveedores de servicios básicos: Los proveedores de servicios básicos no tienen un poder de negociación especial ya que no realizan cobros diferenciados por clientes. Sin embargo, aplica un plan de contingencia en caso de que falle algún servicio, para que no impida la continuidad de la operación.

Proveedor del terreno: (en caso de arriendo) este proveedor si tiene un poder de negociación alto y es crítico del negocio. Una vez decidida la locación, se debe buscar un plan de acción para asegurar la continuidad del negocio, algunas opciones son la compra del terreno, incluir en el contrato de arrendamiento cláusulas de multas en caso de finalización antes de plazo o asociarse.

3.- Poder de negociación de los clientes: es bajo, dado la falta de espacio para realizar esta actividad y por otra parte la nula oferta de servicios como el propuesto.

La principal característica, son personas que desean poder cultivar la tierra hortalizas y/o alimentos y que no cuentan con espacio para realizarlo, principalmente personas que viven en departamentos. Para analizar el poder de negociación de los clientes, se revisarán los principales conceptos que ayudan a determinar este valor.

Concentración de clientes: El número de clientes potenciales es alto considerando que el servicio apunta a cualquier persona que quiera tener la experiencia de cultivar la tierra, es un mercado atomizado por lo que no tiene gran poder de negociación.

Volumen de compras: No se considera un volumen de compra elevado, ya que la venta de productos no es el Core del negocio, sin embargo, podría haber algún tipo de poder de negociación del cliente en caso de que desee contratar el servicio por un periodo más prolongado de meses y se podría diseñar un tipo de oferta por contratar un plan de x meses, o también si fuese un grupo de personas que deseen contratar el servicio juntos, se revisaría algún descuento.

Diferenciación: La diferenciación del servicio será un elemento clave en el diseño del proyecto, ayudando a mantener bajo el poder de negociación del comprador en relación con sustitutos ya que sería un producto diferente a los existentes en el mercado. Una vez resuelta la oportunidad básica, el espacio para cultivar, se plantea incorporar distintos atributos que hagan la oferta más atractiva, canastas de alimentos en base a la producción del huerto, otros productos de la zona (miel, Huevos, etc.), talleres variados, ver avances de cultivos vía internet, actividades y espacios de esparcimiento para compartir con otros hortelanos, entre otros.

La información sobre productos o servicios se puede encontrar fácilmente en internet, sin embargo, no existe aún una oferta de un producto igual, por lo que se puede aseverar que el poder del comprador en la negociación es bajo.

4.- Rivalidad entre los competidores: No se observa una gran rivalidad competitiva debido a que cada propuesta se sustenta en aspectos distintivos claves, que se enfocan en preferencias según tipo de clientes.

El desarrollo de un negocio que provea tierra para que consumidores con deseos de cultivar, produzcan sus frutos y hortalizas es muy menor en Chile. En Europa, Norte y Centro América es un nicho ya desarrollado. En Chile se han visto iniciativas menores como “Huellas Verdes” cuyo formato de negocio es similar a la propuesta de TerraVerde, y las propuestas de Huerto Hada Verde ó Desde Mi Huerto, pero estos últimos con modelos de trabajo en casas o balcones en departamentos.

Analizando dichas competencias que participan en la industria, se deduce que no es competencia intensa, sin disputas de clientes. Poseen características variadas, que van desde la provisión del terreno pagando una membresía o matrícula, realizar

trabajos en comunidad para la siembra, limpieza y cultivo en huertos comunitarios, provisión de talleres, educación orgánica para niños, hasta servicios de asistencia en el lugar donde se encuentra el cliente y quiera realizar su cultivo en su casa o departamento. Sin embargo, dada la configuración existente de negocios y atributos, no se observa una gran rivalidad competitiva debido a que cada propuesta se sustenta en aspectos distintivos claves, que se enfocan en preferencias según tipo de clientes.

Los diferentes aspectos distintivos de las empresas que trabajan en esta industria se encuentran las siguientes características:

- Provisión de Canastas con frutas o verduras de la temporada.
- Cursos de Capacitación o Talleres Didácticos.
- Mejorar los espacios públicos y la convivencia entre los vecinos del barrio.
- Un canal de Recetas “Saludables” con los productos orgánicos.
- Servicio de Entrega de Cursos o Talleres en lugares específicos tanto Clientes como Clientes Empresas.

En resumen, no existe una rivalidad mayor entre competidores debido a que la industria no está desarrollada, hay una amplia demanda y pocos oferentes, existen algunas ofertas de servicios que en parte satisfacen la necesidad, sin embargo, son más sustitutos que competidores como las granjas educativas o algunos huertos donde se puede tener un primer acercamiento, pero no otorgan una actividad recurrente.

5.- Amenazas de productos/servicios sustitutos: se define como media a corto plazo, dada la amplia oferta de servicio de carácter vivencial y que pueden ampliar su línea de negocio.

El servicio propuesto no está desarrollado hoy en la industria, ***no existen en Chile propuestas que ofrezcan la disponibilidad de terreno a bajo costo y con ayuda de expertos, donde la gente que desee cultivar sus alimentos y no disponga de espacio, lo puedan realizar.*** Por ser un modelo de negocio de tipo vivencial, se descartan como competencia las ferias de productos naturales u orgánicos, los servicios de despacho de canastas de hortalizas y frutos del campo.

Lo más cercano a un sustituto son las granjas educativas y/o huertos de tipo vivero, en estos, los clientes tendrían la oportunidad de acercarse a la naturaleza y posiblemente experimentar vía taller o clase práctica cómo se realiza el cultivo o cosecha de alimentos, sin embargo, este tipo de servicios está diseñado para que el cliente vaya una vez y por un cobro por visita. Esta forma podría satisfacer su necesidad inicial de un acercamiento a la experiencia de cultivar, sin embargo, no tiene la posibilidad de tomarlo como una actividad con frecuencia de visitas e ir aprendiendo día a día, junto con ver el crecimiento de sus cultivos y disfrutar de los resultados de su esfuerzo con la cosecha de productos.

Por lo tanto, la amenaza de sustitutos se considera media en el corto plazo, sin embargo, es esencial que el cliente valore el servicio con todas sus características específicas: ***tener una experiencia de cultivo al aire libre, en un lugar adecuado para realizar esta actividad, con la asistencia de expertos donde pueda ver y disfrutar de los frutos de su trabajo en el campo.*** Si el cliente sólo desea una actividad al aire libre, existe una enorme cantidad de sustitutos o si el cliente sólo quiere disfrutar de alimentos sanos de campo también habría muchos sustitutos, por lo que el nicho de clientes objetivo debe ser el que valore ambas necesidades, que desee cultivar y no cuente con espacio al aire libre donde hacerlo.

Anexo 3: Tabla de Análisis de la Competencia

Competidor							
Características	Logo of Huellas Verdes	Logo of Chile Huerta	Logo of Aldea del Encuentro	Logo of fresbox	Logo of Granja Educativa	Logo of Granja Aventura	Logo of Vivero Cumbre
1 ¿Qué servicios ofrecen?	Provisión de canastas con verduras semanales o quincenalmente	Entrega de Taller teóricos y prácticos para cultivo orgánico en terrenos en los límites de colina/chicuro, talleres teóricos en café de providencia, talleres de huerta orgánica a domicilio y de M2 y huertas comunitarias y venta de kits de cajas verticales y horizontales para huertos en casa y gift card para talleres orgánicos a domicilio.	Coprocesión cultural es un espacio sin fines de lucro abierto a la comunidad para el desarrollo de las artes, la cultura y el medio ambiente y un lugar de escape patrimonial y turístico. En tanto su objetivo central es capacitar a vecinos de la comuna de la Reina para generar sus propios huertos orgánicos en sus hogares con un espacio en común de 2.500 hectáreas.	Provisión semanal de canastas con frutas y verduras de la temporada al hogar por medio de una suscripción mensual (y bajo una suscripción de alimentos saludables	Se realizan múltiples actividades relacionadas con la naturaleza y vida en el campo tales como: Visitar y dar comida a los animales. Aprender con visitas guiadas y talleres al aire libre. Navegar por nuestra laguna rodeada de una hermosa vegetación y aves silvestres. Almorzar en nuestro Restaurant. Disfrutar de un día de picnic y piscinas en excelentes instalaciones.	En la precordillera de la Reina se encuentran Granja Aventura, un parque de experiencias con temas pedagógicos y de entretenimiento orientado a la educación al aire libre de la familia	Centro de expansión (educación y cultura ambiental) abierto a todas las personas con y sin conocimientos en el tema de huerto urbano y permacultura para la ciudad. Actividades periódicas de voluntariado.
2 ¿Quiénes participan?	Jóvenes, profesionales del área de la agricultura y urbanismo	participantes que viven en casa o deparanamente con interés en el cultivo orgánico, y comunidades de barrio que quieren recuperar un terreno vecío.	Vecinos de la Reina	No existe participación de comunidad sino que es una empresa cerrada.	Público Objetivo son los niños y las familias, seguidos de instituciones como colegios, fundaciones.	familias y personas interesadas en una vivar una experiencia pedagógica en educación sana.	Toda persona interesada en conocer el proceso de crecimiento de alimentos orgánicos, lombricultura, compost y voluntarios en
3 ¿Cómo lo ofrecen?	Trabajan personal del área pero con la participación de los usuarios del servicio	personas con conocimiento en la materia e invitación de cocineros que ensayan cocina saludable y básica.	Cursos de capacitación en talleres de compostaje, lombricultura para los vecinos. Yo vecinos y también se cuenta con voluntarios.	La cadena de valor va desde la suscripción mensual para una caja semanal generada online y despacho a domicilio.	a través de la muestra de viveros, muestra de animales, talleres, áreas verdes y lagunas, entre otros.	Por medio de talleres, caminatas, juegos, visita a granja con animales y oferta de espacios para actividades	a través de la fundación senderos de Chile, Facebook, y blogs.
4 Atributos diferenciador(es)	A objeto de aumentar la participación de los usuarios se rebaja el valor mensual	talleres prácticos de cultivo orgánicos en café de providencia con coffee break para los asistentes.	La oferta de talleres en diversas áreas como reciclaje, compostura, organización de encuentros de otras entidades asociadas, convenios, y intercambio de estudiantes del área de la agricultura, y la instalación de una "coheria" que ofrece productos orgánicos, biológicos y naturales además de abstracción y alimentos envasados orgánicos.	Caja nutricional para abastecer por 7 días a una familia de 4 personas pero que esta validada por Nutricionistas.	La muestra de animales, y amplias áreas verdes con lagunas con aves, plantas y lagunas, entre otros.	Se diferencia en la entrega de otros servicios como espacios para eventos, muestra de animales de granja, y agenda para colegios entre otros.	Charlas gratuitas y posibilidad de complementar el vivero con caminatas al Cerro San Cristóbal.
5 Otros servicios agregados	mingas	talleres prácticos de cultivo orgánicos en café de providencia con coffee break para los asistentes.	talleres artísticos de baile, fotografía, talleres para la mujer y arte.	Financia proyectos de tu comunidad suscribiéndose en FRESBOX, acumular en el 10% de todas las compras para financiar proyectos o iniciativas	restaurant, piscinas e instalaciones, abierto a todo público.	deporte aventura, instalaciones de juegos.	Combinación con otras actividades como la caminata, talleres de plantas medicinales
6 Participantes o Socios	130 familias	no se identifica dado que es provisión de talleres el core del negocio.	alrededor de 135 mederos, además de voluntarios indeterminados.	Sin información.	abierto a todo público.	abierto a todo público.	Todo aquel que quiera participar
7 Canal de Difusión y publicidad	www.huellasverdes.cl, facebook, twitter.	redes sociales y página www.chilehuerta.cl	www.aldeacentro.cl y redes sociales.	vía internet www.fresbox.cl, twitter, instagram, facebook, cl	pagina web, canal youtube, correos.	pagina web y blog.	Web, Facebook, Blogs.
8 Método de Compra	Pago de Matrícula más mensualidad de \$6.875 o \$7.708 si es entrega semanal o mensual; \$330.000 + 4 turnos o \$185.000 + 4 turnos	el pago es a asociado a la entrega de talleres y venta de cajas para siembra en casa o departamento y almácigos.	Sin información	On line.	pago presencial y web	pago presencial y web	Pago de curso via web.
9 Público Objetivo	Familia de 2 a 3 personas	clientes, familias y organizaciones de barrios.	Prioridad para las familias y vecinos de la Reina.	A todo público con cajas que es sin configuradas para el consumo de 2 o 4 personas.	a niños, familias e instituciones.	a niños y familia	a todo público
10 Lugar de Provisión del Servicio	Colina	Los talleres se realizan en un café de providencia, en los límites de colina con chicuro y también en el domicilio del (los) interesado(s).	La Reina	A todo Santiago, y las comunas frecuentes son: Las Condes, Viacura, Barnechea, La Reina, Maqui, Ñuñoa, Peñalolén y Santiago Centro.	Lonquén	La precordillera de la Reina	Cerro San Cristóbal
11 Forma de Entrega del Servicio	Entrega en 3 puntos en Santiago	entrega a domicilio, y talleres en café de providencia, y taller practico en colina/chicuro.	No existe entrega de productos, sino que los mederos cultivan la tierra para su propio beneficio. No obstante existe una oferta de alimentos tanto de la aldea como externos.	despacho a domicilio por transporte de la empresa.	Combinación de varias actividades con guías de apoyo.	La combinación de varias actividades.	Cerro San Cristóbal
12 Método de Inscripción y	Efectivo y Transferencia	efectivo y transferencia	Efectivo y Transferencia	Inscripción on line.	pago presencial y web	pago presencial y web	Pago via web
13 Qué no ofrece	Servicios básicos, vestuario, alimentación, lugar de descanso ni seguridad de las personas.	No ofrece terrenos para que hortelanos cultiven personalmente la tierra, falta de insumos y vestuario adecuado, como también falta lugar de descanso o de actividades al aire libre.	Vestuario, alimentación, lugar de descanso ni seguridad de las personas.	No existe participación de comunidad sino que es una empresa cerrada, no prácticas de reciclaje o lugar de entretenimiento. Los productos no son orgánicos sino que cuentan con PBA (Prácticas de Buenas Prácticas)	venta o provisión de tierra ni frutos u hortalizas.	terreno propio, indumentaria para el trabajo, entrega de frutas y hortalizas	Indumentaria, monitoreo constante, terreno propio, servicios básicos.

Fuente: elaboración Propia

Anexo 4: Matriz de Posicionamiento Estratégico.



Fuente: elaboración Propia

Anexo 5: Matriz de Factores Claves de Éxito

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Competidores							
		TerraVerde		Huellas Verdes		Aldea del Encuentro		Granja Educativa	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Ubicación del Terreno	30%	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Disponibilidad de Servicios	20%	4	0,8	1	0,2	1	0,2	3	0,6
Precio	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
N° Socios - Clientes	15%	3	0,45	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Estrategia de Fidelización	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Totales	1		3,35		2,95		2,75		3

Escala: 4: Muy Fuerte; 3: Fuerte; 2: Menos Débil; 1: Débil.

Fuente: elaboración Propia

Anexo 6: Encuesta sondeo inicial de preguntas abiertas sobre cultivos.

Preguntas / Encuestados	1	2	3	4	5
1 ¿Qué opina de la alimentación orgánica? ¿conoce de que se trata?	Creo que es una alimentación sana, sin aditivos ni preservantes, 100% natural y sano	Conozco poco pero supongo que es la alimentación libre de químicos, mas saludable	Opino que me gustaría comer organico, frutas y vegetales sin químicos ni preservantes.	Que es saludable pero cara. No se mucho de qué se trata.	No tiene conocimiento del tema.
2 ¿Qué valoraría de un proyecto donde Ud. pueda cultivar sus propios frutas, verduras y hortalizas?	Valoraría lo sano de la comida	El ahorro económico y el poder evitar elementos que hagan daño a la salud, como pesticidas y conservantes.	Valoraría que podría cosechar lo que compro semanalmente en el supermercado y sería natural y lo necesario para que mi familia y yo comamos lo necesario sin desperdicio	Que no sea caro, que tenga disponibilidad de agua pura y que esta cerca de mi casa	Si.
3 ¿Cómo ha sido su mejor experiencia cercana al cultivo? ¿qué le gusto y le desagradó de esta?	Me agrada saber de dónde vienen los productos, y es muy gratificante ver el proceso de crecimiento, y lo maravilloso de la naturaleza. Lo desagradable es lo lento del proceso de crecimiento, además de tener que estar pendiente del cuidado etc	Nunca he cultivado ningún tipo de alimento	Cultivo cilantro, lo que mas me gusta es que estaba disponible para mi cuando lo necesitaba, lo que mas me desagradó es que tengo que darle mucho cuidado y la limpieza de la maceta es difícil mantenerla.	No he tenido.	Buena, por mi hermano que tiene en su casa un espacio de terreno con cultivo, Me gustó el resultado de la cosecha y el cuidado. No es desagradable sino que entretenido.
4 ¿Qué es lo que más le gusta del contacto con la naturaleza?	Es agradable a los sentidos	no se, lo natural supongo, pero mi contacto no es mucho	Me gustan los colores	La tranquilidad y los paisajes.	ver que crece, el hecho de regar, y que los niños participen como una enseñanza para su futuro y que además salgan del encierro de un departamento o del computador.
5 ¿Si tuviera posibilidad de acceder a tierra fértil de cultivo, que le gustaría cultivar?	Algo que no necesite tanta dedicación, por ejemplo tomates, algunas hierbas como albahaca, trigo etc	tomates, lechugas y albahaca	Me gustaría cultivar lo que mas consumo, que son los tomates, cebollas y cilantro.	Hortalizas.	tomate, pepino, maracuyá, menta.
6 ¿Si pudiera contar con asesoría y talleres de que tema o tipo le gustaría aprender?	Algo sobre el control de plagas, y cómo manejar el tema de los fertilizantes para estos cultivos orgánicos	nada relacionado con el cultivo de alimentos	De cómo cultivar.	De formas de cultivo y comercialización	cómo comenzar, el saber y plantar, el cuidado.
7 ¿Qué otros servicios le gustaría que el lugar le proporcionara?	Alguna persona que pudiera preocuparse del riego, para no tener que ir todos los días	una cafetería restaurant, donde poder consumir los alimentos organicos que se cultivan	Una alerta cuando mi cosecha este madura	Contactos que venda los productos que se cultivan	plantas, decoración, vista que entrega la naturaleza, quincho, entretenimiento.
8 ¿Le gustaría a Ud. cultivar sus hortalizas o que alguien le prestara este servicio? o solo recibir alimentos orgánicos a domicilio?	Preferiría recibir los alimentos orgánicos a Domicilio. Y si eso no es posible, que alguien riegue y cuide los cultivos	prefiero que alguien me preste el ss, no tengo tiempo ni espacio en mi casa para preocuparme de un huertito	Me gustaría solo recibir	Me gustaría hacerlo, pero con apoyo técnico	cultivar personalmente.
9 ¿Quién cree Ud. que de su grupo cercano lo acompañaría?	Nadie. A menos que el lugar tenga alguna entretención adicional, por ejemplo piscina, entretención relacionada	mi hermano, a el le gusta ese tipo de actividades.	Mi novio.	Mi familia	mi esposo y los niños
10 ¿Qué beneficio Ud. considera que obtendría del trabajo de cultivo?	Depende a que escala se está cultivando, si es a grandes proporciones se podrían vender los productos y generar una línea de negocios, si el volumen es pequeño, simplemente sería la seguridad que los productos son 100% orgánicos	el ahorro en verduras en otros lugares de consumo masivo	Beneficios de una alimentación mas saludable	Alimentación sana y rentabilidad	pasar el tiempo con la familia y el resultado de cultivo.
11 ¿Cuánto es el tiempo máximo al mes que dedicaría a esta labor?	Un fin de semana al mes.	no le dedicaría tiempo, prefiero que alguien lo haga por mi	Una vez al mes	2 días a la semana	fin de semana; sábado y domingo.
12 ¿Cuál sería el tiempo máximo que encontraría razonable para llegar a este campo de cultivo?	30 min.	máximo media hora en auto, si queda mas lejos prefiero comprar en un lugar que me quede cerca	Una hora	20 minutos	1 hora.
13 ¿Algún otro comentario o idea sobre este proyecto? ¿qué más le agregaría a la idea?	NO	me agrada poder tener alternativas saludables de alimentación, sobre todo para personas que buscan solo este tipo de productos. Le agregaría un lugar donde comercializar estos productos, además de Talleres de cultivo para quienes se interesen, como clases de hágalo usted mismo.	Me gusta mucho este proyecto es innovador es una alternativa muy interesante que ir al supermercado	Queno mano de obra para que trabaje en el campo, por ejemplo regadores, cosechadores, etc.	interesante, destinado tambien a los niños, y enseñar lo de la naturaleza.

Preguntas / Encuestados	6	7	8	9	10
1 ¿Qué opina de la alimentación orgánica? ¿conoce de que se trata?	ideal para la buena salud	Es una tendencia saludable que permite producir alimentos sin pesticidas que afecten la calidad y sabor de los alimentos.	si, los consumo	Es una nueva tendencia donde se privilegia el consumo de alimentos con las menor intervención humana a la	que es sano, si conozco
2 ¿Qué valoraría de un proyecto donde Ud. pueda cultivar sus propios frutas, verduras y hortalizas?	mantener la buena salud, y terapia de relajación y antiestres.	Valoraría que el proyecto considere los pocos espacios con que se cuenta en las casas y deptos. Que no se requiera de mucho cuidado.	lo valoraría con un 7 si para edificios que es mi caso.	valoraría el poder cultivar productos sanos para mi consumo xxx por mí.	cuidador de riegos y monitoreo a distancia (medidor de humedad por internet), sugerencias de pesticidas orgánicos.
3 ¿Cómo ha sido su mejor experiencia cercana al cultivo? ¿qué le gusto y le desagradó de esta?		Generalmente planto lechugas y tomates en el patio. Es agradable el sabor de la cosecha. Lo desagradable es cuando llegan vichos a las plantas.	no tengo experiencia	Me gusta el olor a tierra mojada, el ver cómo crece la fruta.	Buena, No me gustó el tema que buscar ayuda.
4 ¿Qué es lo que más le gusta del contacto con la naturaleza?	Si, ya que tuve un huerto hace 20 años atrás, me gustaba la tarde de riegos, preparar la tierra y el gusto de cosechar la fruta y la verdura fresca el aroma y el encuentro conmigo mismo que lo hace especial.	Los sonidos	relajo		el meter las manos yo mismo.
5 ¿Si tuviera posibilidad de acceder a tierra fértil de cultivo, que le gustaría cultivar?	lo básico, como el tomate, choclo, zapallo, ají, hortalizas como lechug y hierbas de todo tipo.	frutas y verduras.	lechugas, tomates, limones, naranjas, manzanas.	cebolla, tomates, melon	Bonsai.
6 ¿Si pudiera contar con asesoría y talleres de que tema o tipo le gustaría aprender?	prender cómo hacerlo por la familia, preparar la tierra, abonarlo.	si me gustaria	si	riego tecnificado	Bonsai, injertos, poda, fertilizantes, manejo de plagas, enpecias.
7 ¿Qué otros servicios le gustaría que el lugar le proporcionara?	ver animales, picnic, agua o río.	Que los talleres fuera cerca del domicilio o lugar de trabajo, que enseñen cómo cultivar en altura, avisos de cuando es el momento de sembrar, información de cómo cultivar, alguna aplicación para celular que dé los avisos.	en edificios, cultivo verticales.	metodos de desinfección naturales.	vidrio monitoreo webcam, estadísticas de riego, tipo de iluminación, cuidado, agronomo.
8 ¿Le gustaría a Ud. cultivar sus hortalizas o que alguien le prestara este servicio? o solo recibir alimentos orgánicos a domicilio?	hacerlo yo mismo.	preferiría cultivar	las 2, pero si tuviera mas tiempo me gustaria cultivarlo.	cultivar mis propias hortalizas.	
9 ¿Quién cree Ud. que de su grupo cercano lo acompañaría?	mis hijos.	si me gustaria	mi hermana	mis hijos	Nadie
10 ¿Qué beneficio Ud. considera que obtendría del trabajo de cultivo?	económico, de salud.	relajación, alimentos saludables, movimiento.	sabria exatamente que estoy comiendo, que fertilizante se han ocupado.	contacto con la naturaleza y consumo de alimentos sanos	quebrarme frente a mis amigo.
11 ¿Cuánto es el tiempo máximo al mes que dedicaría a esta labor?	dentro de la semana, como día por medio.	en verano los fines de semana.	ninguno	30 minutos diarios	semana por medio.
12 ¿Cuál sería el tiempo máximo que encontraría razonable para llegar a este campo de cultivo?	1 hora maximo.	ojalá poder cultivar alm es de sembrar.	no lo se	15 minutos	1 hora.
13 ¿Algún otro comentario o idea sobre este proyecto? ¿qué más le agregaría a la idea?	que el proyecto se desarrolle a corto plazo.	si los talleres son alejados, proporcionen transporte al lugar del taller. Una aplicación que avise qu producto sembrar en cada temporada, que enseñen a hacer compost y a quienes no tienen espacio, creen un sistema de retiro de desechos y que despues de un tiempo esten lo productos listos.	para edificios, creo que se llama cultivo vertical.		bebida cerca...da calor jardinear.

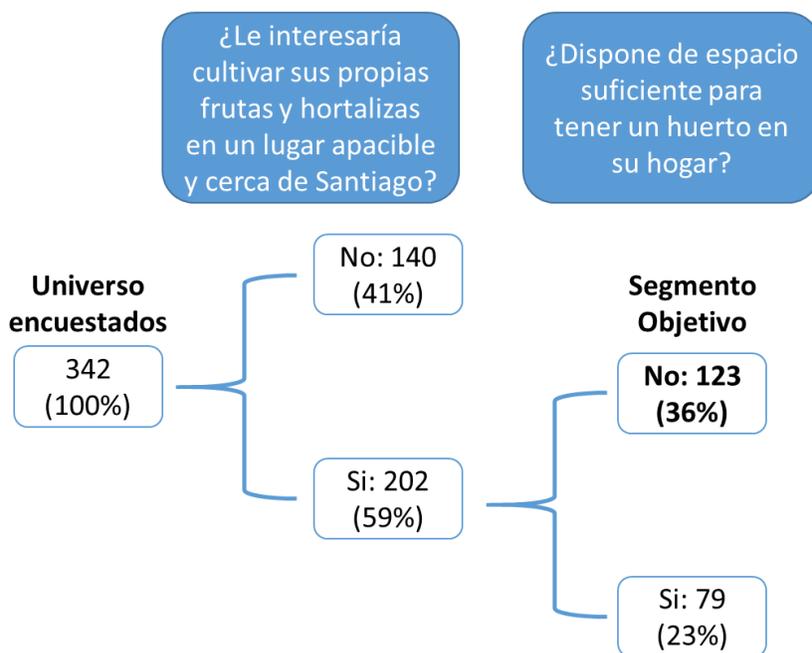
Fuente: elaboración Propia

Anexo 7: Análisis de la Encuesta

Análisis de Demanda Potencial

La primera pregunta básica para comenzar a determinar el interés sobre el producto servicio es: ¿Le interesaría cultivar sus propias frutas y hortalizas en un lugar apacible y cerca de Santiago? Sobre la cual 202 encuestados respondieron afirmativamente (59%). Luego la siguiente pregunta para determinar el potencial de clientes que le interesaría realizar esta actividad fuera de su hogar es: ¿dispone de espacio suficiente para tener un huerto en su hogar? Sobre la cual los interesados respondieron en un 61% que no disponían, (123/202 respuestas)

Entonces ahora el resto del análisis lo llevaremos sobre este universo de aquellos que **no** poseen un espacio adecuado para cultivar y **si** les interesaría cultivar sus propias hortalizas, que serían 123 de 342 encuestados, es decir, un 36% del universo total encuestado. A ellos se hará referencia desde ahora como **Segmento Objetivo**.



Para identificar si el producto-servicio es más atractivo para un género que para otro o igual de atractivo para ambos, se analizarán sus predisposiciones al servicio ofrecido y la disponibilidad de espacio para hacerlo, sobre el total de cada género,

esto para no distorsionar resultados debido a la distribución de sexos en el universo muestral conseguido.

La base total se distribuye en 66% de hombres y 34% de mujeres, cifra que no indica nada salvo la distribución de hombres y mujeres a los que se realizó la encuesta (base de contactos que respondió la encuesta).

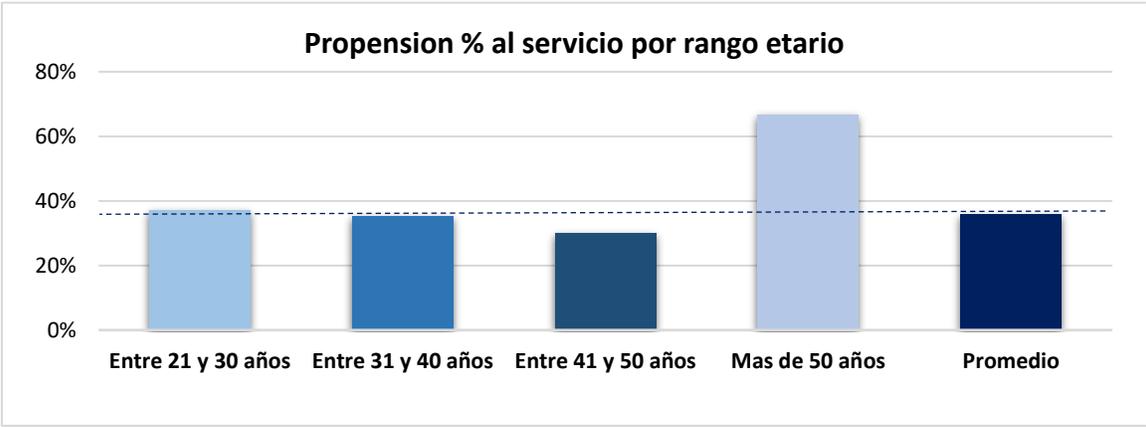
¿Le interesaría cultivar sus propias frutas y hortalizas en un lugar apacible y cerca de Santiago?	¿Dispone de espacio suficiente para tener un huerto en su hogar?	Hombre	Mujer	Total general
		No	No	64
	Sí	35	14	49
Total No		99	41	140
Si	No	79	44	123
	Sí	48	31	79
Total Si		127	75	202
Total general		226	116	342

Frente a la consulta si le interesaría cultivar sus alimentos, esta tuvo un mayor porcentaje de aceptación en las mujeres (65% mujeres, 56% hombres, promedio 59%), sin embargo, en el **segmento objetivo** de clientes que **si les interesa cultivar y no disponen de espacio adecuado** las respuestas afirmativas se distribuyeron en forma similar entre géneros (35% hombres, 38% mujeres y 36% promedio). Por lo que se podría concluir que, si bien las mujeres tienen una mayor tendencia a valorar el auto cultivo de alimentos, al cruzar esta variable con el espacio adecuado la diferencia entre géneros disminuye, luego se puede desprender que el producto servicio podría ser bien recibido tanto por hombres como por mujeres.

¿Le interesaría cultivar sus propias frutas y hortalizas en un lugar apacible y cerca de Santiago?	¿Dispone de espacio suficiente para tener un huerto en su hogar?	Hombre	Mujer	Total general
		No	No	28%
	Sí	15%	12%	14%
Total No		44%	35%	41%
Si	No	35%	38%	36%
	Sí	21%	27%	23%
Total Si		56%	65%	59%
Total general		100%	100%	100%

Al observar el siguiente gráfico, donde se grafica la propensión al consumo del servicio según rango etario, comparándose también con el promedio de respuestas afirmativas, se observa que:

Existe una mayor propensión al consumo del producto servicio por el rango mayor a 50 años, con casi el doble que el promedio de respuestas positivas del segmento objetivo en el total de la muestra, además se observa que las generaciones más jóvenes también presentan resultados sobre la media y el segmento menos interesado es entre los 41 y 50 años.



En cuanto a las comunas con mayor interés en el producto se realizó el análisis de ratio de respuestas positivas en el **segmento objetivo** de clientes que si les interesa cultivar y no disponen de espacio adecuado sobre el total de encuestados en cada comuna de Santiago, se aprecia que el mayor interés por un servicio de este tipo se manifiesta en las comunas de Las Condes, Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa y Vitacura. Estas 5 comunas muestran una relación de interés % por sobre el 30%. Si bien existen otras comunas con hasta un 100% de interesados no se considera confiable los porcentuales de comunas con menos de 10 encuestados, quizás la única excepción podría ser San Miguel que con un 57% entre 7 encuestados ya demuestra una tendencia.

Comuna	N° Encuestados	Segmento Objetivo	Relación Interes % por comuna
Providencia	55	20	36%
Las Condes	51	26	51%
Ñuñoa	43	15	35%
Santiago Centro	41	19	46%
La reina	14	2	14%
Vitacura	12	4	33%
La Florida	11	3	27%
Puente Alto	10	2	20%
Chicureo	10	1	10%
San Miguel	7	4	57%
Maipú	7	1	14%
Lo Barnechea	5	2	40%
Peñalolen	5	2	40%
Lampa	4	1	25%
Pudahuel	4	1	25%
Macul	3	1	33%
Huechuraba	3	1	33%
Peñaflor	2	0	0%
Recoleta	2	2	100%
Estación Central	2	2	100%
La cisterna	2	1	50%
Paine	2	1	50%
Machalí	2	0	0%
Pirque	1	0	0%
Calera de tango	1	0	0%
Isla de Maipo	1	0	0%
San Joaquín	1	1	100%
san bernardo	1	0	0%
Pedro Aguirre Cerda	1	0	0%
Fuera Región Metropolitana	39	11	28%
Total Muestra	342	123	14%

Análisis de Localización

El resto de la encuesta se analiza las respuestas de este segmento de clientes que es al que se desea abordar con el proyecto, es decir, los que si les interesa cultivar sus propios alimentos y no disponen del espacio adecuado para realizarlo.

La siguiente pregunta fue orientada a la localización del proyecto donde se consultó sobre en qué lugar le gustaría que se ofreciera el producto servicio, frente a esta

pregunta la mayoría solicitó que fuese dentro de Santiago (33%) y las siguientes opciones mencionadas fueron Pirque, colina, Buin y Paine con 19%,15%,11% y 9% de las preferencias, entre el resto de las respuestas se aprecia que también se mencionan comunas como providencia, la reina, en cada comuna, etc.

Luego se puede inferir que gran parte de los encuestados valorarían que fuese dentro de Santiago o incluso en alguna comuna cercana, sin embargo, sumando las votaciones de las comunas aledañas a Santiago, fuera del anillo de Américo Vespucio, se encuentra que más de la mitad de los encuestados (54%) está dispuesto o interesado en el servicio si se ofreciera en estas ubicaciones.

¿Dónde le gustaría que se brindara el servicio?	Total	Porcentual
Santiago	40	33%
Pirque	23	19%
Colina	19	15%
Buin	13	11%
Paine	11	9%
Lampa	6	5%
Providencia	1	1%
Peñalolen	1	1%
Peñaflor	1	1%
san fernando	1	1%
La Reina o Peñalolén	1	1%
cualquier lugar apto cercano a Santiago a menos de 50 minutos.	1	1%
En cada comuna	1	1%
Cercanias de Curico	1	1%
San Miguel	1	1%
LONQUEN	1	1%
no conozco Santiago	1	1%
Total general	123	100%

Llevando esta pregunta de distancia hacia la dimensión tiempo, las respuestas confirman la tesis anterior concentraron en 85% de los casos entre los 30 y 60 minutos como se ve en la siguiente tabla, siendo la opción preferida por un 50% que fuese a 30 minutos. Que es un tiempo ideal de desplazamiento en Santiago, pero no muy realista considerando la congestión de la ciudad.

¿Cuál es el tiempo máximo razonable para llegar al lugar? ▾	Total	Porcentual	Tramo: 30 a 60 min
15 minutos	9	7%	85%
20 minutos	1	1%	
30 minutos	61	50%	
45 minutos	27	22%	
60 minutos	17	14%	
1 hora y media	1	1%	
más de 1 hora	6	5%	
vivo en otra region	1	1%	
Total general	123	100%	

Análisis de Atributos del Producto Servicio

En la siguiente parte de la encuesta se consulta sobre los atributos que más valorarían los clientes en un servicio de este tipo, los resultados se pueden observar en la siguiente tabla que los clasifica de los más atractivos a los menos atractivos, la consulta solicitó calificar el atributo de 1 a 5 según su atractivo y el resultado se presenta según promedio de puntaje.

Valores	Total
Es atractivo contar con un terreno cultivable sin necesidad de realizar una inversión	4,38
Es atractiva la posibilidad de cultivar mis propios alimentos orgánicos.	4,34
Valoraría mucho contar con personal de apoyo para la seguridad en las labores, resguardo y riego de mis cultivos	4,33
Valoraría mucho contar con talleres de capacitación y herramientas de trabajo sin necesidad de adquirirlas y transportarlas	4,33
Es atractivo contar con servicios de monitoreo y de información sobre el estado de su cultivo via web	4,28
Valoraría mucho contar con un espacio para picnic, descanso y que cuente con cafetería para un refrigerio.	4,27
Es atractiva la posibilidad de realizar actividades al aire libre, conocer gente y disfrutar del campo	4,19
Dedicar tiempo al cuidado y cultivo de la tierra pueda ser una actividad relajante y anti estrés	4,15
Es atractiva la posibilidad de adquirir conocimiento y poseer la experiencia de cultivar la tierra junto a mis cercanos	4,09
Sería atractivo contar con servicio como terapias de relajación y actividades recreativas; en torno al cultivo de la tierra para todo el grupo familiar.	3,93
Me interesa la posibilidad de intercambiar productos y experiencias con otros socios del huerto compartido y agricultores de la zona	3,78

Al analizar los atributos cruzándolos con el rango etario, se descubre que los mejores promedios en valoración de atributos se producen en el segmento de más

de 50 años o más, sin embargo, no se observa un cambio en tendencia en los segmentos menores, es decir, los atributos más y menos valorados son los mismos.

	Entre 21 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Más de 50 años	Promedio por Pregunta
<i>Es atractivo contar con un terreno cultivable sin necesidad de realizar una inversión</i>	4,4	4,4	4,2	4,7	4,4
<i>Me interesa la posibilidad de intercambiar productos y experiencias con otros socios del huerto compartido y agricultores de la zona</i>	3,6	3,8	3,8	4,1	3,8
<i>Es atractiva la posibilidad de cultivar mis propios alimentos orgánicos.</i>	4,1	4,4	4,4	4,7	4,3
<i>Valoraría mucho contar con personal de apoyo para la seguridad en las labores, resguardo y riego de mis cultivos</i>	4,2	4,3	4,3	4,8	4,3
<i>Es atractiva la posibilidad de adquirir conocimiento y poseer la experiencia de cultivar la tierra junto a mis cercanos</i>	3,9	4,1	4,2	4,6	4,1
<i>Es atractiva la posibilidad de realizar actividades al aire libre, conocer gente y disfrutar del campo</i>	4,2	4,2	4,0	4,5	4,2
<i>Valoraría mucho contar con talleres de capacitación y herramientas de trabajo sin necesidad de adquirirlas y transportarlas</i>	4,3	4,3	4,3	4,5	4,3
<i>Valoraría mucho contar con un espacio para picnic, descanso y que cuente con cafetería para un refrigerio.</i>	4,2	4,3	4,2	4,5	4,3
<i>Sería atractivo contar con servicio como terapias de relajación y actividades recreativas; en torno al cultivo de la tierra para todo el grupo familiar.</i>	3,7	3,9	4,1	4,4	3,9
<i>Es atractivo contar con servicios de monitoreo y de información sobre el estado de su cultivo via web</i>	4,0	4,3	4,3	4,6	4,3
<i>Dedicar tiempo al cuidado y cultivo de la tierra pueda ser una actividad relajante y anti estrés</i>	4,0	4,1	4,4	4,4	4,2
Promedio Interes por segmento etario	4,1	4,2	4,2	4,5	4,2

En cuanto a la pregunta sobre la valoración de los alimentos orgánicos, la mayor cantidad de respuesta se dio porque se consideran buenos para la salud y que son naturales y libres de químicos, en esta respuesta más de la mitad de los encuestados los calificó así, luego esto debiese estar incluido en el llamado publicitario ya que a los interesados les hace sentido.

¿Por qué cree que es importante consumir alimentos orgánicos?	Total
bueno para la salud	76
naturales y libres de químicos	71
Cuida medio ambiente	35
cuidado de la familia	32

En cuanto a la frecuencia de visitas la encuesta indicó que en el universo de interesados la frecuencia ideal manifestada por la mayoría 35,8% era una vez por semana. Y se observa como rango, los interesados en asistir semana por medio, ya sería en 73% de los interesados, y una vez al mes el 98% estaría interesado en asistir entre una vez por semana a una vez por mes.

¿Cuál es la frecuencia máxima al mes, que dedicaría a esta labor?	Total	Porcentual	Tramo Frec. Mínima 2 veces por mes
Todos los días	2	2%	73%
Un par de días de la semana	5	4%	
Una vez a la semana	44	36%	
Semana por medio	39	32%	
Una vez al mes	31	25%	
la verdad iría	1	1%	
2 veces al año	1	1%	
Total general	123	100%	

Análisis de determinación de precio

Según la primera aproximación al modelo de negocio que se diseñó inicialmente a nivel de idea se realizó la siguiente pregunta para poder dar un contexto sobre el servicio y rescatar una intención de pago que ayude a determinar el precio a cobrar, con los consiguientes resultados.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 12 Mts cuadrados de tierra fértil, que cuente con el servicio de cuidado y riego; que disponga de estacionamientos, herramientas y sector de picnic al aire libre, disponible para ud y su familia?	Total	%	Tramo: desde 15 Mil a 30 Mil Clp
0	1	1%	95%
Menos que anteriores	2	2%	
MENOS DE \$ 15.000	1	1%	
De \$10.000 a \$15.000	1	1%	
De \$10.000 a \$15.000 Mensual	1	1%	
De \$15.000 a \$20.000 Mensual	79	64%	
De \$20.001 a \$25.000 Mensual	26	21%	
De \$25.001 a \$30.000 Mensual	12	10%	
Total general	123	100%	

En este primer bosquejo de la oferta, se aprecia que la intención de pago se sitúa principalmente en los 15 a 20 mil, con un 64% de las preferencias, y en el tramo más amplio desde 15 mil a 30 mil se encontramos al 95% de las preferencias, luego se podría afirmar que el valor no debe en ningún caso ser inferior a los 15 mil clp., considerando un producto de atributos similares al acá mencionado.

Anexo 8: Estimaciones número de habitantes para comunas objetivo, según datos INE.

Rango edad	Comunas con mayor predisposición al producto servicio						Total general
	Las Condes	Ñuñoa	Providencia	San Miguel	Santiago	Vitacura	
Menores de 15	42.025	30.474	15.246	17.351	45.943	13.105	164.144
15-59	184.713	140.878	93.966	71.761	258.115	57.032	806.465
60 años o más	59.997	58.082	41.530	26.046	82.413	18.602	286.670
Total general	286.735	229.434	150.742	115.158	386.471	88.739	1.257.279

Fuente: elaboración Propia, datos INE

Anexo 9: CANVAS TerraVerde

<p>Socios Claves</p> <p>Los <u>principales socios serán los especialistas que dicten los talleres</u>, donde el éxito de la propuesta viene dado en gran parte por la calidad de los cursos.</p> <p><u>Programas de gobierno y ONG que difunden la alimentación saludable</u>: Conseguir colaboración y presencia dentro de sus programas.</p>	<p>Actividades Claves</p> <p><u>Captación de Clientes</u>: clientes o influenciadores para lograr la conseguir más socios.</p> <p><u>Programación de actividades y talleres</u>: Realizar configuración constante de talleres que mantengan motivados a los clientes, con el mejor servicio.</p> <p><u>Portal Web y manejo redes sociales</u>: Socios y para captar nuevos miembros, que transmitan información de interés sobre la empresa, los talleres, etc.</p> <p><u>Entrega de información en terreno</u>: Cobertura en folletos en edificios las comunas de Santiago con mayor número de departamentos.</p> <p>Recursos Claves</p> <p><u>Terreno</u>: Cercano a Santiago y cultivable, para lograr producir frutas y hortalizas sanas.</p> <p><u>Agua</u>: El terreno debe contar con agua para el riego y potable para el consumo humano.</p> <p><u>Personal de Apoyo</u>: Técnico y asesor agrícola constante, en los cursos de capacitación y control del cultivo, define tipo y tiempo de cultivo.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>TerraVerde provee a sus hortelanos terreno que no tienen, sensación de un espacio propio para cultivar sus vegetales asesorado por expertos con un servicio de carácter vivencial, actividades de entretenimiento, talleres de cultivos y temas sobre bienestar personal</p> <p>La propuesta se divide:</p> <p>(1) <u>Actividades para padres e hijos y refuerzo de concepto "terreno propio y sin inversión"</u>.</p> <p>(2) <u>Familias de hijos grandes destacando una actividad relajante, segura y con ayuda de expertos</u>.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <p>El contacto estará dado por suscripción semestral y anual, y presencia libre en trabajo en los cultivos junto con los cursos gratuitos que incluirá la membresía.</p> <p>El objetivo es brindar asesoría y fidelización del cliente y/o interesado por medio de la participación en curso, trabajo en la tierra y actividades de la temporada extra programáticas.</p> <p>Canales Claves</p> <p>Llegar a cliente potencial</p> <p>(1) <u>Canales remotos</u>: página web y acciones en redes sociales como: WhatsApp, Facebook, Instagram, etc.</p> <p>(2) <u>Mediante stand en ferias</u></p> <p>(3) <u>Cobertura de edificios</u> con información en folletos.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>El modelo de negocios está destinado a un nicho de mercado:</p> <p><u>Adulto-joven</u> que ya cuentan con familia, que desean tener experiencia de cultivar y no desean invertir una gran cantidad.</p> <p><u>Adulto-mayor</u> que también desean cultivar, al aire libre, ambiente tranquilo y seguro, con asesoría y que les ayuden a mejorar su calidad de vida.</p> <p>Ambos segmentos en su mayoría viven en departamentos, tienen gusto por las actividades al aire libre, valoran la alimentación saludable, asocian alimentos orgánicos con saludables, y desean experiencias de tipo vivencial.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p><u>Costos por inicio del negocio</u>: adecuación del huerto y tierra, semillas y otros, implementación sistema de riego, electricidad, seguridad y monitoreo, instalaciones de oficina, espacios de entretenimiento y descanso para los hortelanos y sus acompañantes.</p> <p><u>Gastos de Administración y Marketing</u>: Personal y servicios básicos como esencia para un servicio de valor.</p> <p><u>Costos de impartir talleres</u>: la asistencia de expositores expertos en temáticas de la materia.</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Los ingresos por ventas provienen principalmente de la <u>membresía de socios, anual o semestral</u>.</p> <p>Otras fuentes alternativas de ingresos están dadas por la venta de <u>Talleres extraordinarios</u>, como cursos de especialización en cultivo, siembra en módulos verticales, entre otros.</p> <p><u>Venta de semillas y plantas, venta de productos de campo y alimentación básica en el lugar</u></p> <p><u>Servicios de guardería y actividades de niños</u> para complementar la oferta del segmento familias con hijos.</p>		

Anexo 10: FODA

Fortalezas

- Disponibilidad de terreno en Paine que cuenta con fácil acceso, cercano a centros urbanos, comercio de primera necesidad y excelentes condiciones para el cultivo.
- Experiencia relevante en planificación y administración en el equipo gestor.
- Amplia disponibilidad de redes de contacto en diversas industrias en el equipo gestor.
- La existencia de recursos hídrico en el terreno disponible, tanto para agua potable como de regadío que asegure el crecimiento del cultivo.
- Propuesta de valor de tipo vivencial, que entrega cursos, talleres, actividades de relaxo y recreación, además del reparto de los frutos producidos por los cultivos complementados con venta de productos de la zona.

Oportunidades

- Corfo ha tomado un compromiso de potenciar algunos sectores industriales entre estos la agricultura, dentro de este compromiso se encuentra el Programa de Apoyo Inversión Productiva con foco en Eficiencia Hídrica de Corfo en la Región Metropolitana.
- Aumento de importancia de temas como: la conciencia ecológica, la alimentación saludable y el deseo de vivir experiencias en los últimos años, el consumidor no quiere sólo mirar desde afuera, sino que quiere experiencias.
- Aumento de la concentración de la población en áreas urbanas, tendencia a construir cada vez más departamentos y menos casas (87% de la población viviendo en áreas urbanas, Política Nacional de Desarrollo Urbano, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Gobierno de Chile, 2014)
- Mayor difusión de técnicas y beneficios de autocultivo y consumo de alimentos orgánicos producto del aumento exponencial de uso de redes sociales.

- Pérdida de agricultura periurbana, producto del fraccionamiento de suelos aledaños a la capital, inicialmente destinados a uso agrícola que pasan a transformarse en conjuntos de viviendas económicas de alta densidad, cada vez más sectores agrícolas pasan a ser urbanos de mayor densidad habitacional.

Debilidades

- En el equipo original no se cuenta con un agrónomo o especialista en agricultura. Debilidad posible de ser subcontratada.
- Equipo gestor sin experiencia relevante en áreas de ventas y marketing en redes sociales, lo que no asegura conseguir el interés o generar la necesidad del servicio para un cliente o bien un influenciador con el plan de marketing que se desarrolle. Debilidad posible de ser subcontratada.
- Capacidad de financiamiento propio limitado que sólo permite el desarrollo de operaciones y capital de trabajo, pero no para invertir en una nueva línea de negocio y acciones para mejorar la rentabilidad del negocio.

Amenazas

- Economía chilena expuesta a fluctuaciones económicas financieras, por ser país emergente y abierto económicamente al mundo, economía dependiente en exceso de variaciones en el precio del cobre, frente a épocas de crisis los primeros gastos en reducirse son los gastos recreacionales.
- Complejo escenario político económico nacional, ya que los empresarios han visto con temor las reformas que ha impulsado el Gobierno, y se suma la falta de confianza de los ciudadanos en la transparencia de los políticos, han decrecido estimaciones de crecimiento país.
- Bajas barreras de entrada en la industria, con una inversión mediana de capital se puede conseguir un terreno y ofrecer un servicio similar, por lo que en mediano plazo puede aumentar la competencia.
- Aumento de oferta y difusión de actividades al aire libre como trekking, excursiones, oferta de paseos o días al aire libre en espacios diseñados para

este fin, los cuales podrían ser sustitutos para alguna parte de nuestros clientes.

ANEXO 11: Matriz de Estrategias FODA

Matriz de Estrategias FODA

Estrategias FO

1. Potenciar la sensación de tener un terreno disponible, cercano y apacible, para el grueso de la población que se concentra en departamentos y no cuenta con mayores áreas verdes propias.
2. Postular a programa Corfo, con la experiencia del equipo gestor y red de contactos, para con estos fondos implementar los mejores sistemas posibles de riego que maximicen el rendimiento del agua.
3. Incrementar el número de socios destacando que además de ser un consumo saludable los cultivos orgánicos, como se difunde en redes sociales, es una experiencia vivencial de cultivar tus alimentos que nadie más ofrece.

Estrategias DO

1. Aprovechar las tendencias mundiales y del gobierno hacia la alimentación saludable, de manera de suplir carencias del equipo gestor en manejo de marketing.
2. Postular y conseguir el cofinanciamiento, para aumentar recursos para inversión, utilizando el programa Corfo.

Estrategias FA

1. Diseñar un calendario de actividades de excursiones y visitas ferias de sectores cercanos a la ubicación de terraverde, para aprovechar de dar a conocer el producto colgándonos del turismo de aire libre.
2. Fortalecer el concepto de aprender auto cultivo como una alternativa a periodos de fluctuaciones económicas.
3. Promover con autoridades locales el concepto de recuperación de agricultura periurbana como un beneficio para Paine, y así lograr apoyos y difusión.

Estrategias DA

1. Conseguir un socio agrónomo que no logre emplearse en forma dependiente debido a fluctuaciones de economía y quiera participar del emprendimiento.
2. Diseñar programas que se cuelguen del mensaje de alimentación saludable que deberán hacer grandes cadenas si quieren entrar al mercado de alimentación saludable.
3. Aprovechar las tendencias hacia actividades al aire libre para difundir el producto.
4. Colgarse de los servicios puerta a puerta, para destacar el factor diferenciador de nuestra propuesta vivencial.

Fuente: elaboración Propia

Anexo 12: Detalle de Recursos y Actividades Claves

- **Los recursos claves corresponden a:**

El terreno, con calidad fértil para el cultivo; es decir poroso, con minerales, agua y materia orgánica suficiente para logara cualquier cultivo de temporada y en M2 que asegure rentabilidad del negocio.

La ubicación no mayor a 60 minutos desde el centro de Santiago, con amplias y señalizadas vías de acceso al lugar y con puntos de acceso a comercio y establecimiento de emergencia y seguridad.

Agua, elemento hídrico esencial provisto en forma de regadío vía canal o pozo y también potable para abastecer a los hortelanos en el uso de sus alimentos y necesidades básicas.

Agrónomo o Técnico Agrícola necesario para identificar la calidad y mantención de la tierra, las variedades de cultivo, manejo de siembra y raleo del almácigo, proceso de riego y manejo de la cosecha entre otros aspectos.

- **Las actividades claves son las siguientes:**

Captación de clientes, para mantener la rentabilidad de negocio es necesario contar con habilidades para captar y fidelizar hortelanos, sumado a esto la difusión constante a nuevos interesados por la agricultura y no tiene donde realizarla.

Impartir Talleres de conocimiento y salud personal: Es clave para la fidelización de clientes, la provisión constante de talleres, no solo en temáticas de la tierra, sino que, también dirigidos a terapias de salud, sanación, stress, cuidado personal y todo lo que se circunscriba al bienestar personal. Por cuanto, mantener a los socios atentos a nuevos talleres de conocimiento como también obtener de ellos que necesidades tienen es vital para generar valor al servicio total. Los talleres inducen a dar las herramientas y el interés del cliente por utilizar la tierra que no tiene en casa, por cuanto se aumenta la necesidad de explotarla y visitarla ya que a través de esta obtiene “espacio”, sanidad, bienestar y tranquilidad que no tiene en su hogar habitual.

Captación de nuevos terrenos, que permita aumentar la demanda de hortelanos es necesario crecer con terreno que posea características cultivables sin la adición de químicos para mejorar la tierra o sobre abonar el suelo, y sumado la oferta de terrenos cercanos al radio urbano, que es un factor diferenciador de la propuesta.

Manejo del sistema de siembra y regadío que asegure el crecimiento del cultivo, mediante procesos de seguimiento y control de humedad, entre otros.

Diseño de “Mix” adecuado entre el cultivo orgánico y las actividades de relax o entretenimiento, generando la sinergia entre ambas actividades a fin de hacerlas atractivas al cliente y/o acompañantes.

Desarrollo de Alianzas Estratégicas y Redes Sociales al objeto de masificar la propuesta de valor a clientes objetivos y mantener el número de clientes rentables al negocio.

Anexo 13: Matriz Ansoff

		<u>Productos</u>	
		Actuales	Nuevos
<u>Mercados</u>	Nuevos	<p>Desarrollo de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> N/A por ser un producto que depende de la locación fija de la empresa no se puede esperar crecer mediante ofrecer el producto servicio a mercados alejados de la capital. 	<p>Diversificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversificación relacionada se plantea como una estrategia posterior de crecer en el largo plazo, una vez consolidado en Santiago, está la posibilidad de analizar huertos urbanos o periurbanos en otras ciudades con los atributos que potenciales clientes valoren en ese mercado.
	Actuales	<p>Penetración de Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1era estrategia es captación del mercado original definido por la encuesta, luego el primer y principal desafío consiste en lograr el mayor grado de difusión y captación de clientes dentro de este mercado. 	<p>Desarrollo de Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de productos s la segunda estrategia para crecer en el mediano plazo, una vez conseguida una masa crítica de clientes, existen diversas ofertas complementarias que se pueden plantear como talleres, asociaciones con otros agricultores, tours, venta canastas, etc.

Fuente: elaboración Propia

(i) **Como estrategia de crecimiento inicial de TerraVerde se plantea la “Penetración de mercados”** el mercado original a abordar queda definido por los resultados de la encuesta y la locación del proyecto y es tratado en mayor detalle en la sección 2.3.3 Clientes, luego el desafío ahora consiste en lograr el mayor grado de difusión y captación de clientes dentro de este mercado, para ello el plan de marketing y la definición de la propuesta de valor son los puntos críticos para desarrollar.

- (ii) **Estrategia de crecimiento futuro, Mediano Plazo**, para la estrategia de crecimiento Futuro se considera el “**Desarrollo de productos**” esta es una opción viable de crecer en el mediano plazo, una vez conseguida una masa crítica de clientes, existen diversas ofertas complementarias que se pueden plantear como: talleres extras tanto dentro como a domicilio de los clientes de ese momento, asociaciones con otros agricultores ojalá de tipo orgánico para complementar oferta de productos (ej.: huevos de campo, miel, frutos secos, vinos, etc.), posibilidad de hacer eventos especiales de la comunidad como tours, convenios adulto mayor, venta canastas u otros bienes, entre otras opciones a analizar.
- (iii) **Estrategia de crecimiento Futuro, Largo Plazo**, la diversificación relacionada se plantea como una opción de crecimiento futuro en el largo plazo, como el producto servicio de TerraVerde es una experiencia vivencial que está ligada a la ubicación de la granja huerto, no es posible tratar de abarcar con este mismo producto otros mercados, luego se plantea la posibilidad en caso de que el modelo logre ser exitoso en Santiago, hacer un producto similar en otras regiones, adaptándolo a las necesidades y preferencias de los usuarios de esta siguiente ciudad.

Anexo 14: Detalle de Propuestas de Valor por Segmento.

Estrategia	Familias con Hijos	Personas mayores de 50 años
Qué	Entregar espacio para realizar actividades de cultivo, en forma vivencial y al aire libre. Complementado con talleres de conocimiento en temáticas de alimentos, para que padres e hijos se sientan en un espacio propio sin realizar mayor inversión, disfruten de una alimentación sana y convivencia en familia.	Entregar espacio para realizar actividades de cultivo, tener la opción de realizar actividades en invernadero, terapias hortícolas, talleres de relajación y actividad física menor, todo con la asesoría y apoyo adecuado, poder disfrutar de actividades turísticas y convivencia con personas de igual rango de edad.
Cómo	Uso de las zonas de descanso, picnic, terreno fértil cultivable, y espacios para los talleres.	Uso de las zonas de descanso, apoyo de terceros para actividades de mayor esfuerzo, tierra adecuada al cultivo, salas de talleres y tour de paseos.
A quién	Familias con hijos menores de la RM que viven en departamentos sin espacios o patio para sus actividades personales que quiere un lugar de mayor libertad dentro de la naturaleza y demostrar a sus hijos de los beneficios del compartir y vivir lo saludable.	Adultos mayores de 50 años con hijos independientes de la RM que viven en departamentos o casas reducidas y que desean realizar actividades con la tierra, compartir con otros, obtener mayor movilidad e independencia, y vivir actividades y conocimiento sin mayor esfuerzo.

Fuente: Elaboración Propia.

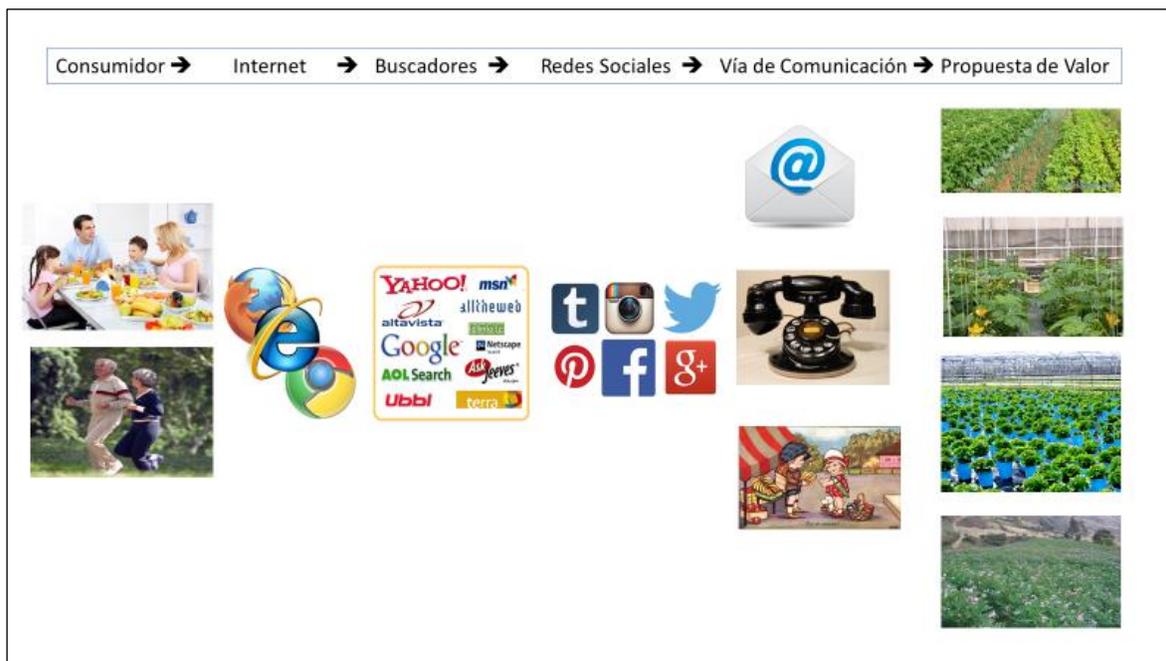
Anexo 15: Detalle Características propias Servicio y Tácticas a utilizar para controlar su Impacto.

- **Intangibilidad:** no es posible degustar o probar el servicio antes de comprarlo. En el proyecto ***se debe buscar la forma de entregar al cliente la mayor cantidad de información*** por todos los medios disponibles (Mail, videos, fotos, folletos, etc.), además de la explicación que puedan realizar la

fuerza de venta sobre el producto, de manera de que al momento de consumir el servicio **exista la menor brecha entre lo que el cliente pensaba comprar con lo que está recibiendo**. No se descarta realizar **actividades del tipo “Minga abierta” o “invite a un amigo”**, para acercar la experiencia al consumidor.

- **Inseparabilidad**: no puede separarse de su vendedor y lugar de realización, es decir, el servicio se entrega al mismo momento que se consume. En este punto **es vital la preparación para talleres, días de mingas o trabajos de campo**, actividades recreacionales debe realizarse con el máximo cuidado ya que lo que no preparó bien será parte del servicio entregado y no habrá forma de cambiarlo, **durante la semana cuando la asistencia sea baja, deberá realizarse un arduo trabajo de preparación de actividades y talleres**.
- **Heterogeneidad**: es muy complicado lograr entregar exactamente el mismo servicio a dos clientes distintos. Este es un punto en el cual hay factores que no son gestionables como: las condiciones del día (calor, frío, lluvia, etc.) y las labores a realizar en el cultivo o trabajo (dependiendo de la etapa del proceso preparación semillas, almácigos, siembra, raleo, poda, cosecha, etc.), sin embargo, **se deberá trabajar en estandarizar tareas que sean igual de atractivas y se entreguen con la misma actitud, para que el cliente sienta en cualquier condición climática o etapa del cultivo, que le entregan un servicio de calidad y estándar entre todos los socios**.
- **Percibilidad**: no existe capacidad de almacenar el stock de servicios no vendidos. En épocas de baja demanda la capacidad extra de dar el servicio a mayor cantidad de socios se pierde, pudiéndose generar capacidad ociosa tanto de monitores como de activos fijos, por lo que la tarea de **planificación de demanda debe ser muy acuciosa** y con capacidad de respuesta rápida a alzas o bajas de demanda. **Se deben colocar incentivos a la contratación en temporada baja y tener preparada la capacidad para atender de igual manera en temporada alta demanda**.

Anexo 16: Diagrama Flujo de Difusión.



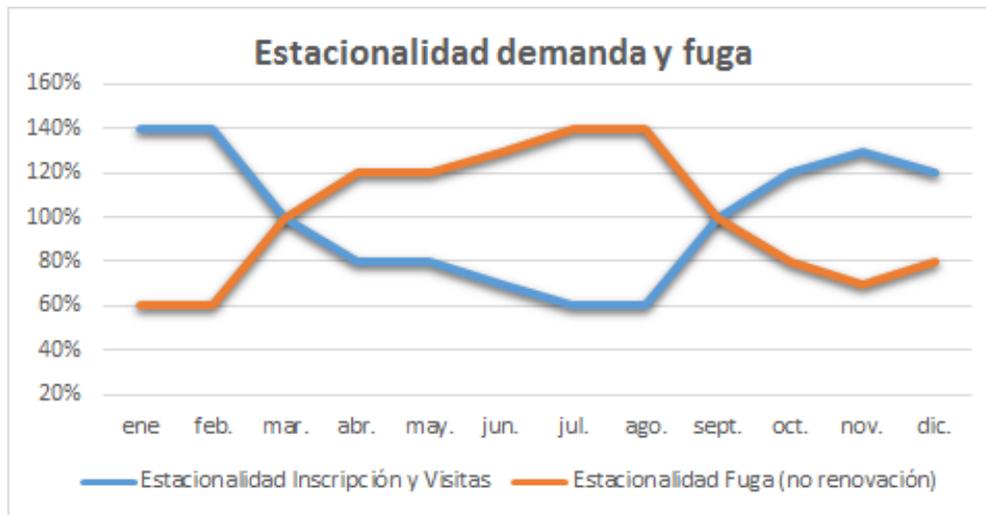
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 17: Cuadro Resumen del Medios de Vías de Comunicación

Vía de Comunicación	Forma de Estrategia Promocional	Captar Atención	Despertar Interés	Lograr el Deseo	Concretar la Venta
Redes Sociales y Página de la Propuesta	Publicidad (Difusión de Información)	Utilizar los medios sociales y la página de la propuesta para promover la misión y el servicio que lograr cubrir su necesidad actual. En este sentido, obtener el primer lugar dentro de buscador de actividades vivenciales y alimentación saludable.	Promoviendo las actividades, talleres y muestras del espacios de relajación, grato ambiente de lugar; personalizados para familias con hijos y también adultos mayores.	Muestras de actividades como mingas y especialmente el resultado del cultivo al paso de los meses.	A través de las alternativas de contacto se espera estima una visita a la pagina y contacto via correo y telefónico para captar al cliente y/o influenciador.
Folletos, Afiches	Publicidad (Difusión de Información)	Provisión de folletos con descripción del servicio y actividades en departamentos, colegios, y corporaciones municipales a modo ampliado.	Describir el beneficio de la propuesta, actividades y talleres, apoyo de especialista en cultivo, posibilidad de monitoreo, organización de trabajo, ubicación y contacto.	Basicamente se capta a traves de imágenes del lugar, resultado y alumnos en talleres para que el influenciador y/o cliente decida comunicarse para conocer mas detalles.	A través de las alternativas de contacto se espera estima una visita a la pagina y contacto via correo y telefónico para captar al cliente y/o influenciador.
Personal de Venta	Fuerza de Venta	Presentación de la propuesta con fuerza de venta con Stand en Ferias, Actividades Outdoor y relacionados con calidad y de vida y alimentación saludable.	Promoción de las Actividades a realizar mensualmente con talleres, actividades al aire libre, difusión de los espacios, ubicación.	Incentivar los beneficios del uso de la propuesta como una actividad al aire libre del tipo vivencial, que le entrega conocimientos, experiencias de vida con su familia, ejercitación menor, espacio propio y alimentación saludable.	Captar Socios en ferías , corporación municipal, colegios y en el lugar de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 18: Supuesto de Estacionalidad.



Fuente: elaboración Propia

Anexo 19: Detalle de plan de Ventas 1er año y supuestos utilizados

Resumen Supuestos Iniciales

Valor mensualidad	272,000
Valor promedio Taller Extra	30,000
Ticket Prom compra por visita	4,000
Tarifa custodia por Niño	2,000
Ajuste precio por año	3%
Objetivo captación socios mes	10
Tasa Anual crecim. captación	10%
Frecuencia Visitas Mes	2,0
Media Asistentes talleres Extra	8
Niños por Visita socios	0,20

Tipo pago	% particip.
T Credito O Transferencia	70%
3 cheques	30%
% Insc. Membresía 6M	60%
% Insc. Membresía 12M	40%
Dcto. Tarj o Trans 6M	5%
Dcto. Tarj o Trans 12M	10%
tasa de renovación	60%

Estacionalidad Captación y Visitas	
ene	140%
feb.	140%
mar.	100%
abr.	80%
may.	80%
jun.	70%
jul.	60%
ago.	60%
sept.	100%
oct.	120%
nov.	130%
dic.	120%

Estacionalidad fuga	
ene	60%
feb.	60%
mar.	100%
abr.	120%
may.	120%
jun.	130%
jul.	140%
ago.	140%
sept.	100%
oct.	80%
nov.	70%
dic.	80%

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18
N° de socios Nuevos 6 meses	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
N° de socios Nuevos 12 meses	8	8	6	5	5	4	4	4	6	7	8	7
Fuga por No renovación 6M	6	6	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5
Fuga por No renovación 12M							4	3	2	1	2	1
Sodas Vigentes fin de mes	14	28	38	46	54	61	63	66	74	85	96	107
Sodas 6M Pago Tarjeta o Transf.	-	6	6	4	4	4	3	6	7	8	8	7
Sodas 6M 3 Cheques	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3
Socios 12M Pago Tarjeta o Transf.	4	4	3	2	2	2	1	1	3	4	4	4
Socios 12M 3 Cheques	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18
Visitas Socios	39	78	76	74	86	85	76	79	148	204	250	257
Talleres Extraordinarios	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
Niños Por Visitas	8	16	15	15	17	17	15	16	30	41	50	51

INGRESOS (en ctp)												
Ingresos Tarjeta	-	2,089,800	1,490,400	1,198,800	1,198,800	1,044,900	1,215,000	1,215,000	1,952,100	2,397,600	2,397,600	2,243,700
Ingresos Cheque	-	972,000	648,000	486,000	486,000	648,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000	810,000
Ingreso Total por mensualidad	-	3,061,800	2,138,400	1,684,800	1,684,800	1,530,900	1,863,000	2,025,000	2,762,100	3,207,600	3,207,600	3,053,700
Ingresos Ventas por visitas	-	156,000	312,000	304,000	296,000	344,000	304,000	316,000	592,000	816,000	1,000,000	1,028,000
Ingresos Talleres Extraordinarios	-	240,000	240,000	240,000	240,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	720,000
Ingresos Custodia Niños	-	16,000	32,000	30,000	30,000	34,000	30,000	32,000	60,000	82,000	100,000	102,000
Total Ingresos	-	3,473,800	3,645,800	2,712,400	2,250,800	2,542,800	2,584,900	2,677,000	3,894,100	4,585,600	4,787,600	4,903,700

Anexo 20: Resumen Anual de plan de Ventas

Resumen Supuestos

<i>Valor mensualidad</i>	<i>27.000</i>
<i>Valor promedio Taller Extra</i>	<i>30.000</i>
<i>Ticket Prom compra por visita</i>	<i>4.000</i>
<i>Tarifa custodia por Niño</i>	<i>2.000</i>
<i>Ajuste precio por año</i>	<i>3%</i>
<i>Objetivo captación socios mes</i>	<i>10</i>
<i>Tasa Anual crecim. captacion</i>	<i>10%</i>
<i>Frecuencia Visitas Mes</i>	<i>2,0</i>
<i>Media Asistentes talleres Extra</i>	<i>8</i>
<i>Niños por Visita socios</i>	<i>0,20</i>

<i>Tipo pago</i>	<i>% particip.</i>
<i>T Credito O Transferencia</i>	<i>70%</i>
<i>3 cheques</i>	<i>30%</i>

<i>% Insc. Membresía 6M</i>	<i>60%</i>
<i>% insc. Membresía 12M</i>	<i>40%</i>

<i>Dcto. Tarj o Trans 6M</i>	<i>5%</i>
<i>Dcto. Tarj o Trans 12M</i>	<i>10%</i>
<i>tasa de renovación</i>	<i>60%</i>

<i>Año</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>N° de socios Nuevos 6 meses</i>		72	80	86	96	105
<i>N° de socios Nuevos 12 meses</i>		48	53	59	61	72
<i>Fuga por No renovación 6M</i>		13	32	36	38	42
<i>Fuga por No renovación 12M</i>		-	17	22	24	24
<i>Socios Vigentes fin de mes</i>		107	191	278	373	484

<i>Socios 6M Pago Tarjeta o Transf.</i>		69	85	93	104	114
<i>Socios 6M 3 Cheques</i>		26	39	41	44	50
<i>Socios 12M Pago Tarjeta o Transf.</i>		34	60	62	68	77
<i>Socios 12M 3 Cheques</i>		14	24	28	28	32

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

INGRESOS (en clp)

<i>Ingresos Tarjeta</i>	20.533.500	31.494.825	34.364.567	39.157.216	45.017.876
<i>Ingresos Cheque</i>	8.748.000	14.516.820	16.670.983	17.702.177	20.785.897
<i>Ingreso Total por mensualidad</i>	29.281.500	46.011.645	51.035.549	56.859.394	65.803.773
<i>Ingresos Ventas por visitas</i>	5.808.000	15.120.400	24.379.482	34.556.399	46.731.126
<i>Ingresos Talleres Extraordinarios</i>	5.040.000	10.135.200	16.040.808	22.291.631	29.713.433
<i>Ingresos Custodia Niños</i>	582.000	1.512.040	2.435.826	3.455.203	4.668.611
Total Ingresos	40.711.500	72.779.285	93.891.666	117.162.626	146.916.942

Anexo 21: Detalle de Plan de Inversión y Gastos Recurrentes Marketing, mensual año 1

Costeo Plan de Mktg

Precio Unitario Folleto	15
Edificios/ mes dejar foll.	50
N° folletos por punto	25
Desarrollo Website y hosting	500.000
Nic.cl	20.000
Reajuste Precios año	3%
Inscripción/gasto ferias	300.000

Inversión Inicial Publicidad

2 pendones	22.877
1 tablet promocion	250.000
1 notebook	300.000
Counter c/senefa ferias	37.173
Toldo 3x3 Eventos	52.197
Lapices 1000 Unidades	541.450
Llaveros 1000 Unidades	327.250
Cartel colgante Huerto	200.000
Total Inversion Inicial	1.730.947

Personas

Repartidor foll. 1/2 dia	150.000
Vendedora part. Time	200.000
Tec. Agrícola Weekend	300.000
Especialista Medios Dig.	214.081
Mantenición Web/diseño	200.000

Total Gasto e Inv. Plan MKTG	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
total Inversión Inicial Publicidad	1.730.947											
Desarrollo Website y hosting	500.000											
Nic.cl	20.000											20.000
Costo Folletos a edificios	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750
Distribución Folletos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Publicidad Redes Sociales	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081	214.081
Mantenición Web y Diseños	0	0	0	0	0	0	0	0	0	206.000	0	0
Venderdora Ferias	200.000	200.000	200.000	-	-	-	-	-	200.000	200.000	200.000	200.000
Tecnico Part Time	300.000	300.000	300.000	-	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000
Inscripción y Gastos extra ferias	300.000	300.000	300.000	-	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000
Total	2.465.028	1.182.831	1.182.831	1.182.831	382.831	382.831	382.831	382.831	382.831	1.182.831	1.388.831	1.182.831

Anexo 22: Detalle de plan de Inversión y gastos recurrentes Marketing anual a 5 años.

Total Gasto e Inv. Plan MKTG	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Periodo	0	1	2	3	4	5
Total Inversión Inicial Publicidad	1.730.947	-	-	-	-	-
Desarrollo Website y hosting	500.000	-	-	-	-	-
Nic.cl	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Costo Folletos a edificios	-	225.000	231.750	238.703	245.864	253.239
Distribución Folletos	-	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Publicidad Redes Sociales	214.081	2.568.972	2.646.041	2.725.422	2.807.185	2.891.401
Mantenición Web y Diseños	-	206.000	212.180	218.545	225.102	231.855
Venderdora Ferias	-	1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
Tecnico Part Time	-	2.100.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Inscripción y Gastos extra ferias	-	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
Total	2.465.028	10.419.972	12.276.971	12.644.680	13.023.421	13.413.523

Anexo 23: Detalle de Cotizaciones.



Pop up	Counter
Material	PVC / Plastico
Color	Blanco
Peso	7 kg
Gráfica Normal	85x200x45 cms
Packing	1 pieza (85x85x11 cms) 7 kg
	c/iva
Precio:	31.238 37.173



Pendón	Roller 90x200cms
Material	Aluminio
Color	Plata-Negro
Peso	1,5kg
Gráfica Normal	90x200cms
Packing	Bolsa de Tela
	c/iva
Precio:	9.612 11.438



Folleto:	Flyer
cantidad	1000 unidades
precio	15.000



Pop up	Carpas Toldos Publicitario 3x3mts
Material	Tela
Color	Rojo-Verde-Azul-Negro-Blanco
Peso	10kg
Gráfica Normal	300cm(ancho) x 300cm(alto)
Packing	1 pieza (45x45x93cms) 20kg
	c/iva
Precio:	16.125 19.189



Pop up	Estructura 3*3mts para toldo publicitario
Material	Aluminio / Plástico (conectores)
Color	Aluminio
Peso	15kg
Gráfica Normal	300 x 300 cms
Packing	
	c/iva
Precio:	27.738 33.008



Folleto:	Flyer Color Couche 170g 9x14.5cm
cantidad	2000 unidades
precio	24.900
Unitario	12,45

<http://clickonline.cl/social-media.html>

PLAN SOCIAL MEDIA 2

Mensual

\$179.900 + IVA

antes / \$240.000

25%

- 60 publicaciones mensuales por red social
- Todas las publicaciones con imágenes
- Publicidad Pagada Facebook
- Diseños flyer incluidos
- Generación de contenido
- Facebook: Sobre 350 "Me Gusta" mensuales.
- 2da Red Social a elección (Twitter o Instagram)

SOLICITAR AHORA

	c/iva
Precio	179.900 214.081

BIBLIOGRAFÍA

Información Web

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

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

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

Tesis de la Universidad de Chile

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

DOCUMENTOS E INFORMES

Estudio Del Mercado Nacional De Agricultura Orgánica – Odepa

Mercado Inmobiliario Privado 2005 – 2010 Minvu.

Síntesis De Resultados Censo 2015 Ine

Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago 1er Trimestre 2017 Adimark

Informe Desarrollo Social 2015 Ministerio De Desarrollo Social

Estudios Económicos De La Ode Chile octubre De 2013

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