



# **“ARREGLAR, Trabajo Dedicado a Soluciones”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Pedro Correa**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Abril de 2015**

## Índice

<b>I. Oportunidad de Negocio.....</b>	<b>1</b>
1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo. ....	1
1.2 Describir la idea / producto servicio y sus aspectos distintivos. ....	1
1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.....	2
1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio. ....	2
1.5 Cómo atraerán a los clientes. ....	3
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....</b>	<b>4</b>
2.1 Análisis de la Industria .....	4
2.1.1 Identificación de actores claves de la industria.....	4
2.1.2 Identificación de macro segmentos .....	4
2.1.3 Análisis del entorno de la industria .....	5
2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.....	6
2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter) .....	7
2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad .....	7
2.2 Competidores.....	8
2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costo, etc.).....	8
2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.....	8
2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores .....	9
2.3 Clientes .....	10
2.3.1 Caracterización de los consumidores. ....	10
2.3.2 Macro y micro segmentos. ....	10
2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias. ....	12
2.4 Matriz de Perfiles Competitivos .....	12
2.5 Conclusiones .....	13
<b>III. Modelo de Negocio.....</b>	<b>14</b>
3.1 Descripción completa del modelo de negocios.....	14
3.1.1 Segmentos de mercado.....	14
3.1.2 Propuesta de Valor.....	14
3.1.3 Canales de distribución.....	16
3.1.4 Relaciones con los clientes.....	17
3.1.5 Modelo de flujo de ingresos .....	17
3.1.6 Recursos claves.....	17

3.1.7 Actividades claves .....	18
3.1.8 Asociaciones claves .....	19
3.1.9 Estructura de costos.....	19
3.2 Análisis Interno .....	19
3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias.....	19
3.2.2 Cadena de Valor .....	20
3.2.3 Recursos, capacidades y competencias.....	21
3.2.4 Ventajas Competitivas .....	23
3.3 Estrategia de Entrada.....	23
3.4 Estrategia de Crecimiento .....	24
3.5 Estrategia de Salida.....	24
<b>V. Plan de Operaciones .....</b>	<b>26</b>
5.1 Estrategia de Operaciones .....	26
5.2 Flujo de Operaciones .....	26
5.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas .....	27
5.4 Ubicación geográfica (Oficinas, bodegas y puntos de venta).....	28
<b>VI. Gestión de personas .....</b>	<b>30</b>
6.1 Estructura Organizacional .....	30
6.2 Determinar dotación y sus características .....	31
6.3 Incentivos y compensaciones .....	31
6.4 Equipo Gestor .....	32
<b>VII. Plan de Implementación.....</b>	<b>33</b>
7.1 Estrategia de desarrollo .....	33
7.2 Avances y requerimientos de recursos .....	34
7.3 Carta Gantt.....	34
<b>VIII. Plan Financiero.....</b>	<b>35</b>
8.1 Tabla de supuestos.....	35
8.2 Estimación de Ingresos.....	36
8.3 Estado de Resultado .....	37
8.4 Flujo de caja.....	38
8.5 Balance .....	38
8.6 Requerimiento de capital .....	38
8.6.1 Inversión en activo fijo.....	38
8.6.2 Capital de trabajo.....	39

8.6.3 Déficit operacional .....	39
8.7 Evaluación financiera del proyecto.....	39
8.7.1 Tasa de Descuento .....	39
8.7.2 Valor residual o terminal.....	40
8.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	41
8.7.4 Punto de equilibrio.....	42
8.7.5. Ratios financieros relevantes.....	42
8.7.6 Estructura de financiamiento .....	43
8.7.7 Análisis de sensibilidad.....	43
8.7.8 Oferta para el inversionista .....	46
8.7.8.1. Aumento de Capital.....	46
8.7.8.2 Estructura societaria .....	47
<b>IX. RSE y Sustentabilidad .....</b>	<b>48</b>
9.1 Mapa de Stakeholders .....	48
9.2 Valores éticos del negocio.....	48
9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	48
<b>X. Riesgos críticos .....</b>	<b>50</b>
10.1 Riesgos internos .....	50
10.2 Riesgos externos .....	50
10.3 Plan de mitigación.....	51
<b>XI. Propuesta Inversionista (Conclusiones).....</b>	<b>52</b>
<b>XII. Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>XIII. Anexos .....</b>	<b>54</b>
Anexo I.....	54
Anexo II .....	55
Anexo III .....	57
Anexo IV.....	61
Anexo V.....	63
Anexo VI.....	64
Anexo VII.....	66
Anexo VIII.....	70
Anexo IX.....	71
Anexo X.....	73
Anexo XI.....	74

Anexo XII.....	76
Anexo XIII.....	77

## Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios está enfocado en el proyecto de creación y desarrollo de una microempresa de servicios de mantención y reparación de hogares, cuyo nombre de fantasía es “Arreglar” y se enfoca en tres ámbitos del área de obras menores en construcción, esto es: Pintura, Electricidad y Gasfitería.

Esta empresa está dirigida a un segmento específico de clientes del Sector Norte de Santiago, pertenecientes a las comunas de Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa, quienes cuentan con un nivel económico acomodado e ingresos por sobre el promedio, que valoran vivir en un lugar confortable y están dispuestos a “arreglar” sus hogares de modo que luzcan como viviendas nuevas, manteniendo y prolongando la vida útil de sus hogares.

La empresa “Arreglar” desea posicionarse en un mercado que dista mucho de estar profesionalizado, donde la clave está en establecer relaciones de confianza con los clientes y para ello, la empresa ha desarrollado estrategias tendientes a reforzar este concepto, tales como: ofrecer garantías notariales a los clientes por el servicio contratado; proporcionar un servicio de reparación y mantención de calidad sobresaliente en aspectos técnicos, terminaciones, cumplimiento de plazos, limpieza y post venta; y contar con un trato honesto, transparente, responsable y empático de los colaboradores de la empresa hacia el cliente.

Bajo esta perspectiva, la empresa “Arreglar” busca ser reconocida por cada cliente atendido, como una empresa seria, responsable, profesional, honesta, que entrega soluciones reales a sus clientes, para que éstos logren cumplir sus expectativas, nos prefieran y recomienden en futuros proyectos, potenciando así la Marca “Arreglar” como símbolo de confianza y seguridad al cliente.

Dado los recursos, capacidades y habilidades claves de la empresa “Arreglar” sumado a una alta demanda de servicios de mantención y reparación de hogares, las proyecciones de funcionamiento de la empresa se estima que superen los 5 años con rentabilidades por sobre la tasa de descuento de la industria, permitiendo que el proyecto sea viable y atractivo para los inversionistas.

## **I. Oportunidad de Negocio**

### **1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.**

La Sociedad de Servicios de Mantenimiento de Interiores y Exteriores Ltda., cuyo nombre de fantasía es “Arreglar” y cuyo giro corresponde a obras menores en construcción, se enfoca en prestar servicios de mantenimiento especializada de interiores y exteriores, para hogares y/o comunidades, caracterizados por la calidad, eficiencia, responsabilidad y cuidado del medio ambiente en el desarrollo de sus labores, factores que aseguran la satisfacción en los clientes, siendo considerada ésta la misión de la empresa.

Su visión consiste en ser una empresa reconocida por su innovación y calidad de servicio en la mantención de interiores y exteriores de hogares.

Los objetivos de la empresa apuntan a: 1) Lograr obtener prestigio y reconocimiento de los clientes, usuarios y empleados, como resultado de la adecuada ejecución de los trabajos, el trato respetuoso de los empleados con los clientes, la honestidad y cumplimiento de acuerdos entre las partes, enfocado en el servicio al cliente buscando que cada vez más clientes demanden nuestro servicio y lo recomienden; 2) Lograr una utilidad promedio para los dos primeros años de al menos un 20% por sobre la inversión y para los tres años siguientes lograr una utilidad promedio de al menos un 80% por sobre la inversión; y 3) lograr obtener un aumento anual en las ventas de un 15%.

### **1.2 Describir la idea / producto servicio y sus aspectos distintivos.**

Proporcionar un servicio de mantención de interiores y exteriores a particulares, entregando al cliente asesoría técnica personalizada para buscar alternativas de solución a sus necesidades, buscando eliminar la incertidumbre de qué hacer, cómo hacerlo, con qué hacerlo, cuándo hacerlo y a qué costo, con personal capacitado técnicamente, honesto, amable, de trato respetuoso y desempeño profesional, con un protocolo que establece las tareas a realizar, los materiales a utilizar y tiempos de ejecución, el cual es informado y acordado con el cliente antes de iniciar los trabajos, en los cuales se hará uso de equipos, maquinaria y herramientas modernas que entreguen un servicio en menor tiempo, limpio, con terminaciones y detalles de alta calidad.

Se contempla además la realización de una reunión de recepción de trabajos para verificar que todo lo solicitado por el cliente se encuentre ejecutado de acuerdo a lo pactado, realizando corrección de cualquier imprevisto dentro de las 48 horas siguiente de realizada dicha reunión. Además, al término del trabajo, la empresa “Arreglar” se compromete a entregar su casa en condiciones adecuadas de limpieza para su uso inmediato.

En lo que respecta al servicio postventa, la empresa contempla realizar una revisión a los 3 o 6 meses de realizado el trabajo, contra el llamado del cliente, para poder corregir cualquier imprevisto atribuible al compromiso adquirido en la ejecución del mismo.

En el Anexo I, se presentan los diversos ítems y servicios que serán ofrecidos por la empresa “Arreglar” en el corto plazo como resultado de la “Encuesta de preferencias de clientes en Servicio de Mantención de Interiores y Exteriores”, practicada por la empresa

“Arreglar” a 100 potenciales clientes entre los días 01 y 03 de enero de 2015, cuyo formato y resultados se detallan en el Anexo II y Anexo III, respectivamente.

### **1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.**

En la actualidad existen sectores acomodados ubicados en la ciudad de Santiago, que poseen una alta demanda de servicio de mantención de interiores y exteriores de sus hogares. Lo anterior, obedece a una necesidad básica de los hogares y sus moradores, cuya mayoría se encuentra inserta en el mercado laboral, ya sea para mantener su situación económica, aumentar sus ingresos o mantenerse laboralmente activos, no habiendo quien se encargue de los servicios de mantenimiento y reparación de interiores y exteriores de los hogares, evidenciando con ello una notoria escasez de tiempo libre para estas labores y una necesidad latente de soluciones adecuadas, que demandan un grado de complejidad y riesgo, que requiere que sea realizado por un especialista.

En función de los resultados obtenidos en la “Encuesta de preferencias de clientes en Servicio de Mantención de Interiores y Exteriores”, practicada por la empresa “Arreglar” a 100 potenciales clientes entre los días 01 y 03 de enero de 2015, nos enfocaremos en los servicios rankeados que se encuentran dentro de los primeros tres lugares, siendo éstos los servicios de: Gasfitería con un 63% de las preferencias, Pintura con un 53% y Electricistas con un 48%. Además, dentro del servicio ofrecido potenciaremos los cinco aspectos más valorados por los clientes al momento de contratar el servicio de mantención de casas y departamentos, los cuales corresponden a: Capacidad técnica del personal con un 78% de las preferencias; Orden y limpieza en la ejecución de los trabajos con un 72%; Información de grado de avance y cumplimiento de plazos con un 63%; Asesoría profesional con un 57% e Información de los trabajos a realizar con un 56%. Lo anterior, sin dejar de lado los demás aspectos que obtuvieron las menores preferencias y que no son menos importantes para la empresa, siendo éstos: Servicio postventa; Trato del personal en obra; Estado de los equipos, maquinaria y herramientas utilizadas y Presentación del personal, lo que se detalla en Anexo III.

Además, observamos que el medio más utilizado por los clientes para buscar este tipo de servicios es a través de internet, por lo que desarrollaremos un sitio web moderno de fácil acceso, con una interfaz orientada a la usabilidad de modo que la experiencia de usuario sea lo más cómoda y rápida posible. Además, en segundo lugar está la consulta del cliente a amigos o vecinos, siendo este punto clave a considerar en nuestra estrategia, dado que a través de nuestros servicios buscamos establecer reputación y confianza, y esperamos que nuestros clientes queden altamente satisfechos con nuestro servicio, de modo que nos busque para futuros trabajos y pueda recomendarnos sin reservas a sus amigos y conocidos.

### **1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.**

#### Mercado

Macrosegmentación: Conjuntos habitacionales de Santiago con viviendas cuyo valor sea del orden de las UF 3.000 y más.



Microsegmentación: Hombres y mujeres propietarios o arrendatarios de viviendas entre 30 y 60 años de edad, de clase social media alta (C1)<sup>1</sup> con un ingreso mensual familiar superior a \$3.000.000<sup>2</sup>, pertenecientes al Sector Norte de Santiago de las comunas de Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa<sup>3</sup>, de ocupación Gerente, Profesional, técnico, independiente o empresario PYME, de carácter emprendedor, que valoran su tiempo libre y el tener una vivienda acogedora, cómoda y confortable, que gustan de soluciones armoniosas, novedosas y de estilo, realizadas con buenos estándares de calidad y servicio al cliente.

## 1.5 Cómo atraerán a los clientes.

Arreglar ha desarrollado principalmente tres estrategias para atraer a los clientes, estas son:

1) Puerta a Puerta: Para atraer a los clientes la función del vendedor es esencial. Su actividad será llevada a cabo puerta a puerta y de ese modo el vendedor tendrá contacto directo con los potenciales clientes. En este proceso el vendedor capacitado deberá ser capaz de entregar información clara respecto de los servicios que la empresa ofrece, deberá poder recopilar información para la creación de una base de datos y estará a cargo del proceso que concretará las ventas.

2) On-line: La actividad on-line se centrará en tres tipos de medios: Redes Sociales (Facebook principalmente), avisos clasificados gratuitos (clasificados Emol, por ejemplo) y el sitio web. Estos medios tendrán la función de entregar información de contacto a los potenciales clientes que demanden el tipo de servicios que Arreglar ofrece. Sin embargo, debemos hacer hincapié en que el sitio web será la herramienta de ventas donde se encuentre la mayor cantidad de información referente a la empresa, por ende es necesario que todas las actividades de promoción apunten al lugar donde se define la empresa y donde, además, se puede realizar una cotización on-line mediante un formulario dispuesto para ello.

3) Murales de empresas minoristas: Se aprovechará la posibilidad que otorgan las empresas minoristas relacionadas al área de la construcción, que tengan presencia en las comunas incluidas en la segmentación, para publicar en sus murales información pertinente a la empresa. Se incluirán entre estas: Ferreterías, Homecenter, Easy y algunos supermercados.

Para todo lo anteriormente señalado, los potenciales clientes tendrán tres tipos de maneras de poder comunicarse con el área de ventas de la empresa: 1) Mediante formulario web en [www.arreglar.cl](http://www.arreglar.cl), 2) Mediante contacto telefónico, y 3) Mediante correo electrónico.

---

<sup>1</sup> C1 corresponde a la clase media alta que junto con la Categoría AB, representan un 10% de la población en la Región Metropolitana, según estudio del INE 2011 denominado "Estratificación socioeconómica en encuesta de hogares".

<sup>2</sup> El grupo socioeconómico C1, está constituido por 260.000 familias con un ingreso mensual sobre los \$3.000.000. Información extraída del artículo "La otra Casen" publicado en el diario El Mercurio, de fecha 02 de marzo de 2013.

<sup>3</sup> Comunas del área metropolitana que presentan un crecimiento de medio a muy alto, según estudio del MINVU, titulado "El Crecimiento de los hogares en Chile" 2012, el cual se detalla en Anexo IV.

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

### 2.1 Análisis de la Industria

#### 2.1.1 Identificación de actores claves de la industria

La industria en la que participa la empresa “Arreglar” es la industria de la construcción y la empresa se define dentro de esta industria como una empresa contratista dedicada a obras menores en construcción orientada a la mantención y reparación de viviendas.

La Industria de la construcción considera tres actores principales, el mandante o dueño del proyecto de construcción, el Arquitecto o Diseñador y el constructor, esto se debe a que el que hacer de esta industria gira en forma de proyectos.

El dueño o cliente establece una necesidad y entorno a esta se define una relación de trabajo, comunicación y compromisos. Además de estos tres actores, hay otros participantes que tienen una influencia importante en el desarrollo de los proyectos de construcción, tales como: Ingenieros, Subcontratistas, Proveedores, Entidades que norman la construcción, Instituciones de financiamiento y la Comunidad.

#### Actores

- Dueño (Cliente): Individuo u organización que tiene una necesidad de ejecutar una obra o proyecto, o de recibir un servicio de construcción mediante un contrato.
- Administrador de la Construcción: Es una empresa u organización especializada que proporciona los servicios administrativos y de gerencia de proyectos para realizar actividades de construcción.
- Contratista General: Es la empresa contratada por el dueño para la construcción del proyecto o para ejecutar la mayor parte del proyecto.
- Subcontratista: Trabaja para el contratista general, para realizar parte del proyecto.
- Contratista Especializado: Realiza trabajos especializados, tales como: electricidad, gasfitería, pintura, alcantarillando, carpintería, jardines, etc.
- Profesionales de la Industria: Ingenieros en obras civiles, Constructores civiles, Arquitectos o diseñadores, Técnicos en construcción y Maestros especialistas en diferentes áreas.
- Proveedores de materias primas.
- Fabricantes de materiales de construcción.
- Distribuidores de materiales de construcción al por mayor y proveedores minoristas.
- Financista, Bancos e Instituciones Financieras.
- Reguladores, tales como: SERVIU, MINVU, MOP, SERNAC, SII e Inspección del Trabajo.
- Certificadores (SEC/SISS).

#### 2.1.2 Identificación de macro segmentos

Geográficamente la industria de la construcción, opera en Chile de Arica a Punta Arenas. Los clientes de esta industria son el Estado y Privados. Dentro de los proyectos del Estado se encuentra todo lo relacionado con infraestructura, tales como: carreteras, puertos,

aeropuertos, hospitales, escuelas, edificios para la administración pública, minería, entre otros y dentro de los proyectos privados están los proyectos de infraestructura minera, construcción de edificios, viviendas, infraestructura para empresas de diferente tipo como forestal, de la salud, colegios, etc.

La industria de la construcción está formada por grandes, medianas y pequeñas empresas constructoras adjudicándose proyectos dependiendo de su capacidad y experiencia, también esta industria está constituida por contratistas y subcontratistas en todas las especialidades de este rubro y la mano de obra especializada constituida por maestros en las diferentes áreas.

### **2.1.3 Análisis del entorno de la industria**

Del análisis PESTEL del entorno de la industria de la Construcción podemos concluir que Chile cuenta con una estabilidad política y social, que favorece el desarrollo y crecimiento de la industria, lo que constituye un factor positivo para el emprendimiento de la empresa “Arreglar”.

Por otra parte, al analizar la situación económica de Chile concluimos que el crecimiento en los próximos años no será tan auspicioso como en los años pasados, lo que pone un mayor riesgo a nuestro emprendimiento al estar expuesto a un menor consumo, producción y desempleo.

El cambio en la legislación tributaria trae consigo mayores tasas de impuestos para las empresas y las personas afectando negativamente el consumo y la inversión.

Chile teniendo una economía abierta permite un mayor acceso de la población a tecnología de vanguardia, lo que se traduce en acceso a los avances tecnológicos más recientes, tanto para las personas como para las empresas, ejemplo de esto es el mayor acceso de la ciudadanía a internet, aparatos smartphone y computadores, lo que les permite tener acceso a mayor información y facilita la búsqueda y comunicación entre cliente y proveedor.

En relación al medio ambiente, en la última década ha cobrado importancia el respeto y cuidado del medio ambiente, lo que ha hecho que la población valore más aquellas actividades que van en la dirección del cuidado del medio ambiente. Esto pone a nuestro emprendimiento la necesidad de preocuparnos y no desatender este aspecto en nuestra actividad.

La mayor regulación si bien es necesaria para lograr una mayor equidad y beneficio para la ciudadanía, genera costos que encarecen la actividad y que hacen subir los precios de los productos y servicios ofrecidos. En ese sentido la empresa “Arreglar” se verá afectada en sus costos producto de la regulación vigente.

Finalmente, en base al análisis efectuado, el cual se detalla en el Anexo V, concluimos seguir adelante con el proyecto, considerando que no hay factores de riesgo que lo hagan inviable.

## 2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

### Análisis de tendencias de la industria<sup>4</sup>

“Luego que la inversión en construcción de 2013 experimentara una moderación sustancial en su ritmo de crecimiento anual, las expectativas de los empresarios se han tornado cada vez más pesimista, al mismo tiempo gran parte de los indicadores adelantados de actividad auguran que la inversión continuará exhibiendo una tendencia bajista durante 2014. Esto último se condice con un escenario macroeconómico en el que la actividad agregada de la demanda interna mantiene un bajo dinamismo, a la vez que las estimaciones de los agentes privados sobre el crecimiento del PIB total para este año continua corrigiéndose a la baja, según se desprende de las encuestas de expectativas económicas del Banco Central.”

Concluimos que la actividad económica en Chile está pasando por un período de poco crecimiento afectada por diferentes factores, tales como: caída en el precio del cobre, incertidumbre en cambios a la legislación tributaria y mayores exigencias ambientales para proyectos de infraestructura como centrales hidroeléctricas, lo que ha afectado el nivel de inversión en el país. La industria de la construcción es afectada por estos hechos en su mercado laboral, en el costo de las materias primas, en la disminución en inversión en infraestructura y acceso a mejores condiciones de financiamiento. Lo señalado anteriormente se detalla en Anexo VI.

Si bien el proyecto “Arreglar” es afectado por la situación del país y de la industria, consideramos que por tratarse de una actividad de obras menores en construcción, enfocada en prestar servicios de mantención especializada de interiores y exteriores, para hogares y/o comunidades, estos hogares seguirán aumentando su demanda en los servicios que ofrece la empresa “Arreglar” y a pesar del bajo crecimiento de la economía, sigue constituyendo un mercado atractivo.

### Ciclos de Vida

Matriz de la posición competitiva y de la madurez de la industria (ADL) de Arthur D. Little.

Posición competitiva de la empresa	Etapas de madurez de la industria de la construcción			
	Embrionario	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento o declive
Dominante				
Fuerte				
Favorable	X			
Defendible				
Débil				

- : Amplio rango de opciones estratégicas.
- : Precaución, desarrollo selectivo.
- : Peligro, retirarse, desinvertir o liquidar.

<sup>4</sup> Información obtenida del informe MACH Macroeconomía y Construcción N°40, de junio 2014 de la Cámara Chile de la Construcción.

Al analizar la matriz de ADL, que muestra la relación entre el ciclo de vida de la industria y la posición competitiva de sus actores, la empresa “Arreglar” se ubica en una etapa de madurez embrionaria y una posición competitiva favorable. Las razones de esta conclusión obedecen a que la empresa busca en forma selectiva una cuota de mercado y mejorar selectivamente la posición competitiva.

Respecto de la etapa actual en el ciclo de vida de la industria de la construcción, podemos decir que ésta se encuentra en fase de madurez, fundamentado en que esta industria es de alto nivel técnico y satisface la mayoría de las necesidades del país. Esta industria no tiene altas amenazas como ocurre en otras industrias, tales como: industria textil y del calzado, en que se puede producir fuera de Chile a costos más bajos, por lo que se estima que la industria de la construcción seguirá operando de buena forma por muchos años.

### **2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)**

Del análisis Porter efectuado a la industria de la construcción el cual se detalla en el Anexo VII, podemos concluir que existen altas barreras de entrada para los competidores, porque se requieren altos niveles de inversión, de conocimiento, de economías de escala y de ámbito, además es una actividad altamente regulada. Se observa una alta rivalidad entre compañías existentes, habiendo competidores diversos y altas barreras de salida directamente relacionadas con el nivel de inversión realizada, en una industria madura con crecimiento lento y competencia constante por participación de mercado. Existe una alta presión de productos sustitutos y un bajo poder de negociación de los compradores, quienes generalmente compran en forma selectiva y a precios favorables. Existen proveedores alternativos y muy variados, lo que permite dar la oportunidad a los consumidores de elegir lo más conveniente. Además, existe un alto costo de cambio y clientes con pocas opciones de integración hacia atrás.

Los proveedores dependiendo de su tamaño tienen mayor poder de negociación en la fijación de precios, calidad y términos de la compra y existe una alta variedad de sustitutos, lo que le resta fuerza al poder negociador de los proveedores.

La empresa “Arreglar” por tratarse de una actividad de obras menores en construcción, enfocada en prestar servicios de mantención especializada de interiores y exteriores, para hogares y/o comunidades, si bien no requiere de una alta inversión para entrar al mercado, su principal desafío para mantenerse será crear una propuesta de valor que le permita diferenciarse de la competencia y lograr una reputación que asegure la preferencia de los clientes.

Ante la necesidad de tener que cerrar la empresa, no existen altas barreras de salida por ser un contratista pequeño.

### **2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad**

A continuación se detalla el análisis de stakeholders o grupos de interés, internos y externos, relacionados con la empresa.

N°	Grupos	Subgrupos	Temas	Riesgos
1	Accionistas	Dueños	Utilidades por servicios de mantención de interiores y exteriores de hogares.	Riesgo Reputacional/ Normativo/ Legal/Quiebra.
2	Demandantes	Clientes	Requieren servicios de mantención para sus viviendas.	Riesgo Liquidez/Fraude.
3	Empleados	Supervisor y operarios	Prestan servicios profesionales en mantención de viviendas.	Riesgo Operacional/Fraude/ Cesantía.
4	Gobierno	Reguladores: SERVIU, MINVU, MOP, SEC, SERNAC, SII e Inspección del Trabajo	Fiscalizar a los sujetos obligados, el cumplimiento de la normativa vigente.	Incumplimiento de los sujetos obligados a la normativa vigente.
5	Fuentes de financiamiento	Bancos, Financieras	Facilitan recursos financieros para el desarrollo de proyectos.	Riesgo Operacional /Riesgo de Liquidez.
6	Certificadores	SEC, SISS	Certificar la correcta instalación de servicios de gas y electricidad, y la provisión de los servicios públicos de agua y saneamiento.	Riesgo Operacional/ Reputacional/ Legal.
7	Proveedores	Grandes tiendas, Ferreterías y proveedores especializados	Suministro de materias primas necesarias para la mantención de viviendas.	Riesgo Operacional/Reputacional/ Legal.
8	Sociedad	Comunidad	Cuidado del medio ambiente e impacto de la actividad de la empresa en la comunidad.	Riesgo Operacional/Reputacional/ Legal.

El identificar los Stakeholders nos permite tener una mejor comprensión de los grupos de interés con que se relaciona la empresa y las materias que se debe tener en consideración para efectos de definir una estrategia que ayude a mitigar los riesgos inherentes asociados a cada grupo y con esto, obtener la aceptación de la empresa y de su actividad en el medio.

## 2.2 Competidores

### 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costo, etc.)

Los competidores de la empresa corresponden principalmente a empresas de mantención en el área de la construcción, contratistas y maestros especializados.

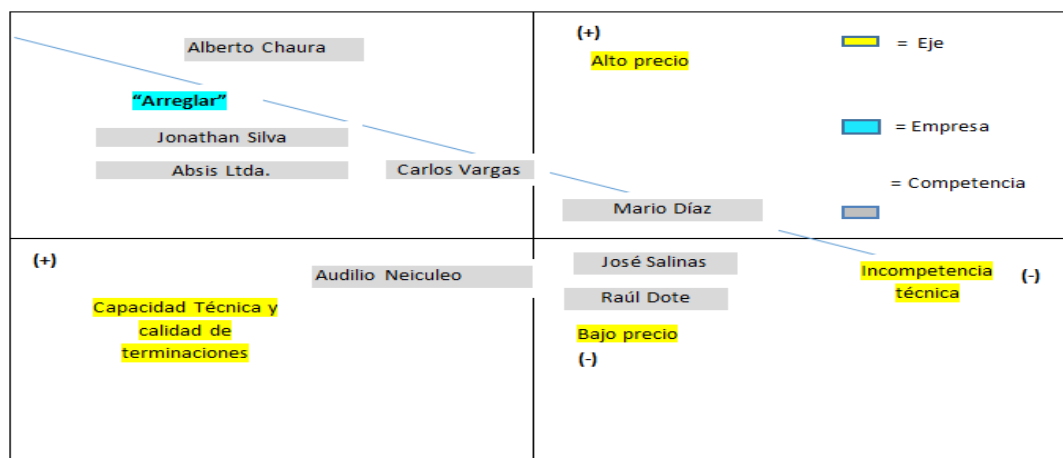
Los competidores de la empresa, compiten principalmente bajo estrategia de diferenciación en cuanto a dar un servicio que contemple el asesoramiento del cliente para la búsqueda de soluciones, entregar trabajos con buenas terminaciones de acuerdo a especificaciones técnicas, con entrega de los trabajos en un plazo acordado.

Los recursos distintivos de los competidores corresponden a: capacidad financiera para operar, mano de obra calificada, maquinaria y herramientas con calidad suficiente acorde a la actividad.

### 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

A continuación se detalla un análisis de los diferentes atributos valorados por el consumidor y en relación a éstos la posición de nuestra empresa “Arreglar” respecto a sus

competidores. Los atributos a considerar son el precio y la capacidad técnica y calidad de las terminaciones:



Este cuadro muestra en forma gráfica la posición que ocupan los diferentes competidores de la empresa “Arreglar” en cuanto a la relación precio/calidad del servicio ofrecido.

“Arreglar” es una empresa que desea posicionarse en su nicho siendo reconocida por su capacidad técnica y calidad de terminaciones respecto de sus competidores, con un precio aproximado de un 10% más alto que la media, el cual contempla un descuento de un 10% sobre presupuesto como estrategia de venta.

Los competidores que se destacan en capacidad técnica y terminaciones son “Alberto Chaura”, “Jonathan Silva”, “Absis Ltda.” y “Carlos Vargas”.

Los competidores que se destacan en relación al precio más bajo son “Raúl Dote”, “Audilio Neiculeo” y “José Salinas”.

La estrategia que seguirá la empresa “Arreglar” para lograr la mejor posición en una relación precio calidad, se detalla en los números 3.3 Estrategia de Entrada y 3.4 Estrategia de Crecimiento, del presente informe.

### 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Para poder competir de manera adecuada, es necesario identificar las fortalezas y oportunidades de los competidores. A continuación se presenta un detalle de éstas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra calificada.</li> <li>Maquinarias modernas.</li> <li>Terminaciones de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención personalizada.</li> <li>Cumplimiento de plazos.</li> <li>Relación precio/calidad</li> <li>Atención postventa.</li> </ul>

Las principales fortalezas de nuestros competidores “Alberto Chaura”, “Jonathan Silva” y “Absis Ltda.” son analizadas en el número 2.4 Matriz de Perfiles Competitivos y radican fundamentalmente en mano de obra calificada, maquinarias modernas y terminaciones de calidad, lo que les ha permitido adquirir experiencia en el manejo y administración del personal, logrando establecer un staff de trabajadores permanente y de confianza.



Además, la experiencia en el uso de herramientas y maquinarias les permiten hacer más eficiente el trabajo y por último el ejercicio de muchos proyectos les ha dado experiencia para no cometer errores del pasado y mejorar la calidad continuamente.

Dentro de los aspectos a mejorar por la competencia, podemos mencionar atención personalizada, cumplimiento de plazos, relación precio/calidad y atención postventa. Lo anterior, se explica porque la mayor parte de la competencia no tiene desarrollada una orientación hacia al cliente y por ende a visualizar sus necesidades. Esto da como resultado poca importancia a una atención personalizada, cumplimiento de compromisos, un precio de los servicios dados que no se encuentra acorde a la calidad entregada y poca o nula atención y verificación del buen funcionamiento del servicio prestado.

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Caracterización de los consumidores.

Nuestros clientes son principalmente propietarios de hogares que requieren satisfacer necesidades relacionadas con la mantención y reparación de sus viviendas. Los clientes buscan en el servicio una buena relación entre el precio y la calidad, la cual se refleja en un trabajo bien hecho que satisfaga las expectativas del cliente. Además, se busca en el servicio prestado una asesoría en cuanto a alternativas de solución para satisfacer las necesidades de los clientes.

Dado que el servicio prestado afecta de manera importante la propiedad del cliente, éste busca en el proveedor del servicio, valores tales como: honestidad, transparencia y responsabilidad en el servicio ofrecido, los cuales se desarrollan en el número 3.2.4 Ventajas Competitivas del presente informe. Es importante considerar que al contar con estas características, la empresa dará confianza al cliente para contratar los servicios ofrecidos.

### 2.3.2 Macro y micro segmentos.

#### Macrosegmentación de mercado

- Región Geográfica, sector norte de Santiago, comunas de Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa.
- Clase Social Media Alta (C1).
- Beneficios buscados: Buena relación Calidad-Precio, Servicio, Honestidad, Confianza y Terminaciones de calidad.
- Ocupación Gerente, Profesional, técnico, independiente o empresario PYME.
- Ingreso mensual familiar superior a \$ 3.000.000.
- Edad demográfica entre 30 y 60 años.

#### Microsegmentación de mercado

Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer servicios de mantención especializada de interiores y exteriores, para hogares, con personal profesional y calificado, con un servicio de alta calidad en terminaciones, con uso de materiales de alto estándar, cumpliendo con los plazos de entrega acordados, cuidado del medio ambiente en el desarrollo de nuestras



labores, otorgando servicio de postventa a los clientes, dándose a conocer el servicio como servicio de mantenimiento de interiores y exteriores de la empresa “Arreglar”, el cual resulta un servicio que se ajuste a la necesidad de los clientes, que gusten de un buen servicio para el tratamiento de sus viviendas, primando que el cliente perciba que el precio del servicio pagado se ajusta a sus necesidades y nivel de satisfacción esperado por el cliente, sin dejar de ser un servicio rentable para la empresa.

Nuestro servicio será promocionado vía página web, trípticos y flyer, publicaciones en murales, publicaciones en avisos clasificados gratuitos y en forma presencial por uno de los Socios de la empresa “Arreglar”, quien será el vendedor de la empresa.

### Microsegmentación de Clientes

El Microsegmento a operar está centrado en barrios con viviendas de 1 a 3 pisos de altura y departamentos, cuyo valor de mercado se encuentre por sobre las UF 3.000 ubicadas en las comunas de Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa.

- Quilicura: Valle Lo Campino, Villa Los Cantaros y Parque Central.
- Huechuraba: Condominio Parador de Fontoa, Lomas del Carmen y Condominio Plaza Verde.
- Colina (Chicureo): Piedra Roja, Condominio Mirador de Chamisero y Chamisero Valle Norte.
- Lampa: Condominio Laguna Norte, Valle Grande y Alto El Manzano.

### Perfil del Cliente

Joven adulto y adulto entre 30 y 60 años, del sector Norte de Santiago, de nivel socio económico ABC1, con un estilo de vida en que se valora el confort de la familia, compartir con amigos, colegas y familiares, que valoran su tiempo personal y están dispuestos a contratar servicios que les permitan atender sus prioridades personales. En cuanto a sus intereses, son personas que les gusta disfrutar de actividades al aire libre, hacer deporte, viajar, tener tiempo para proyectos personales como estudios, negocios, entre otros. En relación a la personalidad de nuestros clientes se caracterizan por ser personas ordenadas, planificadas, organizadas, innovadoras, responsables y confiables. En cuanto a sus gustos y preferencias, se caracterizan por poseer gustos refinados y preferencias por productos y servicios de alta calidad.

El beneficio buscado de los clientes consiste en obtener un servicio de alta calidad en aspectos, tales como: capacidad técnica en la ejecución de los trabajos, finas terminaciones y de buen gusto, precio razonable, trato respetuoso y cordial de los empleados, con honestidad, confianza y en un tiempo razonable, cumpliendo con los plazos acordados.

### Perfil Usuario

En nuestro segmento el usuario corresponde a casas de 1 a 3 pisos de altura y a departamentos, cuyo valor de mercado se encuentre por sobre las UF 3.000.

### Comportamiento de uso y compra del cliente

El beneficio esperado por los clientes consiste en que los servicios prestados para mejorar las viviendas sean duraderos en un tiempo razonable y aceptado. La situación de uso de

los servicios recibidos es de carácter más bien personal y familiar. La frecuencia en el requerimiento de los servicios dependerá de la vida útil de los conceptos a reparar y de las decisiones de mantener o cambiar algún aspecto de su vivienda por parte de los clientes.

Los clientes comprarán mediante pago al contado, cheque o transferencia electrónica de fondos de acuerdo a la forma de pago pactada.

### 2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

El tamaño del mercado objetivo en cada una de las comunas asciende a un promedio de 5.000 viviendas con un valor superior a UF 3.000. Se estima un bajo crecimiento del mercado objetivo en la comuna de Quilicura por escasez de terrenos para la construcción, sin embargo, en las comunas de Huechuraba, Lampa y Colina (Chicureo), existe un potencial de crecimiento alto que está ligado a la situación y expectativas de crecimiento económicas del país.

Los proyectos de viviendas concretados en el Sector Norte de Santiago, tienen una edad promedio de entre 5 y 8 años, existiendo un alto potencial de requerimientos de mantención y reparación para estas viviendas. En el análisis de las potenciales viviendas que superan las UF 3.000, se estima para las comunas de: Quilicura 7.888 viviendas, Lampa 2.215 viviendas, Colina 3.919 viviendas y Huechuraba 3.261 viviendas.

### 2.4 Matriz de Perfiles Competitivos

A continuación se detalla la matriz de perfiles competitivos, identificando los principales competidores de la empresa "Arreglar":

Factor Clave del Éxito	Competidor 1: "Alberto Chaura"			Competidor 2: "Jonathan Silva"		Competidor 3: "Absis Ltda."	
	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Atención personalizada	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Mano de obra calificada	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Maquinarias modernas	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Cumplimiento de plazos	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Terminaciones de calidad	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Precio/calidad	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Postventa	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>		<b>2,1</b>		<b>1,45</b>

- 4: Muy fuerte
- 3: Fuerte
- 2: Menos débil
- 1: Débil

Los valores ponderados arrojados por la matriz de perfiles competitivos, nos muestra la puntuación obtenida por nuestra competencia siendo nuestro principal rival el Sr. “Alberto Chaura” con un resultado ponderado de 2,4 seguido por “Jonathan Silva” con un resultado de 2,1 y por la empresa “Absis Ltda.” con un resultado de 1,45.

Los factores claves a considerar para la evaluación de la posición estratégica de nuestra empresa y que tuvieron una mayor calificación a nivel de resultados de nuestros competidores, corresponden a: terminaciones de calidad, mano de obra calificada y maquinarias modernas, aspectos que necesitamos reforzar para poder liderar en nuestro segmento de clientes y que se explican en el número 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores, del presente informe.

Los factores claves de éxito son obtenidos principalmente del análisis de la actividad y del resultado de la “Encuesta de preferencias de clientes en Servicio de Mantenimiento de Interiores y Exteriores”, practicada por la empresa a 100 potenciales clientes entre los días 01 y 03 de enero de 2015.

## 2.5 Conclusiones

La industria de la construcción tiene una alta importancia en el desarrollo y actividad económica del país, resultando vital para el desarrollo de la infraestructura productiva y la solución a las necesidades habitacionales de la población.

Esta industria se encuentra en una etapa de madurez en Chile, requiere de altos capitales de inversión y tiene una influencia importante en la actividad económica del país.

Los competidores se clasifican en grandes, medianas y pequeñas empresas constructoras. Esta clasificación está en directa relación con su capacidad de operación, financiamiento, experiencia y envergadura de los proyectos a ejecutar. También existen competidores menores como contratistas y maestros especializados que se destacan principalmente por experiencia y habilidades técnicas.

Los clientes están en directa relación con la envergadura de los proyectos a ejecutar, por lo tanto podemos decir que el tamaño e importancia de los clientes está en relación al monto de la inversión de los proyectos.

Del análisis PESTEL, podemos concluir que para la actividad de Servicios de Reparación y Mantenimiento de Viviendas, existe un escenario favorable para desarrollar la actividad, a pesar de un crecimiento de la economía poco auspicioso en el mediano plazo. Esto, porque observamos la necesidad real de este servicio en el mercado. Creemos que existe una real oportunidad de desarrollar nuestra actividad y de ser rentables aprovechando de desarrollar fortalezas en aquellos aspectos en que nuestra competencia es débil y esforzándonos por igualar o superar aquellos aspectos en que son fuertes.

### III. Modelo de Negocio

#### 3.1 Descripción completa del modelo de negocios

##### 3.1.1 Segmentos de mercado

Nuestro segmento de mercado está definido de acuerdo a las características que se indican en el siguiente cuadro:

FACTOR DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE
Geográfico o demográfico	Sector Norte de la Ciudad de Santiago. Comunas de Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa. Edad demográfica entre 30 y 60 años.
Variable segmentación	Ingreso mensual familiar superior a \$ 3.000.000. Clase Social Media Alta (C1).
Psicográfico	Estilo de vida que valora el confort de la familia, compartir con amigos, colegas y familiares y el tiempo personal.  Intereses: actividades al aire libre, hacer deporte, viajar, tener tiempo para proyectos personales.  Personalidad: ordenados, planificados, organizados, innovadores, responsables y confiables.  Gustos y preferencias: gustos refinados y preferencias por productos y servicios de alta calidad.
Comportamiento de uso	Uso personal y familiar. La frecuencia en el requerimiento de los servicios dependerá de la vida útil de los conceptos a reparar y de decisiones de mantener o cambiar algún aspecto de su vivienda por parte de los clientes.
Comportamiento de compra	Forma de pago: Transferencia electrónica de fondos, efectivo o Cheque.

##### 3.1.2 Propuesta de Valor

###### Qué valor proporcionan a los clientes

Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer servicios de mantención especializada de interiores y exteriores para hogares, con personal profesional y calificado, con un servicio de alta calidad en terminaciones, con uso de materiales de alto estándar, cumpliendo con los plazos de entrega acordados, cuidado del medio ambiente en el desarrollo de nuestras labores, otorgando servicio de postventa a los clientes, dándose a conocer el servicio como Servicio de Mantención de Interiores y Exteriores de la empresa "Arreglar", el cual resulta un servicio que se ajuste a la necesidad de los clientes, que gusten de un buen servicio para el tratamiento de sus viviendas, primando que el cliente perciba que el precio del servicio pagado se ajusta a sus necesidades y nivel de satisfacción esperado por el cliente, sin dejar de ser un servicio rentable para la empresa.

### Valor Funcional

Ser un servicio de buen nivel, con altos estándares de calidad en las terminaciones y productos utilizados, con un adecuado servicio de postventa que resulte una experiencia gratificante tanto para el cliente que guste de la mantención especializada de interiores y exteriores de su hogar como para la empresa.

### Precio

Alto precio en base a diferenciación. Los precios de la empresa “Arreglar” se estiman sean inicialmente un 10% más alto que la media, contemplando un descuento de un 10% sobre presupuesto como estrategia de venta, de modo de poder captar clientes, enfatizando en un servicio de alta calidad, logrando como consecuencia de este servicio, una buena reputación en el mercado.

En un mediano plazo, se estima que los precios sean un 20% por sobre el precio promedio de mercado en consideración a los costos en que incurrirá la empresa “Arreglar” para cumplir con sus trabajadores, correspondiendo éstos a: seguro de accidentes del trabajo, bonos, indemnización por despidos, vacaciones, colación, movilización, entre otros. Práctica que no es observada mayoritariamente en la competencia. Se detallan los precios de la empresa “Arreglar” en el Anexo VIII.

### Formas de Pago

50% del valor del servicio 48 horas antes del inicio del trabajo y 50% al término del mismo, mediante transferencia electrónica de fondos, efectivo o cheque.

### Vida útil:

Luego de recibido el trabajo por el cliente, existirán 6 meses de garantía del servicio entregado, contra llamado del cliente al cual acudirá un supervisor a evaluar el problema y proponer soluciones.

### Valor Real

El nombre fantasía de la empresa “Arreglar”, significa reparar o arreglar una casa o lar. El slogan de la empresa es “Trabajo dedicado a soluciones” lo que refleja el espíritu de la compañía.

La presentación del servicio contemplará los siguientes ítems:

- Especificación de la necesidad del cliente a satisfacer.
- Especificaciones técnicas del trabajo a efectuar.
- Especificación de los materiales a utilizar.
- Especificación de la disposición de los materiales en obra.
- Especificación del tiempo de ejecución de los trabajos.
- Especificación del canal de comunicación entre la empresa y el cliente.
- Especificación de la forma de pago.
- Especificación de recepción del trabajo y garantía.

Cabe señalar, que la especificación del servicio se va a reducir a un contrato de obra menor.

## Valor Ampliado

Entregar al cliente una experiencia gratificante en cuanto al servicio ofrecido y que dado esta experiencia nos recomiende.

## Presentación del servicio



Figura 1: Pintura



Figura 2: Electricista



Figura 3: Gasfitería

### 3.1.3 Canales de distribución

Nuestro canal de distribución consiste en la entrega en terreno del servicio terminado, revisado y aprobado por uno Socios de la empresa “Arreglar”.



## Publicidad

- Nuestro servicio será dado a conocer mediante página web informativa: [www.arreglar.cl](http://www.arreglar.cl) A través del sitio web de la empresa, en cual se dé a conocer la empresa, los servicios que ofrece a modo de iconos que simbolicen los servicios ofrecidos, e-mail de contacto y solicitud de cotizaciones.
- Página web en Facebook, aprovechando la red de contactos de conocidos para ofrecer los servicios de la empresa.
- Publicación del servicio en murales de tiendas, tales como: Homecenter, Easy, ferreterías y supermercados.
- Publicación en avisos clasificados gratuitos como por ejemplo en Emol.

## Oferta del producto

Contacto directo con potenciales clientes en su domicilio, para dar a conocer la empresa, sus servicios y forma de contacto haciendo entrega de trípticos o flyer y de tarjeta de presentación al cliente.

## Atención postventa

Luego de recibido el trabajo por el cliente, existirán 6 meses de garantía del servicio entregado, contra llamado del cliente al cual acudirá un supervisor a evaluar el problema y proponer soluciones.

### 3.1.4 Relaciones con los clientes

La relación con los clientes será mediante asistencia individual y personalizada a clientes, a través de contacto directo de uno de los Socios con los clientes en su domicilio, para dar a conocer la empresa, sus servicios y forma de contacto haciendo entrega de trípticos o flyer y de tarjeta de presentación al cliente; a través de contacto en página web y mediante comunicaciones vía correo electrónico.

En cuanto al costo de las relaciones con clientes en una primera etapa se estima que requerirá bastante tiempo en terreno de parte de uno de los Socios, estableciendo contacto con clientes. Posteriormente, en la medida que la empresa “Arreglar” sea recomendada y reconocida en el mercado, se podrá hacer más expedita la relación con los clientes disminuyendo los costos en hora de uno de los socios empleado para este fin. Además existe el costo de mantener una página web funcionando y el tiempo dedicado de parte de uno de los socios a revisar periódicamente los correos de clientes.

### 3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos de la empresa “Arreglar” provienen de los servicios de mantención y reparación de viviendas en las áreas de pintura, gasfitería y electricidad.

El Plan de la empresa consiste en tener ingresos inicialmente por venta de servicios a un precio 10% más alto que la media, el cual contempla un descuento de un 10% sobre presupuesto como estrategia de venta, asegurando al cliente una alta calidad en el servicio ofrecido y con esto, ir creando un prestigio y confianza en la empresa, basado en nuestra propuesta de valor que se detalla en el número 3.1.2 Propuesta de Valor, del presente informe.

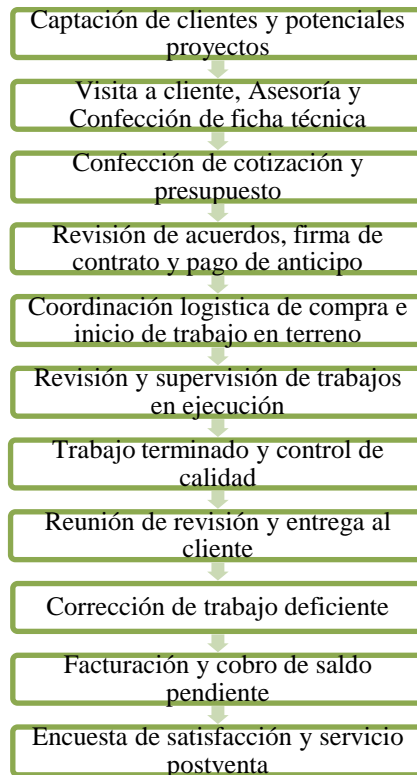
Habiendo logrado generar un grado de confianza en nuestros clientes y que éstos reconozcan a la empresa por la calidad del servicio recibido, en el mediano plazo la estrategia de la empresa apuntará a hacer una diferenciación aumentando el precio del servicio en forma paulatina hasta llegar a un 20% sobre el precio de mercado.

### 3.1.6 Recursos claves

La empresa “Arreglar” cuenta con los siguientes recursos claves:

- Aporte de Capital que asciende a \$42.191.979, repartido entre dos Socios con el 50% de participación cada uno.
- Socios con sólida formación en finanzas y administración de empresas.
- Uno de los Socios aporta un bien raíz ubicado en la comuna de Quilicura para ser arrendado y servir de oficina y casa matriz de la empresa.
- Solvencia económica de los Socios que da acceso a financiamiento de proyectos.
- Registro de dominio en la web y hosting.
- Desarrollar una cartera de clientes en el mediano plazo que reconozcan la empresa por la calidad del servicio ofrecido y buena reputación.
- Cultura interna de la empresa “Arreglar” orientada al servicio de calidad, cumplimiento de plazos y buena atención al cliente.

## Proceso de negocio



### 3.1.7 Actividades claves

#### Administración y manejo financiero

Administración del personal, cumplimiento de exigencias legales e impositivas, relación con los bancos, pago de proveedores, compras, presupuesto, capital de trabajo, etc.

#### Publicidad y marketing

Procedimiento para dar a conocer la marca y posicionarla en el mercado.

#### Captación de clientes y potenciales proyectos

Generación de captación de clientes y mantención de cartera.

#### Creación de confianza y reputación

Generación de confianza y buena reputación en el mercado.

#### Coordinación logística de compra e inicio de trabajo en terreno

Coordinación de la oportunidad en que los materiales y suministros estén en obra antes del inicio del trabajo y coordinación con el cliente para el ingreso en la propiedad.



### Trabajo terminado y control de calidad

Revisión de los trabajos terminados por parte de uno de los socios.

### Encuesta de satisfacción y servicio postventa

Solicitud de respuesta a encuesta de satisfacción para medir la percepción del cliente y canal abierto para recibir cualquier reclamo por el servicio entregado.

Luego de recibido el trabajo por el cliente, existirán 6 meses de garantía del servicio entregado, contra llamado del cliente al cual acudirá un supervisor a evaluar el problema y proponer soluciones.

## **3.1.8 Asociaciones claves**

### Alianzas estratégicas

Con el objetivo de generar una “Ventaja Competitiva” estableceremos contacto con distribuidores de materias primas como pinturas, proveedores y arrendatarios de maquinaria. Para esto se realizará una alianza con el proveedor de pinturas “SherwinWilliams”, por la calidad de sus productos y las garantías de éstos y con el proveedor de maquinaria “Homecenter”.

### Optimización y economías de escala

Las economías de escala se producirán en la medida que tengamos una alta demanda de los servicios. Esto por una mejor utilización de la mano de obra y mejor gestión en la compra de materiales.

## **3.1.9 Estructura de costos**

Para operar en nuestro modelo de negocio el cual está orientado al valor del servicio prestado, se presenta la siguiente estructura de costos basado en las actividades y recursos claves:

- Costos fijos: Pago de sueldos a Encargado de la Administración, Dirección y ventas, Supervisor, Maestros, pago de cotizaciones previsionales y seguro de accidentes, arriendo de oficina y bodega, servicios de agua, luz y gas, servicio de aseo, costo de maquinarias y equipos, vehículo, andamios, compresores, herramientas, etc.
- Costos variables: Arriendo de maquinaria, combustible de vehículo de carga, costos de materias primas e impuesto a la renta.

## **3.2 Análisis Interno**

### **3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias**

Como conclusión del análisis FODA el cual se detalla en el Anexo IX, se proponen las siguientes estrategias:

- Ser una empresa que se distinga por la calidad de su servicio de mantención de interiores y exteriores y su servicio post venta a viviendas del Sector Norte de Santiago.
- Contar con profesionales calificados de la construcción.
- Disponer de tecnología que nos permita estar a la vanguardia y hacer un uso eficiente de ésta.

Para implementar estas estrategias, proponemos el siguiente plan de acción:

- Entregar un adecuado servicio postventa que contemple supervisión en terreno, uso de materiales de alta calidad y mano de obra calificada.
- Al finalizar nuestro trabajo desarrollar una encuesta de satisfacción al cliente por el servicio recibido.
- Contratar profesionales de la construcción que de preferencia se encuentren certificados y tengan experiencia profesional en el rubro.
- Realizar capacitaciones permanentes a los empleados para que puedan lograr una mayor expertíz y brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Estar en constante revisión y conocimiento de nuevas maquinarias que permitan mayor eficiencia en el desarrollo de los trabajos.

### 3.2.2 Cadena de Valor

Actividades Primarias:

Logística de Entrada: Alianzas con proveedor de pinturas “SherwinWilliams”, por la calidad de sus productos y las garantías de éstos y con el proveedor de maquinaria “Homecenter”.

Operaciones:

- Coordinación de entrada y salida de la obra.
- Coordinación de traslado de herramientas y equipos.
- Coordinación de llegada y traslado de los maestros.
- Coordinación de supervisión en obra.
- Verificación de calidad del servicio.
- Coordinación de término y entrega de trabajo.

Logística de Entrega: Reunión con el cliente para revisión y entrega del trabajo ejecutado.

Marketing y Ventas: Promoción de la empresa a través de su página web, publicaciones en murales de tiendas de distribuidores de materiales de construcción, medios de redes sociales y promoción en terreno por parte de uno de los socios haciendo entrega de trípticos o flyer y de tarjeta de presentación a clientes.

Servicio: individual y personalizado.

Como conclusión, dentro de las actividades primarias se pueden determinar cómo actividades claves: Marketing, Ventas y Operaciones.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura:

- Casa matriz para uso comercial, administrativo y bodega.
- Vehículo de carga para traslado de materiales.
- Maquinarias y herramientas (compresores, taladros, cierras, etc.)
- Escaleras.
- Andamios y tablonos.
- Muebles y equipos de oficina.

RRHH: Función de apoyo ejecutada por los Socios.

Desarrollo de profesionales: Capacitación continua en ejecución de trabajos con alto nivel de calidad.

Compras: Coordinación de compra de materiales y pago a proveedores.

Contratos y Cobranzas: Coordinación de generación de contratos y acuerdos de pago y cobranzas.

En conclusión, en las actividades de apoyo definidas para la empresa, se estima que todas estas actividades cumplen un rol clave para el buen funcionamiento de la empresa.

### 3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

A continuación nos referiremos a los recursos y capacidades de la empresa "Arreglar" que consideramos corresponden a las características destacadas de la empresa:

Recursos

Recursos Financieros	:	Aporte de Capital de \$42.191.979.- Situación crediticia favorable de la empresa.
Recursos de la organización	:	Organigrama formal de la empresa. Establecimiento de funciones y responsabilidades.
Recursos materiales	:	Casa matriz para uso comercial, administrativo y bodega.
Recursos tecnológicos	:	Secretos comerciales.
Recursos humanos	:	Conocimiento administrativo, comercial, contable y financiero.
Recursos para innovar	:	Ejecutivos con formación en el área de los negocios y administración de empresas (MBA).
Recurso de la reputación	:	Nombre de la empresa: "Arreglar". La orientación de los ejecutivos es a generar una alta reputación en clientes y proveedores.

## Capacidades

- Dirección y Gerencia : Capacitación de alto nivel de los Socios en las áreas de negocio y administración que permiten dirigir, organizar y controlar la empresa.
- Experiencia de los Ejecutivos superior a 10 años en administración, contabilidad, finanzas, auditoría, formación de equipos de trabajo y dirección de éstos.
- Recursos humanos : Capacidad para motivar y desarrollar las habilidades de los empleados.
- Capacidad para desarrollar programas de capacitación en la empresa.
- Marketing : Capacidad para promover eficazmente los servicios entregados y fortalecer la marca.
- Capacidad de brindar servicio en forma eficiente.
- Capacidad para comercializar los servicios en forma innovadora.
- Sistemas de administración de información y control : Capacidad para establecer un sistema de administración y control de las tareas administrativas a realizar y de la organización y control de operaciones.

## Competencias

- Recursos humanos : Contar con un equipo de trabajo de alto nivel, tanto en lo administrativo como en lo operativo capaz de cumplir con los objetivos propuestos de la empresa, profesional y motivado.
- Ética y Conducta : Probidad y honestidad en el trato y relación comercial con los clientes, proveedores y empleados.
- Medio Ambiente : Atención responsable del manejo de desechos generados en la ejecución de los proyectos.
- Orden, higiene y seguridad : Compromiso con la ejecución de actividades administrativas y operacionales con buenos estándares de seguridad, respetando el orden y mantención de un adecuado ambiente laboral.
- Calidad : Compromiso con estándares de alta calidad en la ejecución de los proyectos.

Al disponer de los recursos y capacidades señalados, se logran las competencias indicadas y necesarias, que son la base de las ventajas competitivas de la empresa.

### 3.2.4 Ventajas Competitivas

La empresa “Arreglar” se ha basado en los siguientes recursos y habilidades claves para definir sus competencias centrales:

Recursos Claves	Habilidades Claves
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mano de obra especializada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad de los Socios y personal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de capacitación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparencia en el servicio otorgado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantía Notarial al cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seriedad en los compromisos adquiridos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del servicio prestado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad en el cumplimiento de los proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital Propio (sin deuda)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prolijidad en la ejecución de trabajos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficina y bodega de Socio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía con el cliente</li></ul>

En base a estos recursos y habilidades claves, la empresa “Arreglar” definió las siguientes tres competencias centrales:

- 1) Trabajo con garantía 10% ante Notario (Vale vista).
- 2) Servicio de reparación y mantención de calidad sobresaliente en aspectos técnicos, terminaciones, cumplimiento de plazos, limpieza y post venta.
- 3) Trato honesto, transparente, responsable y empático hacia nuestro cliente.

De estas competencias centrales podemos considerar que es:

- Valioso: porque hay un compromiso de asegurar hacer lo prometido.
- Raro: porque la empresa está dispuesta a dejar una garantía para el cliente ante Notario por la correcta ejecución del servicio.
- Inimitable: porque existen altos valores éticos de la compañía velando por mostrar honestidad, transparencia y empatía para con el cliente.
- Inmerso en la Organización: porque la cultura y filosofía de la organización está orientada en desarrollar un excelente nivel de satisfacción y confianza de nuestros clientes, empleados y proveedores.

### 3.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada de la empresa “Arreglar” considera como aspectos relevantes determinar los trabajos y servicios en la reparación y mantención de viviendas más requeridos y valorados por los clientes. Para el logro de este objetivo, se realizó una “Encuesta de preferencias de clientes en Servicio de Mantención de Interiores y Exteriores”, practicada por la empresa a 100 potenciales clientes entre los días 01 y 03 de enero de 2015.

La promoción de los servicios de la empresa se van a realizar mediante visitas en terreno por parte de uno de los socios, el cual hará entrega de tarjeta de presentación, tríptico o flyer explicativo a potenciales clientes; a través de la página web de la empresa; promoción en las redes sociales (creación de página en facebook, etc.); publicaciones en murales de tiendas de distribuidores de materiales de construcción (Easy, Homecenter, Construmart, etc.) y publicación de avisos clasificados gratuitos en internet como por ejemplo en Emol, entre otros.

Como estrategia de precios, se estima cobrar inicialmente a los clientes un 10% sobre el precio de mercado, contemplando un descuento de un 10% sobre presupuesto, en consideración a que somos una empresa no conocida que requiere hacerse de una cartera de clientes.

### 3.4 Estrategia de Crecimiento

La primera etapa de nuestra estrategia de crecimiento es lograr que nuestros clientes tengan la confianza en nuestro servicio, es decir, alcanzar la credibilidad del servicio de mantención de interiores y exteriores a través de honestidad y transparencia en el servicio entregado, de un servicio en menos tiempo, limpio, con terminaciones y detalles de alta calidad y servicio postventa.

La segunda etapa consiste en conocer el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a los trabajos ejecutados. Para obtener la percepción de los clientes en cuanto a esto, solicitaremos al cliente el responder una encuesta de satisfacción al cliente al término del trabajo por el servicio recibido para poder reforzarlos puntos fuertes y corregir aquellos en que los clientes nos consideran débiles. Lo anterior, nos servirá para poder identificar y contactar a aquellos clientes que nos puedan recomendar y servir de testimonio para la empresa en medios tales como nuestra página de facebook o colaborando con pequeños artículos de block en nuestro sitio web.

La tercera etapa, en un mediano plazo, consiste en aumentar los precios un 20% por sobre el precio promedio de mercado en consideración a los costos en que incurrirá la empresa "Arreglar" para cumplir con sus trabajadores, correspondiendo éstos a: seguro de accidentes del trabajo, bonos, indemnización por despidos, vacaciones, colación, movilización, entre otros.

La última etapa, consiste en ampliar nuestra oferta de servicios por ejemplo a cerrajería, reparación de techos y barnices, en consideración a los resultados de la "Encuesta de preferencias de clientes en servicio de mantención de interiores y exteriores", practicada por la empresa a 100 potenciales clientes entre los días 01 y 03 de enero de 2015.

### 3.5 Estrategia de Salida

Ante situaciones adversas y difíciles de controlar que disminuyan sostenidamente la actividad de la empresa, hemos considerado los siguientes aspectos a modo de hacer frente a un posible cierre de la empresa:

- Determinar los activos tangibles e intangibles de la empresa para realizar una tasación de éstos y buscar potenciales compradores.
- Determinar la existencias de cuentas por cobrar impagas y si éstas son recuperables o no para reconocer la pérdida o iniciar una gestión de cobranza.
- Determinar las obligaciones existentes con bancos y proveedores y establecer un plan de pago.
- Verificar que no existan deudas pendientes en el servicio de impuestos internos (pago de IVA, etc.)
- Verificar que el pago de las patentes municipales se encuentre al día.

- Determinar el pago de finiquitos al personal producto del término de contrato laboral.
- Determinar el cumplimiento de obligaciones con AFP e Isapres respecto de los empleados.
- Liquidación de seguros comprometidos.

## V. Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones de la empresa “Arreglar” tiene como objetivo coordinar todas las acciones que tienen relación con la atención directa del cliente, marketing y ventas (captar clientes, contrato de servicios, ejecución de proyectos, atención post venta) así también todas las acciones administrativas que dan apoyo para que el producto entregado al cliente sea de la mejor calidad (Contratación de personal, capacitación, adquisiciones, mantenimiento y reparación de equipos, control de inventario, gestión con proveedores, gestión financiera y crédito, contabilidad, asuntos legales). También como parte de nuestra estrategia incluiremos un análisis de la combinación de amenazas y oportunidades externas y las fuerzas y debilidades internas, con el fin de tomar las decisiones que permitan minimizar las debilidades y amenazas y fortalecer y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

### 5.2 Flujo de Operaciones

Para el buen funcionamiento y el mejorar en forma continua, la empresa “Arreglar” ha definido las siguientes áreas claves y procedimientos que permitan la ejecución clara de las tareas, coordinación entre las diferentes funciones y análisis continuo de la ejecución de los procesos para establecer mejoras, corregir desviaciones, enfocados en la calidad del producto entregado y servicio prestado.

Función de Venta y Marketing, esta función es clave para este emprendimiento, es la que vende nuestra empresa, se encarga de dar a conocer nuestro producto y servicio, captura la atención de nuestro cliente, lo informa, captura nuevos proyectos, da a conocer la empresa y la promociona en el mercado. Es fundamental para la existencia de la empresa, clientes dispuestos a confiar en nosotros y contratarnos para ejecutar sus proyectos, sin esto no hay venta.

Función de Producción, esta función estará encargada de analizar cada proyecto y determinar las necesidades requeridas para la ejecución, determinar las tareas a realizar y su complejidad, el tiempo de ejecución de los trabajos, la mano de obra requerida, las maquinarias y herramientas a utilizar, la cubicación de las materias primas a requerir. Esta función es clave, ya que a través de ésta se organizan los recursos y la asignación de éstos para la entrega del producto final, su objetivo es en la primera ejecución de los trabajos la entrega de un producto de alta calidad en los plazos y condiciones acordados. La mano de obra es el principal costo de la actividad y esta función es planificada y controlada.

Función de control de calidad, esta función es muy importante ya que asegura que los trabajos ejecutados tengan el estándar de calidad requeridos, ayuda a corregir errores de producción y a tomar las medidas de corrección oportunas, esta función es la que permite asegurar que el cliente reciba lo prometido, ayudando a que la percepción de este sea la mejor posible. Es fundamental para reducir costos por repetición de trabajos mal ejecutados.

Función de Servicio al Cliente, esta función es necesaria para el buen funcionamiento y marcha de la empresa, ya que permite evaluar la producción, considerando los desafíos o

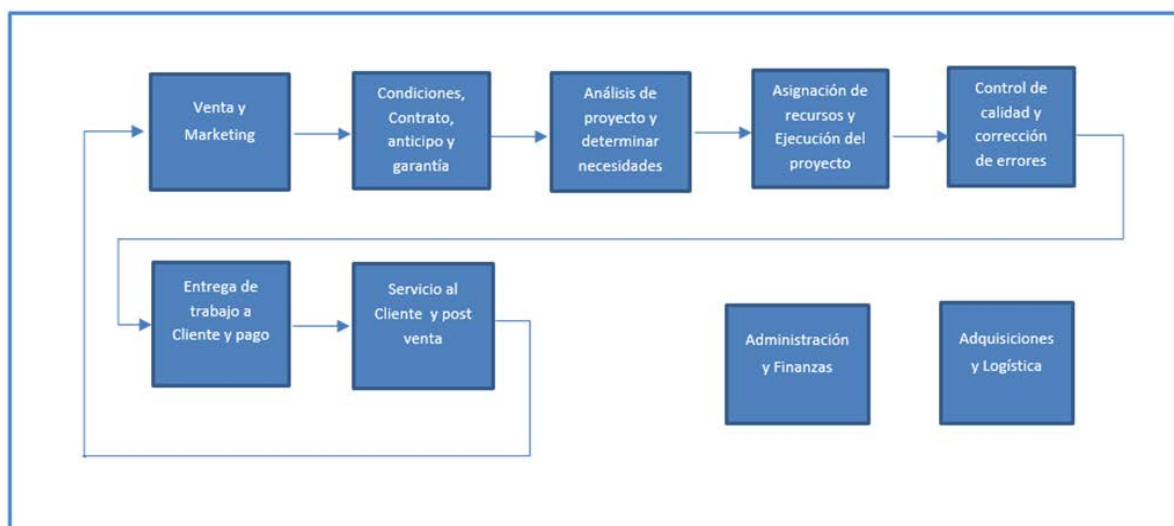


problemas de nuestros clientes. Nos ayuda a detectar los problemas directamente desde el punto de vista de los clientes, a través de sus observaciones o quejas. Estas observaciones o quejas son importantes y valoradas para establecer un plan de mejora constante de las operaciones.

Función Adquisiciones y Logística, adquisiciones e inventario, esta función está encargada de dar el apoyo a la función de producción proveyéndole de todos los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto, se encarga de proveer en el proyecto, las maquinarias y herramientas, los materiales requeridos, el transporte de estos para llevarlos y retirarlos al termino del proyecto, el control del inventario de maquinarias y herramientas y el retiro de escombros. También da apoyo logístico y de adquisiciones a la función de administración y finanzas, en la compra de materiales de oficina y equipos, como computadores y muebles.

Función Administrativa y Financiera, esta función es la encargada de todo el proceso administrativo de la empresa, ejecutando las tareas de Recursos Humanos, contratación, beneficios y capacitación del personal, tareas de Finanzas como el control de pagos e ingresos, crédito y relación con los bancos, tareas contabilidad como el control de los registros básicos para el cumplimiento de los requerimientos del SII y las instituciones previsionales y tareas relacionadas con los aspectos legales en la constitución de la sociedad, contratos con clientes y proveedores. Es fundamental que este aspecto del negocio este bien administrado y controlado, ya que debe velar y asegurar que los procedimientos administrativos internos cumplan con los requisitos legales y contractuales, de la empresa con sus empleados, clientes y proveedores.

### Esquema del flujo de operaciones



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

La actividad de la empresa “Arreglar” se centra en servicios de pintura, gasfitería y electricidad. El apoyo tecnológico para estos servicios no es muy complejo, el mercado ofrece variados elementos y capacidades para la ejecución de los trabajos, permitiendo mejores terminaciones, menores tiempos y mayor seguridad. Estos elementos y capacidades se circunscriben a maquinarias, herramientas y capacidad técnica de los

empleados en la correcta ejecución de las tareas o trabajos. En Anexo X se detallan algunos elementos y herramientas a utilizar en los diferentes servicios ofrecidos.

### Procesos

Los procesos claves que se desarrollarán y que es necesario coordinar de forma tal que permitan optimizar y aprovechar los recursos existentes en pos de entregar un producto y servicio de calidad son:

- Venta (Marketing, Contrato y Garantía).
- Producción (Análisis de proyecto, asignación de recursos y ejecución del proyecto).
- Control de calidad (Entrega de trabajos, Servicio al Cliente y post venta).
- Administración, Finanzas, Adquisiciones y Logística.

### Recursos Claves

La empresa ha definido los siguientes recursos claves para permitir un buen desarrollo de la actividad y la entrega de un buen producto y servicio:

- Ejecutivo de venta con la misión de dar a conocer la empresa “Arreglar”, haciendo énfasis en la responsabilidad, honradez, compromiso en entregar un servicio de calidad de acuerdo a lo contratado y otorgamiento de garantía. Este recurso es clave, ya que genera la creación de clientes. Todo contacto con un potencial cliente debe ser considerado como una oportunidad única de presentarse y ésta debe generar en el cliente el deseo de considerarnos seriamente ante la necesidad de requerir los servicios que ofrecemos hoy o en el futuro. Este contacto debe permitir el poder obtener adicionalmente datos de contacto del potencial cliente para la entrega de información como nombre, correo electrónico y teléfono. Ante un contrato efectivo esta función establece claramente las condiciones del contrato, el pago del anticipo y garantía.
- Ejecutivo de Producción, con capacidad de ejecutar todos los servicios ofrecidos, de interpretar las necesidades del cliente, establecer los recursos necesarios para la ejecución de los trabajos, los tiempos, organizar el trabajo a realizar, supervisar y dirigir la ejecución.
- Ejecutivo de Control de Calidad, con capacidad de asegurar que el trabajo realizado sea el contratado y con el estándar de calidad acordado y de acuerdo con la política de calidad interna de la empresa.
- Ejecutivo de Administración y Finanzas, con capacidad de coordinar todos los asuntos administrativos, financieros, Recursos Humanos y de adquisiciones, asegurando que se cumplan todas obligaciones y derechos en consideración a los aspectos legales, compromisos con los clientes, trabajadores y proveedores.
- Aporte de capital de \$42.191.979.-
- Capital de trabajo aproximado de \$32.898.205.-
- Capacidad de crédito.

## **5.4 Ubicación geográfica (Oficinas, bodegas y puntos de venta)**

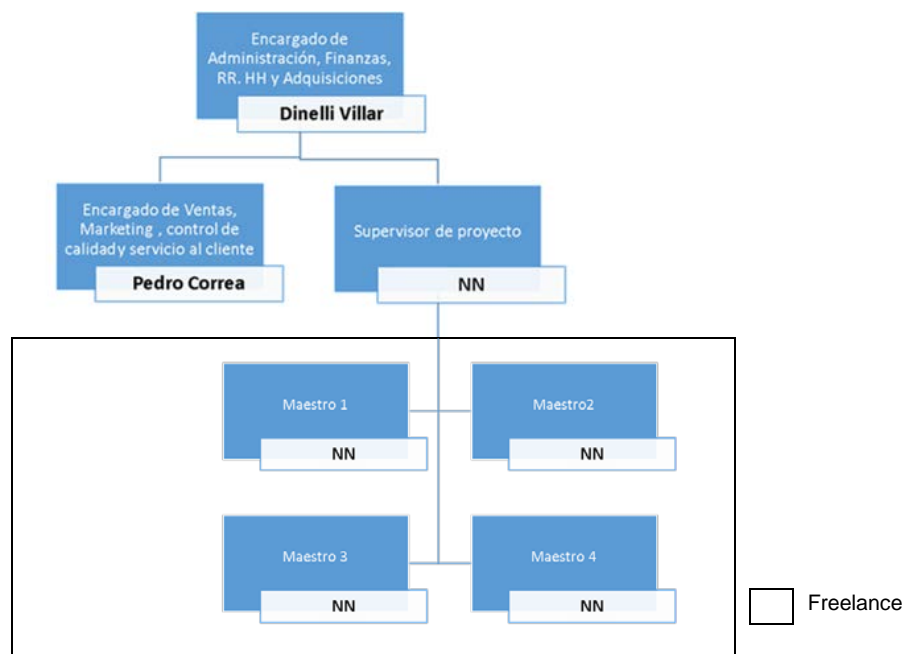
Las oficinas administrativas de la empresa “Arreglar” se ubicaran en la comuna de Quilicura, Villa Millahuquen, Calle Relmu # 400, propiedad de uno de los socios, que

cuenta con tres salas de oficina, dos baños, una sala de estar y una cocina para los empleados, con un patio y bodega para guardar materiales y un estacionamiento.

## VI. Gestión de personas

### 6.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional actual considera la participación activa de los dos socios fundadores quienes se involucrarán en la dirección y administración de la empresa, adicionalmente se contratará al personal de obra que constará de un supervisor y cuatro maestros, todos con capacidad para atender trabajos de pintura, gasfitería y electricidad. A continuación se presenta el organigrama de la empresa “Arreglar”:



En relación a las diferentes funciones del personal de la empresa, se presenta un cuadro con las características principales de cada función y los sueldos base promedio:

Cargo	Estudios	Experiencia	Competencias	Sueldo Base (\$)
Encargado de Administración y Finanzas, RR.HH. y Adquisiciones	Título técnico profesional de una duración mínima de 8 semestres	5 años de experiencia en cargos similares	Proactivo, metódico, ordenado, responsable, capacidad de dirección	\$743.279
Encargado de Ventas, Marketing, Control de Calidad y Servicio al cliente	Título técnico profesional de una duración mínima de 8 semestres	5 años de experiencia en cargos similares	Proactivo, empático, buena presencia, buen trato, asertivo, creativo	\$1.061.827
Supervisor de Proyecto	Título técnico de una duración mínima de 4 semestres	3 años de experiencia en cargos similares	Proactivo, metódico, responsable, Liderazgo, Trabajo en equipo	\$530.914
Maestro	Cuarto medio rendido de colegio técnico	3 años de experiencia en cargos similares	Responsable, proactivo, disciplinado, puntual, perfeccionista, de buen trato	\$422.278

## 6.2 Determinar dotación y sus características

Siendo esta una empresa pequeña que se encuentra en etapa de inicio, tiene como política el optimizar los recursos, estableciendo una estructura en que la mayor parte de las diferentes funciones las desarrollaran los socios y se contratara al personal que ejecutará los trabajos en obra.

Encargado de Administración, Finanzas, RR.HH. y Adquisiciones: Persona de alta confianza, con formación en manejo administrativo y financiero, conocimientos de contabilidad e impuestos, conocimientos en administración de recursos humanos y adquisiciones. Con capacidad de dirección y toma de decisiones, honesto, proactivo, responsable, ordenado, con capacidad de trabajo en equipo y buen trato.

Encargado de Venta, Marketing, Control de Calidad y Servicio al Cliente: Persona de alta confianza, con formación en venta y marketing, con capacidad de dirección y toma de decisiones, con capacidad de relacionarse bien con las personas, educado, con capacidad de comunicar y exponer las ideas en forma clara, con capacidad de negociar y cerrar acuerdos, creativo, objetivo, con conocimiento técnico para evaluar la calidad de los trabajos, empático y buena disposición al servicio.

Supervisor de proyecto: Honesto, responsable, con capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, buen trato con las personas, con conocimientos técnicos en servicios de pintura, gasfitería, electricidad con capacidad de dirigir los trabajos, dar las instrucciones necesarias para la correcta ejecución y supervisión, proactivo, ordenado, con capacidad de trabajo bajo presión y dispuesto a aprender.

Maestros: Honestos, responsables, puntuales, con capacidad técnica para la ejecución de trabajos de pintura, gasfitería y electricidad, de buen trato con las personas, proactivos, con buena disposición al trabajo en equipo y al servicio, dispuestos a aprender, de preferencia sin vicios (Tabaquismo y bebidas alcohólicas).

## 6.3 Incentivos y compensaciones

La empresa “Arreglar” considera los siguientes incentivos y compensaciones para los empleados, con el propósito de crear un ambiente de trabajo en que se destaque el valorar e incentivar a los buenos empleados, premiarlos y retenerlos.

Plan de incentivos: Evaluación de desempeño en base a metas trimestrales, con el objetivo de desarrollar un mejor desempeño del empleado, detectar aquellas áreas donde se requiere capacitación y desarrollo profesional, tener una entrevista en donde el empleado y el supervisor puedan expresar lo bueno del trabajo efectuado y una o dos áreas donde se requiere mejorar, en las cuales se fijaran metas y serán evaluadas el trimestre siguiente. La evaluación del desempeño en forma anual determinará una parte del porcentaje de aumento en la remuneración.

El porcentaje de aumento en la remuneración anual, estará dado por un estudio simple de mercado en que se considerará el porcentaje de aumento de los sueldos en el sector de la construcción, en posiciones similares más el porcentaje por evaluación de desempeño.

Capacitación y desarrollo: A todo el personal se dará financiamiento ocupando los beneficios del SENCE para ser permanentemente capacitados en áreas que tengan

relación con la actividad de la empresa y estén directamente relacionadas con la mejora de servicio al cliente.

Plan de compensaciones:

Ítem	\$
Colación diaria	2.500
Movilización diaria	1.200
Aguinaldo Fiestas Patrias	30.000
Aguinaldo de Fin de año	30.000
Gratificación	25%
Bono de responsabilidad (Supervisor)	60.000
Bono de producción (Maestros)	0,5% de las ventas

#### 6.4 Equipo Gestor

El equipo gestor de la empresa “Arreglar” está constituido por los dos Socios, el supervisor de obra y un representante de los maestros. Este equipo se reunirá regularmente para tratar temas y desafíos que está enfrentando la empresa en cualquiera de sus ámbitos del desempeño, con el objetivo de obtener soluciones considerando la opinión y experiencia de todos los niveles.

## VII. Plan de Implementación

### 7.1 Estrategia de desarrollo

Nuestra estrategia de desarrollo y crecimiento considera un lapso de tiempo de cinco años, con una línea de tiempo que establece tres periodos a considerar: Aprendizaje, Crecimiento, Madurez y Consolidación.



El primer año: un año de aprendizaje, con el objetivo conocer el negocio en detalle, crear una cartera de clientes, crear equipos de trabajo y conocer capacidades del equipo y de desarrollo, crear relaciones con proveedores, establecer confianza y reputación, crear relaciones bancarias y formación de una reputación y grado de confianza alto en los clientes atendidos. Evaluación constante de los procesos y los servicios prestados para determinar mejoras correctivas y cambios en busca de eficiencia y calidad.

Meta primer año : 4 proyectos mensuales, 48 proyectos anuales.

Meta de rentabilidad sobre el capital invertido primer año 10%.

Segundo y tercer año: este lapso está dedicado al crecimiento, con la experiencia lograda y sabiendo la capacidad productiva del equipo, evaluando y corrigiendo cualquier error. Aumento en capacitación del personal, confianza de clientes y proveedores. Refuerzo del marketing.

Meta segundo año : 55 proyectos anuales.

Meta tercer año : 63 proyectos anuales.

Meta de rentabilidad sobre el capital invertido 45%.

Cuarto y quinto año: este lapso está dedicado a la madurez y consolidación, el crecimiento de los precedentes dos años nos darán una mayor experiencia, mayor prestigio en nuestros clientes y proveedores, es el momento de consolidación de nuestra marca en el mercado, ser reconocidos por nuestra forma de trabajar y de prestar servicio, será el tiempo en que nuestros primeros clientes iniciaran una nueva necesidad de atención, es el tiempo de plantear como se proyectará la empresa en los siguiente tres años, si estamos en condiciones de incorporar nuevos servicios con nuestro sello de calidad.

Meta cuarto año : 73 proyectos anuales.

Meta quinto año : 84 proyectos anuales.

Meta de rentabilidad sobre el capital invertido 80%.

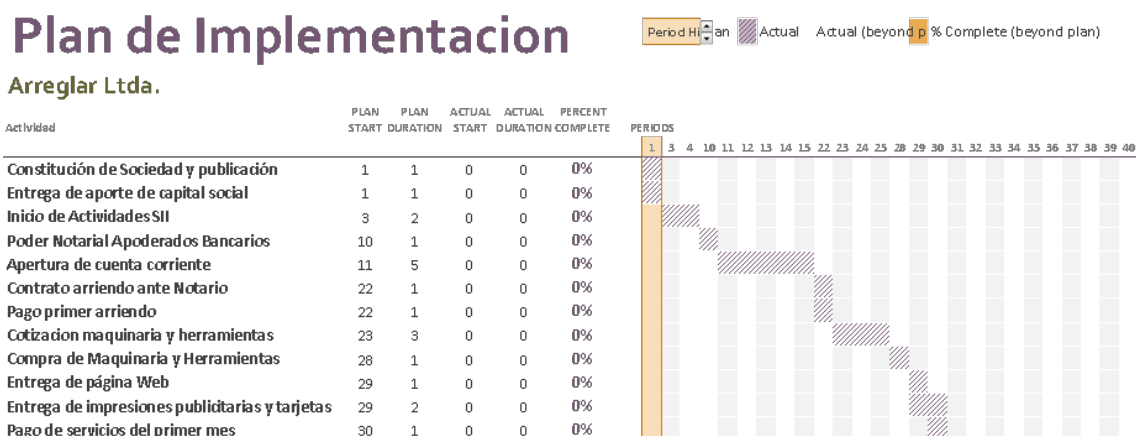
## 7.2 Avances y requerimientos de recursos

Nuestra planificación para la implementación considera un lapso de dos meses para dejar la empresa en condiciones de operar y salir al mercado. A continuación se indican los hitos claves que se necesitan completar:

Fecha	Concepto	Recurso Requerido
01 de diciembre de 2015	Constitución de la Sociedad "Arreglar Ltda". y publicación en diario oficial	Asesoría Legal costo aproximado de \$200.000.-
01 de diciembre de 2015	Entrega de aporte de capital social	Cada Socio aporta 50% del capital social.
03 de diciembre de 2015	Trámite ante el SII para iniciar actividades.	Uno de los Socios.
10 de diciembre de 2015	Trámite para establecer poder notarial y designar apoderados con poder de firma ante bancos.	Ambos Socios. Costo aprox. \$30.000.-
11 de diciembre de 2015	Trámite para apertura de cuenta corriente y otorgamiento de línea de crédito.	Uno de los Socios.
22 de diciembre de 2015	Confección y firma ante notario de contrato de arriendo de oficinas.	Uno de los Socios. Costo aproximado de \$15.000.-
22 de diciembre de 2015	Pago del primer arriendo.	Costo aproximado de \$200.000.-
23 de diciembre de 2015	Cotización de maquinarias y herramientas.	Uno de los Socios.
28 de diciembre de 2015	Compra de maquinarias y herramientas	Costo aproximado de \$4.293.774.-
29 de diciembre de 2015	Entrega de página web.	Costo aproximado de \$358.950.-
29 de diciembre de 2015	Entrega de impresiones publicitarias y de tarjetas de presentación.	Costo aproximado de \$1.029.350.-
30 de diciembre de 2015	Pago de gastos de servicios de agua, luz y teléfono del primer mes.	Costo aproximado de \$100.000.-

## 7.3 Carta Gantt

Como una manera de organizar los tiempos de ejecución de los hitos más importantes de la empresa "Arreglar" en su implementación, se presenta la siguiente Carta Gantt:





## VIII. Plan Financiero

### 8.1 Tabla de supuestos

Consideramos que existen variables que afectaran el desarrollo de nuestra actividad, las cuales dependen de la situación económica del país. Para poder establecer una aproximación al comportamiento futuro de nuestros costos e ingresos consideramos la siguiente tabla de supuestos para los próximos años:

Variable	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Comentario
Salario Mínimo	\$241.000	\$250.000	\$263.000	\$276.000	\$289.000	\$302.000	Los salarios mínimos del 2017 en adelante se estiman en base al cambio promedio entre los años 2014 al 2016. Variación promedio \$ 13.000 anuales
Tasa de Impto. 1ra Categoría	22,5 %	24%	R.A. 25% R.I.P. 27%	R.A. 25% R.I.P. 27%	R.A. 25% R.I.P. 27%	R.A. 25% R.I.P. 27%	Tasas de impuesto de primera categoría establecidas por ley R.A. (Renta Atribuida), R.I.P (Renta Integrada Parcial)
Inflación	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	Banco central Informe Feb 2015
Tipo de Cambio	625	620	620	620	620	620	Banco central Informe Feb 2015
PIB	2,7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	Banco central Informe Feb 2015
TDPM	2,75	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	Tasa de Política Monetaria Banco central Informe Feb 2015
Tasa de Desempleo	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	El desempleo se proyecta en base al promedio de los últimos 13 trimestres móviles (2013- 2014) Fuente el INE

Otros supuestos:

- Costos fijos se incrementarán de acuerdo a la inflación.
- Costos variables se incrementaran de acuerdo a la inflación.
- Los Ingresos se incrementan de acuerdo a la inflación.
- No hay renovación de activos fijos por lo menos durante los primeros 5 años.
- Los socios participaran en la administración del negocio, sus ingresos provendrán de dos fuentes: remuneración mensual y retiro de utilidades.

- La sociedad se financiará con recursos de los Socios, al menos en esta etapa no recurrirán a financiamiento bancario.
- El proyecto se evaluará en un plazo de cinco años, pero no termina al cumplirse este plazo, continuará operando.
- Estimamos que el 15% de las casas de las comunas en estudio tienen un valor igual o superior a UF 3000.
- Estimamos que del total de proyectos demandados un 80% serán de proyectos de Pintura, un 15% proyectos de Gasfitería y un 5% de Electricidad.
- Lograr una meta de venta para el primer año de 48 proyectos que se desglosan en 39 proyectos de pintura, 7 proyectos de gasfiteria y 2 proyectos de electricidad.
- Estimamos un crecimiento de ventas de un 15% anual.
- Durante el primer año la dotación de empleados estará compuesta de: un Encargado de Administración y Finanzas, un Encargado de Ventas y Marketing, un Supervisor de Proyectos y 4 Maestros (Freelance), a partir del segundo año la dotación de maestros aumentará en base a la demanda real.

## 8.2 Estimación de Ingresos

Para la estimación de los ingresos primeramente mostraremos en cuánto estimamos la demanda por servicios de Pintura, Gasfitería y Electricidad, en las comunas de nuestro interés en el sector norte de Santiago, hemos tomado el supuesto que de todas las casas existentes en cada comuna sólo el 15% tiene un valor que supera las UF 3000.

Para estimar los ingresos se considerará lo siguiente:

Cantidad de proyectos x precio de venta = Ingresos

Determinación de precios de venta por servicios de pintura, gasfiteria y electricidad:

Para la determinación del precio de venta se ha considerado una casa promedio que representa el mercado objetivo. Esta casa tiene una superficie construida de 140 m<sup>2</sup> con un perímetro de 48 metros, una altura exterior de 2,4 metros y una altura interior de 2,2 metros.

Determinación del precio de venta por servicio de pintura:

La casa promedio presenta 115 m<sup>2</sup> de pintura exterior, 317 m<sup>2</sup> de pintura interior, 154 m<sup>2</sup> de superficie de cielos, 12 puertas, 10 puertas de closet, 26 metros lineales de pintura de reja y 114 metros lineales de pintura de guardapolvo.

El pintar la superficie señalada tiene un precio total de \$2.099.375.-

Determinación del precio de venta por servicio de gasfiteria:

La casa promedio presenta 10 combinaciones de llaves de agua, 20 flexibles de conexión, 4 juegos de WC, un calefón y una cocina.

El dar mantención en gasfiteria a las partidas señaladas, tiene un precio total de \$403.100.-

Determinación del precio de venta por servicio de electricidad:

La casa promedio presenta 15 habitaciones en las cuales existen 23 lámparas, 45 interruptores y se estima que en el servicio de electricidad se requerirá instalación de lámparas y reparación y mantención de lámparas e interruptores.

El dar mantención en electricidad a las partidas señaladas, tiene un precio total de \$122.513.-

En Anexo XI se presenta la tabla de precios de venta utilizados como referencia para los cálculos de precios totales de los servicios de pintura, gasfitería y electricidad. Adicionalmente, se presenta en este anexo la tabla de precios de “Arreglar” versus sus competidores.

Determinación de la demanda:

Se ha determinado la demanda en base a los supuestos de realizar 48 proyectos durante el primer año y experimentar un crecimiento de las ventas de un 15% anual. A continuación se presenta una tabla que muestra la estimación de la demanda potencial por los servicios de la empresa “Arreglar”:

	Año N° proyectos 2016 Mensuales		Año N° proyectos 2017 Mensuales		Año N° proyectos 2018 Mensuales		Año N° proyectos 2019 Mensuales		Año N° proyectos 2020 Mensuales	
N° de Proyectos	48		55		63		73		84	
Pintura	38	3,20	44	3,68	51	4,23	58	4,87	67	5,60
Gasfitería	7	0,60	8	0,69	10	0,79	11	0,91	13	1,05
Electricidad	2	0,20	3	0,23	3	0,26	4	0,30	4	0,35
Total	48	4,00	55	4,60	63	5,29	73	6,08	84	7,00

Considerando que del total de proyectos, un 80% serán de pintura, un 15% de Gasfitería y un 5% de electricidad, con una demanda total de 48 proyectos para el año 2016, 55 proyectos para el año 2017, 63 proyectos para el año 2018, 73 proyectos para el año 2019 y 84 proyectos para el año 2020, y que la atención de éstos dependerá de la capacidad de la empresa para atenderlos, hemos elaborado la siguiente tabla que muestra la estimación de ingresos:

### 8.3 Estado de Resultado

En la actividad proyectada de la empresa “Arreglar” se dan los siguientes resultados entre los años 2016 y 2020, respectivamente, observándose un incremento de las utilidades, resultado que se muestra en el siguiente cuadro:

Estado de Resultado Proyectado Empresa Arreglar

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450
Mano de Obra	-40.735.404	-46.986.508	-54.180.924	-62.491.642	-72.123.531
Margen de Ventas	43.076.946	52.289.221	63.411.176	76.796.202	92.862.919
Gastos de Administración y Venta	-27.651.000	-28.423.650	-29.219.480	-30.039.184	-30.883.479
Depreciación (-)	-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos	-7.587.784	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Total Gasto Administración y Ventas	-38.505.671	-36.306.497	-35.221.118	-36.190.872	-37.189.718
Resultado Operacional antes de Impuesto	4.571.275	15.982.724	28.190.058	40.605.330	55.673.201
Impuesto a la Renta	-1.097.106	-4.315.335	-7.611.316	-10.963.439	-15.031.764
Resultado Ganancia o Pérdida	3.474.169	11.667.388	20.578.742	29.641.891	40.641.437

## 8.4 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado de la empresa “Arreglar” se limita a la consideración de la utilidad y la depreciación, mostrándose en el siguiente cuadro:

### Flujo de Caja Proyectado Empresa Arreglar

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad	3.474.169	11.667.388	20.578.742	29.641.891	40.641.437
(+) Depreciación	3.266.887	3.026.887	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Flujo de Caja Bruto	6.741.056	14.694.275	21.578.742	30.641.891	41.641.437

## 8.5 Balance

### Balance Proyectado Empresa Arreglar

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo</b>					
<b>Activo Circulante</b>					
Banco	116.465.555	138.669.990	171.680.637	214.955.122	271.295.620
<b>Activo Fijo</b>					
Maquinarias y equipos	9.293.774	9.293.774	9.293.774	9.293.774	9.293.774
Depreciación acumulada Mq y Eq	-3.266.887	-6.293.774	-7.293.774	-8.293.774	-9.293.774
Total Activos	122.492.442	141.669.990	173.680.637	215.955.122	271.295.620
<b>Pasivo Circulante</b>					
Remuneraciones por pagar	-54.709.123	-60.328.126	-66.720.323	-74.024.660	-82.405.609
Cotizaciones previsionales por pagar	-13.677.281	-15.082.032	-16.680.081	-18.506.165	-20.601.402
Cuentas por pagar	-7.587.784	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Impuestos por pagar	-1.097.106	-4.315.335	-7.611.316	-10.963.439	-15.031.764
Total Pasivos	-77.071.294	-84.581.453	-96.013.358	-108.645.952	-123.345.013
<b>Capital</b>					
Capital pagado	-41.946.979	-41.946.979	-41.946.979	-41.946.979	-41.946.979
Utilidad acumulada años anteriores	0	-3.474.169	-15.141.558	-35.720.300	-65.362.191
Total Capital	-41.946.979	-45.421.148	-57.088.537	-77.667.279	-107.309.170
Total Activos	122.492.442	141.669.990	173.680.637	215.955.122	271.295.620
Total Pasivos + Capital	-119.018.273	-130.002.601	-153.101.895	-186.313.231	-230.654.183
Utilidad o Perdida	3.474.169	11.667.388	20.578.742	29.641.891	40.641.437

## 8.6 Requerimiento de capital

### 8.6.1 Inversión en activo fijo

Para iniciar las operaciones de la empresa “Arreglar” se requiere la adquisición de maquinarias y equipos, para lo cual se estima la necesidad de recursos financieros para la compra de activos fijos por un monto de \$9.293.774. En Anexo XII se presenta detalle de maquinarias y equipos.

## 8.6.2 Capital de trabajo

Estimamos que para poder operar con una cierta holgura, durante un período aproximado de 3 años, y poder cumplir y cubrir los gastos mensuales, se requiere un capital de trabajo de la sociedad correspondiente a un monto estimado de \$32.898.205. A continuación se explica la determinación del capital de trabajo:

Capital de Trabajo	
Detalle	Monto
Ingreso por Ventas	240.544.143
Saldo en Cuenta Corriente	(28.800.000)
Remuneraciones	(227.196.966)
Gastos Fijos	(14.572.122)
Gastos Iniciales	(2.873.260)
Total Capital de Trabajo Requerido	(32.898.205)

## 8.6.3 Déficit operacional

El déficit operacional corresponde a \$32.898.205, lo que se explica a que durante los primeros 36 meses de vida del proyecto, los ingresos proyectados no cubren completamente los gastos de remuneraciones, gastos fijos, gastos iniciales y el saldo en cuenta corriente. En Anexo XIII se presenta la determinación del déficit operacional.

## 8.7 Evaluación financiera del proyecto

### 8.7.1 Tasa de Descuento

#### Tasa de Descuento

La tasa de descuento del proyecto se determinará aplicando la fórmula:

$$Td = R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez}$$

Para determinar el valor de la tasa de descuento, consideraremos  $R_f$  como la tasa libre de riesgo,  $(R_m - R_f)$  como Premio por Riesgo y acudiremos a datos entregados por el Banco Central de Chile.

#### RF Tasa Libre de Riesgo

El valor que consideraremos para  $R_f$ , tasa libre de riesgo, es de 4,2% tasa entregada por el Banco Central para el mercado abierto secundario de Bonos y Pagarés en pesos a 10 años a Febrero del año 2015, consideramos esta tasa de 10 años y no de 5 porque este proyecto no se termina al cumplirse los 5 años, continuará y la tasa más aplicable a la de una perpetuidad es la de 10 años.

#### Beta Industria de la Construcción

Nuestra actividad está inserta en la industria de la construcción, el beta para esta industria lo tomamos del informe de Betas por sectores de la economía de US, de fecha de análisis enero del año 2015, fuente Domodaran, siendo este:

Industria de la Construcción, Beta = 1,6 apalancado    Beta = 1.16 Desapalancado

En nuestro caso como nuestra empresa no tiene deuda usaremos Beta= 1,16

#### Rm Rendimiento del Mercado

El valor del Rm a utilizar es el entregado por la fuente del Banco Central, en su página referida a riesgo de países emergentes, el valor indicado para enero de 2015 es:

Rm= 10,13%

#### Premio por Liquidez

El valor del premio por liquidez a utilizar se moverá en el rango de 1 a 3 según fuentes de la U. de Chile, en nuestro caso usaremos el 3%.

#### Calculo de la tasa de Descuento

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

$Rm - Rf = 10,13\% - 4,20\% = 5,93\%$

$Td = 4,20\% + (1,16 * 5,93\%) + 3\% = 14,08\%$

Td= 14,08%

### 8.7.2 Valor residual o terminal

El proyecto no contempla cerrar o vender al cumplirse el quinto año, al haber transcurrido este lapso de tiempo, los activos estarán completamente depreciados, con un valor libro en la contabilidad de cero, al cumplirse el quinto año estimamos que de tener que vender los activos, éstos tendrán un valor residual de un 20% del valor de compra. El valor residual de los activos asciende al monto de \$ 1.858.755. A continuación se detalla la conformación de los activos y su valor residual:

Valor Residual de Activos						
Unidades	Activo	Precio Unitario	Total	Depreciacion Acumulada	Valor Libro	Valor Residual al 5to año
1	Vehiculo de Carga	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$0	\$1.000.000
6	Compresores Modelo Karson 1.5 HP	\$73.490	\$440.940	\$440.940	\$0	\$88.188
6	Hidrolavadora Bauker 8.5 Litro x min 2200 W	\$114.990	\$689.940	\$689.940	\$0	\$137.988
4	Soldadora Indura 35-230 amp 230 CV	\$164.990	\$659.960	\$659.960	\$0	\$131.992
6	Escaleras telescopicas Marca Jinmai alto 6.4 m	\$190.999	\$1.145.994	\$1.145.994	\$0	\$229.199
6	Escaleras Tijera alto 1.52m aluminio	\$41.490	\$248.940	\$248.940	\$0	\$49.788
6	Andamios	\$78.000	\$468.000	\$468.000	\$0	\$93.600
2	Set de Escritorio	\$120.000	\$240.000	\$240.000	\$0	\$48.000
2	Computador	\$200.000	\$400.000	\$400.000	\$0	\$80.000
<b>Monto Total</b>			<b>\$9.293.774</b>	<b>\$9.293.774</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.858.755</b>

## 8.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

### Flujos Descontados de Arreglar

Datos	2016	2017	2018	2019	2020	
Tasa de Impuesto	24,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	
Inversion en Maquinarias y Herramientas	-9.293.774					
<b>Inversion Capital de Trabajo</b>	<b>-32.898.205</b>					
<b>Aporte inicial de Capital</b>	<b>-42.191.979</b>					
Tasa de Descuento de la Industria	14,07%					
Detalle	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450
Mano de Obra		-68.386.404	-75.410.158	-83.400.404	-92.530.825	-103.007.010
Depreciacion (-)		-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos		-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez		-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>4.571.275</b>	<b>15.982.724</b>	<b>28.190.058</b>	<b>40.605.330</b>	<b>55.673.201</b>
Impuesto a la Renta		-1.097.106	-4.315.335	-7.611.316	-10.963.439	-15.031.760
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.474.169</b>	<b>11.667.388</b>	<b>20.578.742</b>	<b>29.641.891</b>	<b>40.641.437</b>
Depreciacion (+)		3.266.887	3.026.887	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Compra de Maquinarias y Herramientas						
Capital de Trabajo		-9.293.774				
		-32.898.205				
<b>Flujo</b>	<b>-42.191.979</b>	<b>6.741.056</b>	<b>14.694.275</b>	<b>21.578.742</b>	<b>30.641.891</b>	<b>41.641.437</b>
<b>Van</b>	<b>29.207.681</b>					
<b>TIR</b>	<b>33,15%</b>					

Play Back	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42.191.979	35.450.923	20.756.647	-822.095	-31.463.986	
		6.741.056	14.694.275	21.578.742	30.641.891	

ROI	2016	2017	2018	2019	2020	
Ingresos	83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450	
Mano de Obra	-68.386.404	-75.410.158	-83.400.404	-92.530.825	-103.007.010	
Depreciacion (-)	-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	
Gastos Fijos	-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238	
Gastos Fijos una sola vez	-2.873.260					
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.571.275</b>	<b>15.982.724</b>	<b>28.190.058</b>	<b>40.605.330</b>	<b>55.673.201</b>	
Inversion	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	
ROI		11%	38%	67%	96%	132%

### Datos Relevantes Proyecto Arreglar

Tasa de descuento de la Industria	14,07%
<b>VAN del Proyecto Arreglar</b>	<b>\$ 29.207.681</b>
TIR del Proyecto Arreglar	33,15%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 5 años	3,88%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 10 años	4,2%
ROI	11%
	38%
	67%
	96%
	132%

## 8.7.4 Punto de equilibrio

El mínimo de casas que generan las ventas necesarias para cubrir los costos fijos y variables, son las que se presentan en el siguiente cuadro:

Punto de equilibrio de Arreglar

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Costos Fijos	7.587.784	4.855.960	5.001.639	5.151.688	5.306.238
Costos Variables	68.386.404	75.410.158	83.400.404	92.530.825	103.007.011
Precio de Venta	2.624.988	2.703.737	2.784.849	2.868.395	2.954.447
<b>Unidades totales de Equilibrio</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>37</b>
<b>Unidades Equilibrio por Servicio</b>					
Pintura	23	24	25	27	29
Gasfiteria	4	4	5	5	5
Electricidad	1	1	2	2	2
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>37</b>

Cantidad de equilibrio	=	$\frac{\text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable}}{\text{Precio de la unidad}}$
------------------------	---	--

## 8.7.5. Ratios financieros relevantes

Se presentan los siguientes ratios, al no existir endeudamiento este análisis es más limitado.

	<b>Ratios</b>				
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Liquidez</b>					
Corriente	1,51	1,64	1,79	1,98	2,20
Test Acido	1,51	1,64	1,79	1,98	2,20
<b>Endeudamiento y Cobertura</b>					
Apalancamiento Financiero	2,92	3,12	3,04	2,78	2,53
Plazo de Pago	0,92	0,85	0,82	0,78	0,75
<b>Rendimiento de activos</b>					
	0,04	0,11	0,16	0,19	0,21

(\*)En el test acido el valor del inventario es cero ya que por ser una empresa de servicio de mano de obra no tiene existencias.



## 8.7.6 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento considera en un inicio y por lo menos 5 años, el poder financiarse sólo con aporte de capital de parte de los socios, el aporte inicial es de \$42.191.979, se estima que al final de los 5 años existirá una utilidad acumulada de \$65.362.191, utilidad con que contará la empresa para financiamiento de operaciones, los socios mantendrán estas utilidades dentro de la empresa, si es requerido mayor aporte de capital los socios cuentan con ahorro como para duplicar el aporte de capital inicial.

## 8.7.7 Análisis de sensibilidad

La sensibilidad de este tipo de proyecto que presta un servicio de mantención de casas, depende del número de proyectos adjudicados y terminados exitosamente, por lo tanto para mostrar como de esta variable depende la rentabilidad del negocio mostramos un escenario pesimista, uno optimista y el real.

### Escenario Pesimista

El escenario pesimista considera un crecimiento en las ventas anuales no mayor a un 10%. En este escenario, la demanda es de 48 proyectos para el año 2016, 53 proyectos para el año 2017, 58 proyectos para el año 2018, 64 proyectos para el año 2019 y 70 proyectos para el año 2020.

VAN = \$12.415.719

TIR= 23,30%

	Año N° proyectos 2016 Mensuales		Año N° proyectos 2017 Mensuales		Año N° proyectos 2018 Mensuales		Año N° proyectos 2019 Mensuales		Año N° proyectos 2020 Mensuales	
N° de Proyectos	48		53		58		64		70	
Pintura	38	3,20	42	3,52	46	3,87	51	4,26	56	4,69
Gasfitería	7	0,60	8	0,66	9	0,73	10	0,80	11	0,88
Electricidad	2	0,20	3	0,22	3	0,24	3	0,27	4	0,29
Total	48	4,00	53	4,40	58	4,84	64	5,32	70	5,86

Tasa de Descuento de la Industria

14,07%

Detalle	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		83.812.350	94.959.393	107.588.992	121.898.328	138.110.80
Mano de Obra		-68.386.404	-73.993.321	-80.116.884	-86.822.717	-94.185.080
Depreciacion (-)		-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos		-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez		-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>4.571.275</b>	<b>13.083.225</b>	<b>21.470.470</b>	<b>28.923.923</b>	<b>37.619.486</b>
Impuesto a la Renta		-1.097.106	-3.532.471	-5.797.027	-7.809.459	-10.157.26
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.474.169</b>	<b>9.550.754</b>	<b>15.673.443</b>	<b>21.114.464</b>	<b>27.462.225</b>
Depreciacion (+)		3.266.887	3.026.887	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Compra de Maquinarias y Herramientas		-9.293.774				
Capital de Trabajo		-32.898.205				
<b>Flujo</b>		<b>-42.191.979</b>	<b>6.741.056</b>	<b>12.577.641</b>	<b>16.673.443</b>	<b>22.114.464</b>
<b>Van</b>		<b>12.415.719</b>				
<b>TIR</b>		<b>23,30%</b>				

Play Back	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42.191.979	35.450.923	22.873.281	6.199.839	-15.914.625	
		6.741.056	12.577.641	16.673.443	22.114.464	

ROI

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	83.812.350	94.959.393	107.588.992	121.898.328	138.110.80
Mano de Obra	-68.386.404	-73.993.321	-80.116.884	-86.822.717	-94.185.080
Depreciacion (-)	-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos	-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez	-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.571.275</b>	<b>13.083.225</b>	<b>21.470.470</b>	<b>28.923.923</b>	<b>37.619.486</b>
Inversion	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979
ROI	11%	31%	51%	69%	89%

#### Datos Relevantes Proyecto Arreglar

Tasa de descuento de la Industria	14,07%
VAN del Proyecto Arreglar	\$ 12.415.719
TIR del Proyecto Arreglar	23%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 5 años	3,88%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 10 años	4,2%

	2016	2017	2018	2019	2020
ROI	11%	31%	51%	69%	89%

### Escenario Optimista

El escenario pesimista considera un crecimiento en las ventas anuales no mayor a un 20%. En este escenario, la demanda es de 48 proyectos para el año 2016, 58 proyectos para el año 2017, 69 proyectos para el año 2018, 83 proyectos para el año 2019 y 100 proyectos para el año 2020.

VAN = \$47.554.660

TIR= 41,85%

	Año N° proyectos 2016 Mensuales		Año N° proyectos 2017 Mensuales		Año N° proyectos 2018 Mensuales		Año N° proyectos 2019 Mensuales		Año N° proyectos 2020 Mensuales	
N° de Proyectos	48		58		69		83		100	
Pintura	38	3,20	46	3,84	55	4,61	66	5,53	80	6,64
Gasfiteria	7	0,60	9	0,72	10	0,86	12	1,04	15	1,24
Electricidad	2	0,20	3	0,24	3	0,29	4	0,35	5	0,41
Total	48	4,00	58	4,80	69	5,76	83	6,91	100	8,29

Tasa de Descuento de la Industria 14,07%

Detalle	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		83.812.350	103.592.065	128.039.792	158.257.183	195.605.878
Mano de Obra		-68.386.404	-76.826.995	-86.829.859	-98.757.511	-113.057.831
Depreciacion (-)		-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos		-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez		-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>4.571.275</b>	<b>18.882.223</b>	<b>35.208.295</b>	<b>53.347.984</b>	<b>76.241.802</b>
Impuesto a la Renta		-1.097.106	-5.098.200	-9.506.240	-14.403.956	-20.585.286
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.474.169</b>	<b>13.784.023</b>	<b>25.702.055</b>	<b>38.944.028</b>	<b>55.656.515</b>
Depreciacion (+)		3.266.887	3.026.887	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Compra de Maquinarias y Herramientas		-9.293.774				
Capital de Trabajo		-32.898.205				
<b>Flujo</b>		<b>-42.191.979</b>	<b>6.741.056</b>	<b>16.810.910</b>	<b>26.702.055</b>	<b>39.944.028</b>
<b>Van</b>		<b>47.554.660</b>				
<b>TIR</b>		<b>41.85%</b>				

Play Back	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42.191.979	35.450.923	18.640.013	-8.062.042	-48.006.070	
		6.741.056	16.810.910	26.702.055	39.944.028	

ROI

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020	
Ingresos	83.812.350	103.592.065	128.039.792	158.257.183	195.605.878	
Mano de Obra	-68.386.404	-76.826.995	-86.829.859	-98.757.511	-113.057.831	
Depreciacion (-)	-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	
Gastos Fijos	-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238	
Gastos Fijos una sola vez	-2.873.260					
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.571.275</b>	<b>18.882.223</b>	<b>35.208.295</b>	<b>53.347.984</b>	<b>76.241.802</b>	
Inversion	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	
ROI		11%	45%	83%	126%	181%

#### Datos Relevantes Proyecto Arreglar

Tasa de descuento de la Industria	14,07%
VAN del Proyecto Arreglar	\$ 47.554.660
TIR del Proyecto Arreglar	42%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 5 años	3,88%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 10 años	4,2%

	2016	2017	2018	2019	2020
ROI	11%	45%	83%	126%	181%

### Escenario Real

El escenario pesimista considera un crecimiento en las ventas anuales no mayor a un 15%. En este escenario, la demanda es de 48 proyectos para el año 2016, 55 proyectos para el año 2017, 63 proyectos para el año 2018, 73 proyectos para el año 2019 y 84 proyectos para el año 2020.

VAN = \$29.207.681

TIR= 33,15%

	Año N° proyectos 2016 Mensuales		Año N° proyectos 2017 Mensuales		Año N° proyectos 2018 Mensuales		Año N° proyectos 2019 Mensuales		Año N° proyectos 2020 Mensuales	
N° de Proyectos	48		55		63		73		84	
Pintura	38	3,20	44	3,68	51	4,23	58	4,87	67	5,60
Gasfiteria	7	0,60	8	0,69	10	0,79	11	0,91	13	1,05
Electricidad	2	0,20	3	0,23	3	0,26	4	0,30	4	0,35
Total	48	4,00	55	4,60	63	5,29	73	6,08	84	7,00

Tasa de Descuento de la Industria 14,07%

Detalle	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450
Mano de Obra		-68.386.404	-75.410.158	-83.400.404	-92.530.825	-103.007.011
Depreciacion (-)		-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos		-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez		-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>4.571.275</b>	<b>15.982.724</b>	<b>28.190.058</b>	<b>40.605.330</b>	<b>55.673.201</b>
Impuesto a la Renta		-1.097.106	-4.315.335	-7.611.316	-10.963.439	-15.031.764
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.474.169</b>	<b>11.667.388</b>	<b>20.578.742</b>	<b>29.641.891</b>	<b>40.641.437</b>
Depreciacion (+)		3.266.887	3.026.887	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Compra de Maquinarias y Herramientas		-9.293.774				
Capital de Trabajo		-32.898.205				
<b>Flujo</b>		<b>-42.191.979</b>	<b>6.741.056</b>	<b>14.694.275</b>	<b>21.578.742</b>	<b>30.641.891</b>
<b>Van</b>		<b>29.207.681</b>				
<b>TIR</b>		<b>33.15%</b>				

Play Back	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42.191.979	35.450.923	20.756.647	-822.095	-31.463.986	
ROI		6.741.056	14.694.275	21.578.742	30.641.891	

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450
Mano de Obra	-68.386.404	-75.410.158	-83.400.404	-92.530.825	-103.007.01
Depreciacion (-)	-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos	-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez	-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.571.275</b>	<b>15.982.724</b>	<b>28.190.058</b>	<b>40.605.330</b>	<b>55.673.201</b>

Inversion	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	
ROI		11%	38%	67%	96%	132%

#### Datos Relevantes Proyecto Arreglar

Tasa de descuento de la Industria	14,07%
VAN del Proyecto Arreglar	\$ 29.207.681
TIR del Proyecto Arreglar	33,15%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 5 años	3,88%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 10 años	4,2%

ROI	2016	2017	2018	2019	2020
	11%	38%	67%	96%	132%

## 8.7.8 Oferta para el inversionista

### 8.7.8.1. Aumento de Capital

Se ha definido un capital inicial de \$42.191.979. En la medida que la demanda real aumente y no se tenga capacidad con los recursos disponibles, se evaluará la conveniencia de aumentar el capital. En la tabla siguiente se presenta la necesidad de capital requerido para un escenario real y la acumulación de utilidades a lo largo de los 5 periodos:

#### Flujos Descontados de Arreglar

Datos	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de Impuesto	24,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%

Inversion en Maquinarias y Herramientas	-9.293.774
<b>Inversion Capital de Trabajo</b>	<b>-32.898.205</b>
<b>Aporte inicial de Capital</b>	<b>-42.191.979</b>

Tasa de Descuento de la Industria	14,07%
-----------------------------------	--------

Detalle	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos		83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450
Mano de Obra		-68.386.404	-75.410.158	-83.400.404	-92.530.825	-103.007.01
Depreciacion (-)		-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos		-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez		-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>4.571.275</b>	<b>15.982.724</b>	<b>28.190.058</b>	<b>40.605.330</b>	<b>55.673.201</b>
Impuesto a la Renta		-1.097.106	-4.315.335	-7.611.316	-10.963.439	-15.031.760
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.474.169</b>	<b>11.667.388</b>	<b>20.578.742</b>	<b>29.641.891</b>	<b>40.641.437</b>
Depreciacion (+)		3.266.887	3.026.887	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Compra de Maquinarias y Herramientas		-9.293.774				
Capital de Trabajo		-32.898.205				
<b>Flujo</b>		<b>-42.191.979</b>	<b>6.741.056</b>	<b>14.694.275</b>	<b>21.578.742</b>	<b>30.641.891</b>
<b>Van</b>		<b>29.207.681</b>				
<b>TIR</b>		<b>33,15%</b>				

Play Back	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42.191.979	35.450.923	20.756.647	-822.095	-31.463.986	
ROI		6.741.056	14.694.275	21.578.742	30.641.891	

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	83.812.350	99.275.729	117.592.100	139.287.843	164.986.450
Mano de Obra	-68.386.404	-75.410.158	-83.400.404	-92.530.825	-103.007.01
Depreciacion (-)	-3.266.887	-3.026.887	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Gastos Fijos	-4.714.524	-4.855.960	-5.001.639	-5.151.688	-5.306.238
Gastos Fijos una sola vez	-2.873.260				
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.571.275</b>	<b>15.982.724</b>	<b>28.190.058</b>	<b>40.605.330</b>	<b>55.673.201</b>

Inversion	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	
ROI		11%	38%	67%	96%	132%

#### Datos Relevantes Proyecto Arreglar

Tasa de descuento de la Industria	14,07%
VAN del Proyecto Arreglar	\$ 29.207.681
TIR del Proyecto Arreglar	33,15%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 5 años	3,88%
Tasa libre de Riesgo del Mercado a 10 años	4,2%

ROI	2016	2017	2018	2019	2020
	11%	38%	67%	96%	132%

Tabla de Capital y Utilidad acumulada					
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Capital</b>					
Capital pagado	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979	42.191.979
Utilidad acumulada años anteriores	0	3.474.169	15.141.558	35.720.300	65.362.191
<b>Total Capital</b>	<b>42.191.979</b>	<b>45.666.148</b>	<b>57.333.537</b>	<b>77.912.279</b>	<b>107.554.170</b>

Como conclusión la utilidad acumulada del proyecto corresponde a \$65.362.191, lo que nos da la alternativa de capitalizar esta utilidad ante una necesidad de aumento de capital.

Por otra parte, si se evalúa la posibilidad de dar termino al proyecto, los dueños cuentan con un valor residual de los activos de \$1.858.755 y una utilidad acumulada de \$65.362.191 al término del quinto período.

### 8.7.8.2 Estructura societaria

La estructura societaria se establece entre dos Socios que aportan cada uno el 50% del capital invertido, el capital inicial total asciende a \$42.191.979, por lo tanto cada Socio aporta a la sociedad \$21.095.989.-

Ambos Socios administraran la sociedad en conjunto y las decisiones relevantes se tomarán en común acuerdo, uno de los Socios tendrá la responsabilidad administrativa del negocio, tomando las funciones de Administración y Finanzas, RR.HH y Abastecimiento. El otro Socio tomará la funciones de Venta, Marketing, Producción, Control de Calidad y Servicio al Cliente.

La sociedad será organizada en una estructura legal de Responsabilidad Ltda.

## IX. RSE y Sustentabilidad

### 9.1 Mapa de Stakeholders

En el número 2.1.6. Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad, del presente informe, se presenta un mapa de stakeholders, en el cual se detallan los grupos de interés internos y externos relacionados con la empresa “Arreglar” siendo estos: accionistas (dueños), demandantes (clientes), empleados (supervisor y operarios), gobierno (reguladores), fuentes de financiamiento (bancos, financieras), certificadores (SEC, SISS), proveedores (grandes tiendas, ferreterías y proveedores especializados), sociedad (comunidad).

### 9.2 Valores éticos del negocio

En la empresa “Arreglar” primará el respeto por los valores éticos, en consideración a que sus Socios tienen la concepción que tanto los clientes internos como externos merecen ser tratados con honestidad, justicia y transparencia en la entrega de información, es por esto que los principales valores que definen a la empresa son:

**Honestidad:** En la organización prima la honestidad de los miembros con sus pares y la empresa.

**Fortaleza:** Los sólidos valores morales y éticos de la organización, hacen de ésta una empresa confiable.

**Justicia:** La percepción de los miembros de esta organización en general es de justicia, se sienten a gusto con su trabajo, ven posibilidades de desarrollo profesional en la empresa.

**Transparencia:** La transparencia de la empresa queda demostrada en la entrega de información clara respecto a los servicios y de presentar a los propietarios como la cara visible de la empresa.

**Confianza:** La empresa busca establecer una relación de confianza con sus clientes entregando signos de confianza al ser transparentes en la entrega de información, compartiendo experiencias positivas de otros clientes para con la empresa, efectuando una supervisión activa de los trabajos por parte del “vendedor”, entre otros.

**Solidaridad:** En general las personas que trabajan en la organización, son solidarias con las demás personas que trabajan en la empresa en cuanto a enseñar y compartir conocimientos y experiencias.

**Eficacia:** La organización resulta eficaz en el logro de los objetivos propuestos.

### 9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Los impactos que pueda tener el desarrollo de la actividad de la empresa “Arreglar”, se circunscribe a un segmento pequeño de la industria de la construcción dedicada a obras menores en construcción orientada a la mantención y reparación de viviendas.

<b>Clasificación de Impacto</b>	<b>Stakeholders</b>	<b>Impacto</b>
Impacto Social	Comunidad	Mejoramiento integral de las viviendas.
	Empleados	Pago de cotizaciones al día.
Impacto Ambiental	Comunidad	El manejo adecuado de desechos que generen los proyectos será de responsabilidad de la empresa.
Impacto Económico	Empleados	La empresa dará empleo a 7 personas.
	Dueños	Retorno sobre la inversión.
	Estado	Pago de impuestos.

Se espera que el desarrollo de la actividad de la empresa tenga impactos sociales y ambientales altos en cuanto a la satisfacción del segmento de clientes de la empresa “Arreglar” por el servicio contratado y por el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de los proyectos.

De igual forma, se espera que los impactos económicos para la empresa sean altos en un mediano a largo plazo y que ésta pueda cumplir con el pago de sus obligaciones con los empleados y el gobierno.

## X. Riesgos críticos

### 10.1 Riesgos internos

Las debilidades y fortalezas son aspectos internos de las empresas que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Dicho lo anterior, se presenta un cuadro que resume los principales riesgos internos de la empresa “Arreglar”, tipo de riesgo, probabilidad, impacto e importancia o nivel de riesgo:

Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Ref. riesgo
Desconocimiento del mercado	Estratégico	2	3	Medio	R-1
Falta de capital	Liquidez	1	3	Bajo	R-2
Fallas en el servicio otorgado	Operacional	1	3	Bajo	R-3
Falta de mano de obra calificada	Operacional	2	2	Medio	R-4
Demora en la entrega de servicios	Operacional	1	3	Bajo	R-5
Falta de experiencia de la alta gerencia	Estratégico	1	3	Bajo	R-6
Falta de base de clientes	Estratégico	2	2	Medio	R-7
Falta de contacto con proveedores	Estratégico	2	2	Medio	R-8
Marca no posicionada	Estratégico	3	2	Medio	R-9
Sitio web no conocido	Estratégico	3	2	Medio	R-10

#### Probabilidad

1: Baja  
2: Media  
3: Alta

#### Impacto

1: Bajo  
2: Medio  
3: Alto

#### Nivel de Riesgo

1: Bajo  
2: Medio  
3: Alto

Podemos concluir que el 60% de los principales riesgos internos identificados corresponden a un nivel de riesgo medio, los cuales deben ser abordados por la empresa “Arreglar” para no ver afectada las posibilidades de éxito de su estrategia.

### 10.2 Riesgos externos

Las oportunidades y amenazas corresponden a lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general, estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. En base a lo anterior, se presenta un cuadro que resume los principales riesgos externos de la empresa “Arreglar”, tipo de riesgo, probabilidad, impacto e importancia o nivel de riesgo:

Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Ref. riesgo
Impacto ambiental por el uso de productos contaminantes	Ambiental	1	1	Bajo	R-1
Baja de la demanda por uso el servicio de mantención de viviendas	Estratégico	1	3	Bajo	R-2
Bajas utilidades de la empresa	Liquidez	1	2	Bajo	R-3
Incumplimiento de normativa vigente	Normativo	1	3	Bajo	R-4
Falta de aprobación de líneas de crédito	Estratégico	1	2	Bajo	R-5
Cambio legal o impositivo	Legal	1	2	Bajo	R-6
Cambio de estrategia por parte de un competidor	Estratégico	2	2	Medio	R-7



<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
1: Baja	1: Bajo	1: Bajo
2: Media	2: Medio	2: Medio
3: Alta	3: Alto	3: Alto

Podemos concluir que el 14% de los principales riesgos internos identificados corresponden a un nivel de riesgo medio, los cuales deben ser abordados por la empresa “Arreglar” para que esa amenaza no vea afectada las posibilidades de éxito de su estrategia.

### 10.3 Plan de mitigación

En consideración a los riesgos internos y externos de nivel medio los cuales se resumen en el siguiente cuadro, la empresa “Arreglar” propone los planes de mitigación que se indican a continuación:

Riesgo	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Ref. riesgo	Planes de Mitigación
Desconocimiento del mercado	Estratégico	Medio	R-1	Compra de Estudios de Mercado
Falta de mano de obra calificada	Operacional	Medio	R-4	Planes de Capacitación
Falta de base de clientes	Estratégico	Medio	R-7	Armar una base de clientes en fase de promoción
Falta de contacto con proveedores	Estratégico	Medio	R-8	Establecer reuniones con vendedores de proveedores
Marca no posicionada	Estratégico	Medio	R-9	Desarrollar estrategia de posicionamiento de marketing
Sitio web no conocido	Estratégico	Medio	R-10	Reforzar en el puerta a puerta la dirección web
Cambio de estrategia por parte de un competidor	Estratégico	Medio	R-7	Evaluar estrategia de la empresa “Arreglar”, comparar y replantear si es necesario

## XI. Propuesta Inversionista (Conclusiones)

“Arreglar” es una microempresa de servicios de mantención y reparación de hogares en tres ámbitos del área: Pintura, Electricidad y Gasfitería; está acotada a un segmento específico donde se observó la necesidad y se detectó la oportunidad de satisfacer ese nicho. Una de las mayores ventajas que presenta el segmento, es el crecimiento experimentado en el Sector Norte de Santiago de conjuntos habitacionales residenciales de nivel económico acomodado, con propietarios con ingresos por sobre el promedio, que tienen aprecio por vivir en un lugar confortable y con hogares que tienen una edad suficiente para ser “arreglados”, para que luzcan como viviendas nuevas o para facilitar la realización de trabajos que permitan mantener y prolongar la vida útil de sectores interiores o exteriores en algunas de las áreas en que “Arreglar” puede aportar soluciones.

“Arreglar” tiene además, la posibilidad de posicionarse en un mercado que dista mucho de estar profesionalizado. Puertas se abren para la penetración del nicho en un esquema donde la clave está en el establecer relaciones de confianza con los clientes. Para esto, es que “Arreglar” ha desarrollado estrategias tendientes a reforzar este concepto: redacción de contratos formales entre las partes; insumos y equipamiento de calidad; alta capacidad técnica de los trabajadores contratados como factor que determina una alta calidad de servicio enfocada en los detalles; información clara respecto de los procesos involucrados en los proyectos contratados; supervisión continua; canales de comunicación abiertos; y servicio de post venta son algunos de los factores claves para la consecución de ese objetivo.

Bajo esta perspectiva, la empresa “Arreglar” busca ser reconocida por cada cliente atendido, como una empresa seria, responsable, profesional, honesta, que entrega ayuda y soluciones reales a sus clientes, estos conceptos son su principal activo y la fuente de ser buscados y recomendados en proyectos futuros, con una cartera de clientes permanentes y en aumento, con una Marca “Arreglar” que es símbolo confianza y seguridad, en el actual mercado nuestra propuesta tiene una alta y segura probabilidad de posicionarse, y de acuerdo a los resultados proyectados, pensar en posibilidades de crecimiento a largo plazo.

Cabe señalar, que hoy la tasa anual libre de riesgo en Chile está en un rango aproximado cercano al 4%, nuestro proyecto es una oportunidad de inversión en este nicho de mercado, con oportunidad de prestar un servicio diferente y atractivo, nuestra estimación de rentabilidad sobre el capital es del orden de un mínimo de un 20% anual para los primeros 2 años y subiendo a 80% para los siguientes 3 años, el nivel de inversión inicial es de \$42.191.979, ante una situación de cierre es fácil salir, vender y recuperar parte de la inversión. Invitamos a participar de esta iniciativa, las tasas de rentabilidad son suficientes y una buena oportunidad de aprender de esta actividad relacionada con el área de los servicios de mantención y reparación de casas, una necesidad que siempre estará presente.

## XII. Bibliografía

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 11ª edición, Barcelona, Grupo Planeta, 2014.

LEON, Victor, Compensación: Diferenciar con equidad, 2ª edición, Santiago, CyC Impresores, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L., Dirección de Marketing, 14ª edición, México, Pearson Educación, 2012.

DEBELJUH, Patricia, Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa, 1ª edición, Buenos Aires, Cengage Learning, 2009.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., Comportamiento Organizacional, 13ª edición, México, Pearson Educación, 2009.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L., Gestión de Recursos Humanos, 5ª edición, Madrid, Pearson Educación, 2008.

SAPAG-CHAIN, Nassir, Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, 2ª edición, Chile, Pearson Educación, 2011.

MAQUEIRA V., Carlos, Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, 3ª edición, Chile, Andrés Bello, 2013.

FRANCISCO VIDAL, La otra casen, [en líneas], El Mercurio, Santiago, 02 de Marzo 2013, <<http://www.elmercurio.com/blogs/2013/03/02/9706/La-otra-Casen.aspx>> [consulta 16 diciembre 2014].

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIALES I.N.E., Estratificación Socioeconómica en Encuestas de Hogares, [en líneas], <[http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios\\_y\\_documentos/documentostrabajo/es\\_tratificacion\\_socioeconomica\\_encuestas\\_hogares.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/documentostrabajo/es_tratificacion_socioeconomica_encuestas_hogares.pdf)>, [consulta 17 diciembre 2014].

CAMILO ARRIAGADA LUCO, El Crecimiento de los Hogares en Chile, Santiago, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2008.

CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN, Informe MACh 40, [en líneas], <<http://www.cchc.cl/publicacion/informe-mach-40/>> [consulta 17 diciembre 2014].

### XIII. Anexos

#### Anexo I

Ítem	Exteriores	Interiores
<b>Servicio de Gasfitería</b>	-Conexiones de gas, cambio de llaves de riego y cañerías.	-Mantenimiento de llaves, conexiones, reparación de calefón y reparación de cocinas.
<b>Pinturas</b>	-Reparación y pintura de fachada.	-Reparación y pintura de molduras.
	-Reparación y pinturas de maderas en el exterior (puertas, persianas, cobertizos y góndolas).	-Reparación y pinturas de maderas en el interior (puertas, ventanas y guardapolvo).
	-Reparación y pintura de rejas, portones y protecciones en fierro.	-Reparación y pintura de muros y cielos.
<b>Servicio de Electricistas</b>	-Instalación de citófono, timbres, interruptores y luminarias.	-Instalación y mantenimiento de interruptores y lámparas.

## Anexo II

### Encuesta de preferencias de clientes en Servicio de Mantenimiento de Interiores y Exteriores

Abandonar->

Continuaré más tarde

#### 1.- Servicio de Mantenimiento de Casas y Departamentos

Por favor, solicitamos su ayuda llenando esta pequeña encuesta.

La información solicitada es importante para un estudio de mercado, que busca obtener los aspectos que Ud. valora como cliente al momento de decidir contratar servicios de mantención o reparación en su hogar.

Esta encuesta no le tomará más de [5] minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

#### \*1. ¿Qué medio utilizaría para ubicar y contactar a un proveedor de servicios de mantención de interiores y exteriores de casas o departamentos?

- Internet
- Páginas Amarillas
- Consultando a amigos o vecinos
- Información en murales de tiendas del rubro construcción
- Otro (Por favor especifique):

#### \*2. ¿Qué servicios de los que se indican a continuación, usted necesitaría contratar?

- Pintura
- Barnices
- Reparación de techos
- Servicio de gasfitería
- Servicio de cerrajería
- Servicio de electricistas
- Otro (Por favor especifique)

#### \*3. De realizar los servicios seleccionados, ¿en qué momento a usted le acomodaría más que estos fuesen ejecutados?

- De lunes a viernes en horario de oficina
- De lunes a viernes después de horario de oficina
- Sólo fines de semana
- Cualquier día de la semana

#### \*4. En cuanto a la formalidad del acuerdo con la empresa de servicios, ¿cuál de las siguientes alternativas prefiere?

- Acuerdo de palabra
- Contrato formal
- Contrato formal ante notario sin garantías
- Contrato formal ante notario con garantías
- Otro (Por favor especifique)

**\*5. De la siguiente lista, seleccione los cinco aspectos que usted valora al momento de contratar un servicio.**

- Asesoría profesional
- Capacidad técnica del personal
- Trato del personal en obra
- Presentación del personal
- Estado de equipos, maquinarias y herramientas utilizados
- Orden y limpieza en la ejecución de trabajos
- Información de los trabajos a realizar
- Información de grado de avance y cumplimiento de plazos
- Servicio Post Venta
- Otro (Por favor especifique)

**\*6. ¿Qué espera usted del servicio a realizar?**

- Que se cumplan los plazos.
- Que el presupuesto real del trabajo sea lo más cercano al presupuesto estimado del mismo.
- Que la calidad del servicio sea óptima.
- Que el trabajo terminado satisfaga las expectativas del cliente.
- Otro (Por favor especifique)

**\*7. ¿De qué manera a usted le gustaría recibir más información de nuestros servicios?**

- Anuncios en periódicos o revistas
- Correo directo
- Tripticos o Flyer
- Internet
- E-mail
- Otro (Por favor especifique):

**\*8. ¿ Que medio de pago prefiere para cancelar los servicios prestados?**

- Efectivo
- Cheque
- Transferencia electrónica
- Tarjeta de crédito
- Otro (Por favor especifique)

**9. ¿Tiene algún comentario de buenas o malas experiencias, al contratar servicios de mantención o reparación de su hogar?**

**\*10. Indique su edad.**

La encuesta ha concluido.

¡Muchas gracias por su colaboración!

<-Anterior

Fin->

100%

# Anexo III

## Análisis de resultados de la encuesta



<< Anterior    Exportar    Cuestionarios >>    Imprimir

Buscar... ?  
Idiomas... ?

Título: Encuesta de preferencias de clientes en Servicio de Mantenimiento de Interiores y Exteriores Español

**Filtros**  
Aplicar  
Abrir

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

03/01/2015 9:49  
Cuestionarios contestados: 100  
Cuestionarios finalizados: 98

### Página 1. Servicio de Mantenimiento de Casas y Departamentos

1. ¿Qué medio utilizaría para ubicar y contactar a un proveedor de servicios de mantenimiento de interiores y exteriores de casas o departamentos?

	%	Total
<input type="checkbox"/> Internet	70%	70
<input type="checkbox"/> Páginas Amarillas	21%	21
<input type="checkbox"/> Consultando a amigos o vecinos	62%	62
<input type="checkbox"/> Información en murales de tiendas del rubro construcción	10%	10
Otro (Por favor especifique):	0%	0

Preguntas sin contestar: 0  
Respuestas recogidas: 100

Gráfico Excel    Gráficos interactivos

2. ¿Qué servicios de los que se indican a continuación, usted necesitaría contratar?

	%	Total
<input type="checkbox"/> Pintura	53%	53
<input type="checkbox"/> Barnices	14%	14
<input type="checkbox"/> Reparación de techos	28%	28
<input type="checkbox"/> Servicio de gasfitería	63%	63
<input type="checkbox"/> Servicio de cerrajería	38%	38
<input type="checkbox"/> Servicio de electricistas	48%	48
Otro (Por favor especifique) <a href="#">Detalle</a>	12%	12

Preguntas sin contestar: 0  
Respuestas recogidas: 100

Gráfico Excel    Gráficos interactivos

3. De realizar los servicios seleccionados, ¿en qué momento a usted le acomodaría más que estos fuesen ejecutados?

	%	Total
<input type="checkbox"/> De lunes a viernes en horario de oficina	31%	31
<input type="checkbox"/> De lunes a viernes después de horario de oficina	19%	19
<input type="checkbox"/> Sólo fines de semana	43%	43
<input type="checkbox"/> Cualquier día de la semana	7%	7

Preguntas sin contestar: 0  
Respuestas recogidas: 100

Gráfico Excel    Gráficos interactivos

4. En cuanto a la formalidad del acuerdo con la empresa de servicios, ¿cuál de las siguientes alternativas prefiere?

	%	Total
<input type="checkbox"/> Acuerdo de palabra	20%	20
<input type="checkbox"/> Contrato formal	49%	49
<input type="checkbox"/> Contrato formal ante notario sin garantías	5%	5
<input type="checkbox"/> Contrato formal ante notario con garantías	24%	24
Otro (Por favor especifique) <a href="#">Detalle</a>	2%	2

Preguntas sin contestar: 0  
Respuestas recogidas: 100

Gráfico Excel    Gráficos interactivos

5. De la siguiente lista, seleccione los cinco aspectos que usted valora al momento de contratar un servicio.

	%	Total
<input type="checkbox"/> Asesoría profesional	57%	57
<input type="checkbox"/> Capacidad técnica del personal	78%	78
<input type="checkbox"/> Trato del personal en obra	36%	36
<input type="checkbox"/> Presentación del personal	30%	30
<input type="checkbox"/> Estado de equipos, maquinarias y herramientas utilizados	32%	32
<input type="checkbox"/> Orden y limpieza en la ejecución de trabajos	72%	72
<input type="checkbox"/> Información de los trabajos a realizar	56%	56
<input type="checkbox"/> Información de grado de avance y cumplimiento de plazos	63%	63
<input type="checkbox"/> Servicio Post Venta	44%	44
Otro (Por favor especifique) <a href="#">Detalle</a>	1%	1

Preguntas sin contestar: 0  
Respuestas recogidas: 100

Gráfico Excel    Gráficos interactivos

▼ 6. ¿Qué espera usted del servicio a realizar?

		%	Total
<input type="checkbox"/>	Que se cumplan los plazos.	66%	66
<input type="checkbox"/>	Que el presupuesto real del trabajo sea lo más cercano al presupuesto estimado del mismo.	51%	51
<input type="checkbox"/>	Que la calidad del servicio sea óptima.	70%	70
<input type="checkbox"/>	Que el trabajo terminado satisfaga las expectativas del cliente.	60%	60
	Otro (Por favor especifique)	0%	0
<b>Preguntas sin contestar: 0</b>			
<b>Respuestas recogidas: 100</b>			
		<a href="#">Gráfico Excel</a>	<a href="#">Gráficos interactivos</a>

▼ 7. ¿De qué manera a usted le gustaría recibir más información de nuestros servicios?

		%	Total
<input type="checkbox"/>	Anuncios en periódicos o revistas	21%	21
<input type="checkbox"/>	Correo directo	25%	25
<input type="checkbox"/>	Tripticos o Flyer	21%	21
<input type="checkbox"/>	Internet	46%	46
<input type="checkbox"/>	E-mail	57%	57
	Otro (Por favor especifique)	0%	0
<b>Preguntas sin contestar: 0</b>			
<b>Respuestas recogidas: 100</b>			
		<a href="#">Gráfico Excel</a>	<a href="#">Gráficos interactivos</a>

▼ 8. ¿Que medio de pago prefiere para cancelar los servicios prestados?

		%	Total
<input type="checkbox"/>	Efectivo	47%	47
<input type="checkbox"/>	Cheque	29%	29
<input type="checkbox"/>	Transferencia electrónica	65%	65
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de crédito	21%	21
	Otro (Por favor especifique) <a href="#">Detalle</a>	1%	1
		<a href="#">Gráfico Excel</a>	<a href="#">Gráficos interactivos</a>

	Posiciones	1	2	3	4	5	Posición media	Total
Efectivo		79%(37)	15%(7)	4%(2)	2%(1)	0%(0)	1,30	47
Transferencia electrónica		65%(42)	25%(16)	11%(7)	0%(0)	0%(0)	1,46	65
Cheque		45%(13)	38%(11)	14%(4)	3%(1)	0%(0)	1,76	29
Tarjeta de crédito		33%(7)	38%(8)	10%(2)	19%(4)	0%(0)	2,14	21
Otro (Por favor especifique)		0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	100%(1)	5,00	1
<b>Preguntas sin contestar: 0</b>								
<b>Respuestas recogidas: 100</b>								
		<a href="#">Gráfico Excel</a>	<a href="#">Gráficos interactivos</a>					

**Página 2. Comentarios**

▼ 9. ¿Tiene algún comentario de buenas o malas experiencias, al contratar servicios de mantención o reparación de su hogar?

	Total
<a href="#">Pulsa para ver el detalle</a>	46
<b>Preguntas sin contestar: 54</b>	
<b>Respuestas recogidas: 46</b>	

▼ 10. Indique su edad.

		%	Total
<input type="checkbox"/>	De 18 a 34 años	45%	45
<input type="checkbox"/>	De 35 a 45 años	25%	25
<input type="checkbox"/>	De 46 a 60 años	26%	26
<input type="checkbox"/>	Más de 60 años	3%	3
<b>Preguntas sin contestar: 1</b>			
<b>Respuestas recogidas: 99</b>			
		<a href="#">Gráfico Excel</a>	<a href="#">Gráficos interactivos</a>

[<< Anterior](#) [Exportar](#) [Cuestionarios >>](#)



**Pregunta 9:**

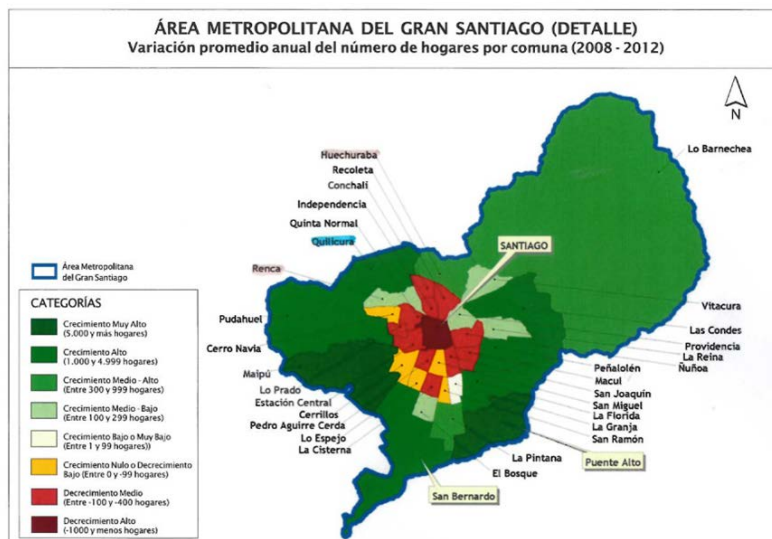
¿Tiene algún comentario de buenas o malas experiencias, al contratar servicios de mantención o reparación de su hogar?

<a href="#">Alta ▲</a>	<a href="#">Respuesta</a>
01/01/2015 19:43:11	no he tenido malas experiencias a la hora de contratar este tipo de servicios, ya que siempre busco gente de confianza o recomendados por cercanos
01/01/2015 19:44:47	En una ampliacion que realice en mi casa tuve una buena experiencia al poder contratar un maestro que era serio en sus compromisos, se veia dia a dia su avance en la obra, no fumaba , no bebia, llegaba puntualmente, y se retiraba puntualmente a las 6:30 pm, su precio no era barato pero si valia lo que hacia
01/01/2015 20:54:19	falta transparencia en los servicios dados, faltwcountualidad y no cumplimiento de pkaxos
01/01/2015 21:10:09	Buenas experiencias con un electricista y un gáster
01/01/2015 21:10:39	Mala
01/01/2015 21:12:50	Si. Una vez no me terminaron el trabajo
01/01/2015 21:14:46	No me gusta que no se cumplan los plazos
01/01/2015 21:43:55	No
01/01/2015 21:50:16	buenas
01/01/2015 21:55:07	por suerte buenasu experiencias en la reparación de calefont, postura de cerámica, reparación goteras y techo
01/01/2015 21:57:40	en general buenas, nos aseguramos de contratar servicios recomendados
01/01/2015 22:04:45	Que los detalles ojalá estén cuantificados lo mejor posible dado que generalmente hacen la diferencia entre lo pactado y lo cobrado.
01/01/2015 22:10:58	Incumplimiento de plazo
01/01/2015 22:16:55	Un servicio de gasfitería realizado al poner una ducha fue realizado deficientemente, pusieron las llaves al revés y la ducha era de mala calidad, durando un par de meses
01/01/2015 22:40:13	ninguno
01/01/2015 22:46:51	buenas experiencias pero no se cumplen los plazos estipulados
01/01/2015 22:53:55	si
01/01/2015 23:27:36	Muy largos y no bien terminados
01/01/2015 23:44:53	difícil encontrar buenos.maestros
01/01/2015 23:45:19	no
02/01/2015 0:30:11	en general buenas experiencias
02/01/2015 0:33:39	Que los trabajos no quedan como ellos prometen y el presupuesto inicial no coincide con el trabajo al final.
02/01/2015 8:21:53	si
02/01/2015 9:30:27	no
02/01/2015 10:39:00	servicio a medias, eso de lo termino después nunca ocurre.
02/01/2015 10:59:06	neutra, ya que no he necesitado la contratación de servicios de mantención de Casas
02/01/2015 11:46:18	Sí, muchas malas experiencias
02/01/2015 12:32:33	Me gusta que los expertos en los trabajos expliquen el procedimiento del trabajo, muentren los materiales que utilizarán, cumplan los plazos y que sean limpios y ordenados
02/01/2015 12:34:41	Mala experiencia al llamar un técnico para reparación de secadora en páginas amarillas.
02/01/2015 12:41:19	Quando e contratado trabajo vendido, el material que ocupan no es el que yo

	ubiese querido
02/01/2015 13:04:39	ha sido complicado a veces mantener el precio inicial cuando el trabajo no se ha hecho bien y se debe repetir
02/01/2015 13:17:48	generalmente los plazos no se cumplen...
02/01/2015 13:39:58	No
02/01/2015 13:52:47	de ambas experiencias
02/01/2015 13:56:20	no
02/01/2015 14:09:24	Buena experiencia: colocación de vidrios y colocación de ventana. Presupuesto rápido en una hora y visita terreno 1 hora después de presupuesto aceptado. Ejecución de obray termino en el mismo día de acuerdo a lo establecido en presupuesto y visita en terreno.Ejecucion rápida y limpia.reutilizacion de materiales en buen estad, permitiendo ahorro.
02/01/2015 14:26:57	no
02/01/2015 15:31:23	Es caro, no cumplen plazos, el presupuesto inicial no se cumple, siempre es mas
02/01/2015 16:17:07	la puntualidad no ha sido de las mejores
02/01/2015 18:41:15	No tengo comentarios
02/01/2015 19:26:47	pesima experiencia hacen un presupuesto y al termino del trabajo no se cumple
02/01/2015 23:07:28	la lentitud del servicio
02/01/2015 23:08:51	buenas experiencias.
02/01/2015 23:24:56	El desorden y suciedad que dejan al trabajar
02/01/2015 23:32:54	Mala experiencia con trabajo en que en el precio se incluían materiales estos no eran de la calidad deseada
02/01/2015 23:33:30	buenas experiencias

## Anexo IV

El Crecimiento de los Hogares en Chile VI. CARTOGRAFÍAS REGIONALES  
Variación interanual absoluta promedio por comuna (2008 - 2012)



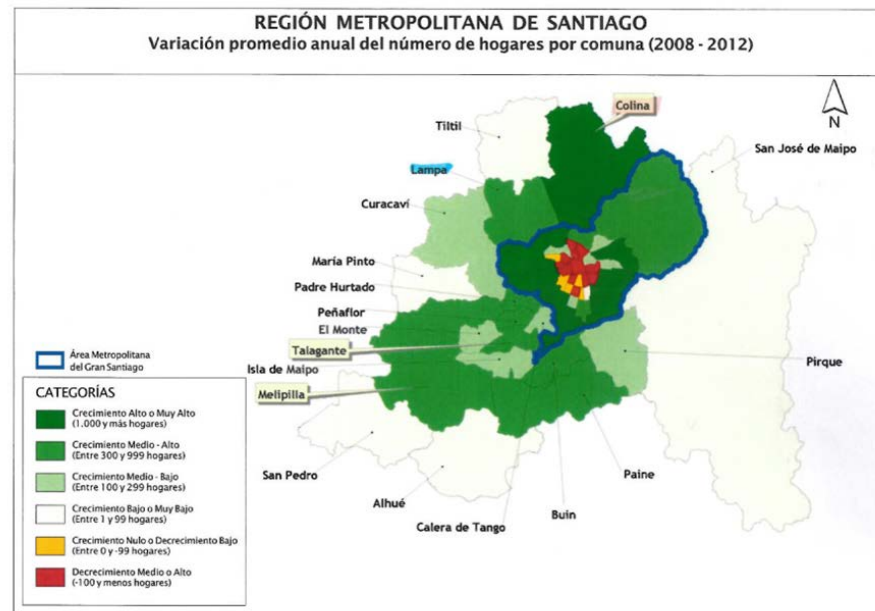
El Crecimiento de los Hogares en Chile

ANEXOS: TABLAS COMUNALES

**REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO**  
N° DE HOGARES PROYECTADOS POR AÑO SEGÚN COMUNAS, CIFRAS ABSOLUTAS Y COEFICIENTES DE VARIACIÓN (2008-2012).

COMUNA	N° de hogares estimados					Variación acumulada (2008 - 2012)		Variación promedio anual (2008 - 2012)	
	2008	2009	2010	2011	2012	N°	%	N°	%
Santiago	66.997	65.995	64.929	63.730	62.485	-4.512	-6,74	-1.128	-1,73
Cerrillos	19.567	19.558	19.568	19.483	19.406	-161	-0,83	-40	-0,21
Cerro Navia	38.775	38.778	38.806	38.664	38.528	-246	-0,63	-62	-0,16
Conchalí	32.856	32.558	32.292	31.904	31.530	-1.326	-4,04	-331	-1,02
El Bosque	47.530	47.843	48.179	48.271	48.380	850	1,79	213	0,44
Estación Central	34.567	34.387	34.221	33.925	33.638	-929	-2,69	-232	-0,68
Huechuraba	21.927	22.349	22.793	23.142	23.498	1.571	7,16	393	1,75
Independencia	17.397	17.160	16.930	16.652	16.380	-1.017	-5,85	-254	-1,50
La Cisterna	22.165	22.008	21.870	21.633	21.403	-762	-3,44	-190	-0,87
La Florida	120.491	122.403	124.301	125.593	126.876	6.385	5,30	1.596	1,30
La Granja	35.368	35.512	35.682	35.667	35.662	294	0,83	74	0,21
La Pintana	54.483	55.385	56.283	56.914	57.537	3.055	5,61	764	1,37
La Reina	27.073	27.265	27.462	27.548	27.635	562	2,08	140	0,52
Las Condes	88.276	90.123	91.927	93.488	95.017	6.741	7,64	1.685	1,86
Lo Barnechea	23.270	24.183	25.104	26.114	27.142	3.871	16,64	968	3,92
Lo Espejo	27.675	27.618	27.610	27.479	27.371	-304	-1,10	-76	-0,28
Lo Prado	28.260	28.167	28.088	27.875	27.660	-600	-2,12	-150	-0,53
Macul	31.169	31.088	31.021	30.809	30.603	-567	-1,82	-142	-0,46
Maipú	206.425	218.367	230.027	244.806	259.468	53.043	25,70	13.261	5,88
Nuñoa	51.080	50.935	50.794	50.473	50.164	-916	-1,79	-229	-0,45
Pedro Aguirre Cerda	28.002	27.779	27.585	27.295	27.019	-983	-3,51	-246	-0,89
Peñalolén	67.782	69.202	70.638	71.835	73.028	5.246	7,74	1.312	1,88
Providencia	48.491	48.858	49.157	49.325	49.452	962	1,98	240	0,49
Pudahuel	69.360	71.862	74.377	76.956	79.544	10.184	14,68	2.546	3,48
Quilicura	51.850	54.383	56.876	59.847	62.794	10.944	21,11	2.736	4,90
Quinta Normal	27.352	27.151	26.960	26.674	26.395	-957	-3,50	-239	-0,89
Recoleta	37.923	37.670	37.433	37.044	36.658	-1.265	-3,34	-316	-0,84
Renca	36.889	37.163	37.433	37.528	37.611	723	1,96	181	0,49
San Joaquín	24.948	24.700	24.480	24.158	23.848	-1.100	-4,41	-275	-1,12
San Miguel	22.451	22.403	22.359	22.229	22.105	-346	-1,54	-86	-0,39
San Ramón	24.904	24.844	24.810	24.654	24.509	-395	-1,58	-99	-0,40
Vitacura	23.247	23.438	23.622	23.692	23.751	504	2,17	126	0,54

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones demográficas INE (2008).



**REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO (continuación)**  
N° DE HOGARES PROYECTADOS POR AÑO SEGÚN COMUNAS. CIFRAS ABSOLUTAS Y COEFICIENTES DE VARIACIÓN (2008-2012).

COMUNA	N° de hogares estimados					Variación acumulada (2008 - 2012)		Variación promedio anual (2008 - 2012)	
	2008	2009	2010	2011	2012	N°	%	N°	%
Puente Alto	187.140	194.973	202.819	211.666	220.568	33.428	17,86	8.357	4,19
Pirque	5.911	6.140	6.370	6.625	6.884	972	16,45	243	3,88
San José de Maipo	4.283	4.353	4.425	4.484	4.544	260	6,08	65	1,49
Colina	28.529	29.664	30.763	31.939	33.101	4.572	16,03	1.143	3,79
Lampa	15.764	16.503	17.239	18.087	18.936	3.171	20,12	793	4,69
Tilti	4.437	4.501	4.567	4.626	4.681	245	5,52	61	1,35
San Bernardo	80.108	82.234	84.342	86.360	88.369	8.261	10,31	2.065	2,48
Buín	19.766	20.203	20.643	21.032	21.422	1.656	8,38	414	2,03
Calera de Tango	5.521	6.801	7.080	7.393	7.707	1.186	18,19	297	4,27
Niquén	16.474	16.959	17.450	17.948	18.443	1.969	11,95	492	2,86
Melipilla	28.829	29.364	29.913	30.379	30.854	2.025	7,02	506	1,71
Alhué	1.295	1.312	1.328	1.349	1.367	72	5,56	18	1,36
Curacaví	8.176	8.396	8.616	8.819	9.029	853	10,44	213	2,51
María Pinto	3.263	3.327	3.394	3.451	3.513	250	7,66	63	1,86
San Pedro	2.259	2.288	2.312	2.333	2.356	97	4,27	24	1,05
Talagante	19.765	20.328	20.894	21.454	22.018	2.253	11,40	563	2,74
El Monte	8.220	8.393	8.574	8.733	8.899	679	8,26	170	2,01
Isla de Maipo	8.564	8.779	9.001	9.210	9.424	860	10,04	215	2,42
Padre Hurtado	13.004	13.371	13.731	14.081	14.426	1.422	10,94	356	2,63
Peñaflores	22.235	22.832	23.420	24.019	24.612	2.377	10,69	594	2,57

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones demográficas INE (2008).

## Anexo V

A continuación se presenta un cuadro que detalla el análisis PESTEL:

<b>Político</b>	:	La estabilidad política de Chile se ha mantenido durante los últimos gobiernos elegidos democráticamente, funcionando independientemente los poderes del Estado y funcionando las instituciones, todo esto da estabilidad al país y favorece el desarrollo y crecimiento de la industria.
<b>Económico</b>	:	El bajo precio del cobre en el mercado mundial sumado al bajo nivel de inversión de capitales en el país y el alto costo de energía, frenan las expectativas de crecimiento de Chile en el mediano plazo, disminuyendo el consumo y aumentando el desempleo.
<b>Social</b>	:	Ante el aumento en los costos de los bienes inmuebles por mayores impuestos (pago de IVA de propiedades), las personas debiesen tender a mantener y reparar sus bienes raíces versus comprar propiedades nuevas.
<b>Tecnológico</b>	:	Chile teniendo una economía abierta permite un mayor acceso de la población a la tecnología de vanguardia, lo que permite por ejemplo que un mayor número de personas accedan a internet (visita a páginas web, facebook, etc.) lo que constituye un importante medio de difusión de productos y servicios.  Por otra parte, el acceso a la industria de maquinaria y suministros permiten mayor eficiencia, productos y servicios de mayor calidad.
<b>Ecológico</b>	:	En la última década ha cobrado importancia el respeto y cuidado del medio ambiente. Esto ha hecho que la población valore más aquellas actividades que van en la dirección del cuidado del medio ambiente.
<b>Legal</b>	:	La mayor regulación si bien es necesaria para lograr una mayor equidad y beneficio para la ciudadanía, genera costos que encarecen la actividad y que hacen subir los precios de los productos y servicios ofrecidos.

## Anexo VI

### **Análisis y tendencias de la industria**

#### Mercado Laboral

Experimenta una disminución en su dinamismo respecto de los años anteriores en coherencia con la desaceleración que ha experimentado la inversión en proyectos de construcción.

- La contratación de mano de obra se contrajo en un 3,2% en el trimestre Febrero – Abril 2014, lo que se compara negativamente con el alza de 0,6% y 4,5% en los trimestres móviles de enero - marzo y diciembre – febrero, respectivamente. Ello significó una pérdida de 23.600 puestos de trabajo en doce meses, cifra que se compara negativamente con las 4.000 plazas generadas en igual periodo durante marzo.
- En este contexto la tasa promedio de cesantía esperada para 2014, bordea el 12,5%, cifra mayor a la observada en 2013 (7,7 %).
- En el escenario más probable, la menor estrechez de mercado laboral incidirá en una contención de los altos costos de mano de obra y remuneraciones registradas desde 2012.

#### Costos de las materias primas

La desaceleración del sector lleva consigo una disminución en la demanda de materias primas y servicios para la industria de la construcción con lo que podemos decir que:

- Existe una disminución de demanda total de materiales para ejecución de las obras, provocando la desaceleración del margen de los proveedores.
- A partir del año 2012, se ha experimentado un descenso en los indicadores de ingeniería de consulta (estudio y proyectos), lo que se refleja en menores importaciones de maquinaria y vehículos relacionados con obras de infraestructura a partir del primer trimestre del año 2013.
- La baja en las compras anticipan una menor inversión en infraestructura en lo que respecta al año 2014.

#### Inversión en infraestructura

La información respecto de la inversión en infraestructura indica que esta seguirá a la baja durante el año 2014. La estimación para el crecimiento de la inversión total en infraestructura bordea el 1,8%, esto se explica por:

- Menor inversión en presupuesto decretado por el MOP, la escasa actividad en la industria de concesiones y la baja de la inversión programada en infraestructura hospitalaria.
- Respecto de la inversión privada existe una pérdida de dinamismo en la renovación de la cartera de inversión, se aprecia una disminución de los proyectos en construcción y un aumento en la proporción de proyectos por ejecutar.

- Riesgo de nuevas recalendarizaciones de proyectos de inversión productiva principalmente en aquellos vinculados a los sectores Energía y Minería, que en total suman cerca del 70% en construcción de empresas públicas y privadas.
- Tasa de crecimiento de la inversión productiva estimada para el año 2014, tiene una tendencia a la baja bordeando un 3,2% anual.
- Reducción de un 6,4% en la inversión en viviendas públicas esperada para el año 2014, por disminución de presupuesto del MINVU, al transferir entre el último trimestre del 2013 y el primer trimestre 2014, parte del presupuesto a los municipios para el programa de mejoramiento de barrios.

### Mercado Inmobiliario

El mercado inmobiliario se ha visto afectado y la proyección de crecimiento anual para la inversión de vivienda privada tiene una tendencia a la baja de un 2% para el año 2014, esto tiene explicación en las siguientes razones.

- Las condiciones de acceso al crédito se revirtió en los primeros meses del año 2014, un 30% de los bancos reportaron que el acceso al financiamiento hipotecario había sido más restrictivo. Esto armoniza con la situación de deterioro en las condiciones de ingreso y empleo de los clientes, así como cambio en las normas en el segmento hipotecario.
- Las tasas de interés de créditos hipotecarios se mantienen estables bajo los promedios históricos y las perspectivas apuntan a que esta situación de menores costos hipotecarios se mantendrá en lo que resta del año 2014, coherente con el efecto rezagado de un escenario expansivo de política monetaria.
- La venta de viviendas nuevas esperada para el año 2014, registra un avance de sólo un 1,2% a nivel nacional (68.900 unidades). En el caso de la ciudad de Santiago se estima un avance marginal de ventas del 0,1%, lo que se ubica en 37.200 unidades.

### Inversión sectorial

Con todo lo indicado se espera que la inversión sectorial aumente en un 1,1% anual, con un balance de riesgo sesgado a la baja.

Principales factores que forman parte del escenario de riesgo para las predicciones:

- Un deterioro de las condiciones financieras externas, empeoraría las condiciones al acceso al crédito local.
- Escenario de menor crecimiento de la economía China, con impacto en el precio del cobre como el tipo de cambio.
- Recientes eventos ocurridos en el medio oriente, lo que aumenta la volatilidad del precio del petróleo, presionado al alza el componente externo de la inflación del IPC.
- Latente impacto en el corto y largo plazo de la reforma tributaria en el consumo agregado y las decisiones de inversión, lo que puede afectar en el largo plazo el PIB potencial.
- La recalendarización de la cartera de proyecto de infraestructura privada presenta un alto riesgo.
- Retrasos en la ejecución presupuestaria de los programas de subsidio para la construcción de viviendas públicas.



## Anexo VII

### Análisis Porter

En este punto revisaremos el entorno competitivo de la industria de la construcción analizando las cinco fuerzas competitivas, las que determinan el potencial beneficio de operar en esta industria. Entre los elementos a analizar están:

#### Potenciales entrantes

La industria de la construcción tiene las siguientes barreras de entrada:

#### Economía de escala

En esta industria en proyectos que replican un estándar, como por ejemplo un conjunto de casas del mismo tipo, se pueden generar economías de escala y por ende reducir costos. Esta es una barrera para los potenciales entrantes, ya que si no son capaces de obtener una alta escala, tendrán que aceptar una desventaja en costos.

#### Requerimiento de capital

Para participar de esta industria independiente si el tamaño del actor es grande o pequeño, siempre se necesita de recursos financieros, ya sean propios u obtenidos a través de financiamiento, dado que se requiere disponer de suficiente caja para financiar el pasivo a corto plazo y mediano plazo, en espera de los estados de pago, también es necesario el tener los recursos para la compra o arriendo de equipo y maquinaria.

#### Experiencia y curva de aprendizaje

Toda la actividad de esta industria tiene un alto grado de conocimiento tecnológico, el cual se obtiene de las universidades y centros técnicos de capacitación. Sin embargo, este conocimiento se refuerza y afianza en la práctica, lo que se traduce en una barrera para nuevos actores, quienes requieren para competir pasar por esta experiencia la que demanda recursos y tiempo.

#### Diferenciación de producto

En la industria de la construcción, se identifican marcas con mayor reconocimiento de los consumidores, pero éstas están circunscritas a grandes empresas constructoras. Respecto de los medianos y pequeños actores, no es muy claro que tengan marca reconocida e identificada y que muestre lealtad de los consumidores, por lo tanto, la diferenciación del producto se da mayormente en los grandes actores y no tanto en los pequeños.

#### Economías de ámbito

En esta industria los grandes actores con mayor capacidad de organización y recursos financieros, son capaces de compartir operaciones o funciones sujetas a economías de escala con otros negocios de sus compañías. Sin embargo, los potenciales entrantes al no tener esta capacidad se ven en la necesidad de diversificarse o asumir una desventaja en costos.



### Acceso a canales de distribución

Para acceder en esta industria a los canales de distribución, es necesario tener la disposición de invertir en publicidad, lo que genera costos importantes de entrada siendo esta una barrera para los entrantes.

### Costos independientes de la escala

Poseer el Knowhow o técnica. Los conocimientos técnicos y el Knowhow de los procesos constructivos son esenciales para entregar un buen servicio o producto. El conocimiento es una barrera importante para alguien que quiere entrar si no los tiene.

Acceso a materias primas. Si bien las materias primas de esta industria están a disposición de todos los participantes, aquellos que tienen mayor tamaño pueden acceder a ellas negociando un mejor precio y calidad de los insumos.

Ubicación. La ubicación puede ser una barrera de entrada en esta industria, en la medida que la empresa tenga la capacidad de ubicarse en los sectores donde se encuentran los proyectos más rentables. Si no tiene la capacidad tendrá que asumir mayores costos.

### Políticas gubernamentales

La industria de la construcción es altamente regulada a través de los Ministerios de Obras Públicas, de la Vivienda y del Ministerio del Trabajo. También existe una regulación municipal e impositiva ejercida por el servicio de impuestos internos.

### Rivalidad entre compañías existentes

- Competidores numerosos e idéntico tamaño a diferentes escalas  
Esta industria posee numerosas compañías de diversos tamaños a diferentes escalas, lo que hace que exista una alta rivalidad entre éstas compitiendo por precio y calidad.
- Competidores diversos  
Esta industria tiene competidores diversos, lo que hace muy difícil leer las intenciones de éstos y para hacerlo, es necesario gastar tiempo y esfuerzo.
- Barreras de salida  
Las barreras de salida están directamente relacionadas con el nivel de inversión realizado. Para empresas de gran envergadura, las barreras de salida son más altas y éstas van disminuyendo en la medida que las empresas se hacen más pequeñas, esto debido a que a mayor tamaño, existe un mayor desembolso en activos y proyectos de construcción que limitan la liquidación de éstos con rapidez.
- Servicio diferenciado  
En la industria de la construcción, el producto o servicio carece de diferenciación o costo de cambio. La elección del producto se basa principalmente en el precio y el servicio. La falta de costo de cambio entre un producto y otro para el cliente (al no poder testear y calificar la calidad del producto, en aquellos aspectos que no son visuales) no presionan a los competidores a mejorar los productos entregados (en costo y calidad) para lograr el cambio.

- Costos de almacenaje dependen del tamaño de la empresa  
En la industria de la construcción en cuanto a los proyectos ejecutados, como por ejemplo casas o departamentos para la vivienda, una vez terminados existe una presión mayor por cerrar prontamente la venta, lo que en tiempos de baja demanda obliga a los constructores a bajar los precios.
- Crecimiento lento de la industria  
La industria de la construcción ha llegado a un estado de madurez, lo que hace que su crecimiento sea lento, esto provoca una competencia constante por participación de mercado.

#### Presión de los productos sustitutos

La Industria de la construcción tiene variados productos sustitutos, por ejemplo, para una casa de construcción sólida, un sustituto puede ser una casa de material ligero o un departamento, pero estos no limitan en forma importante la colocación de precios.

En esta industria el consumidor tiene altos costos de cambio, lo que no le permite responder rápidamente ante cambios en la relación precio calidad ofrecidos en la industria versus el precio de los sustitutos.

#### Poder de negociación de los compradores

- Compradores individuales que no adquieren grandes volúmenes  
Los compradores en el caso de la vivienda son individuos que compran en forma unitaria. Esto indica que los compradores, por ejemplo de viviendas, tienen bajo poder de negociación.
- El producto es una fracción importante de los costos del comprador  
Los compradores dado el nivel de inversión requerido para la adquisición del producto final, en general no escatiman esfuerzos para comprar en forma selectiva y a precios favorables.
- Productos estándar y no diferenciados  
Existen proveedores alternativos y muy variados, lo que permite dar la oportunidad a los consumidores de elegir lo más conveniente.
- Alto costo de cambio  
La industria de la construcción opera en base a contratos en que se establecen obligaciones y derechos, lo que hace más rígida la posibilidad de cambiar al proveedor, lo que deja al cliente comprometido contractualmente.
- Baja amenaza creíble de integración hacia atrás  
En esta industria se requiere de tecnología, conocimientos y capacidad financiera, por lo tanto es baja la amenaza de integración hacia atrás de los clientes.

#### Poder de negociación de los proveedores

- Muchos proveedores y no concentrados  
Los proveedores dependiendo de su tamaño tienen mayor poder de negociación en la fijación de precios, calidad y términos de la compra.
- Proveedores compiten con sustitutos  
Con los avances tecnológicos recurrentemente están saliendo al mercado productos nuevos con nuevas características y cualidades, que presentan una alternativa válida como sustituto, ejemplo cañerías de cobre v/s PVC, Teja de barro cocido v/s teja asfáltica.

- La Industria es importante como comprador para los proveedores  
La industria de la construcción es un comprador importante para la actividad productiva de muchas industrias y proveedores, su actividad es clave para el funcionamiento de la economía.

## Anexo VIII

<b>Gasfitería (sólo mano de obra)</b>	<b>Precio (\$)</b>
Cambio de combinación de llave de agua Lavamanos, lavaplatos, tina	15.461
Cambio de flexibles	6.268
Reparación de cañería rota, fuga de agua (Picar muro, cortar, instalar y soldar )	44.711
Reparación de estanque de descarga de Baño (Cambio de sistema )	19.825
Revisión de Calefón para establecer falla	18.246
Reparar calefón solo mano de obra	45.268
Reparación de cocinas a gas	32.593

<b>Pintura (sólo mano de obra)</b>	<b>Precio (\$)</b>
Metro cuadrado de pintura de muros interiores (Latex)	3.198
Metro cuadrado de pintura de muros exteriores (Latex)	3.287
Metro cuadrado de pintura de cielos ( Latex)	3.198
Metro cuadrado de pintura de muros interiores (Oleo)	3.376
Metro cuadrado de pintura de muros exteriores (Oleo)	3.482
Metro cuadrado de pintura de cielos ( Oleo )	3.413
Metro cuadrado de pintura de reja ( Esmalte)	3.538
Metro cuadrado de pintura de protecciones ( Esmalte )	3.538
Metro cuadrado de pintura de puertas (Oleo, Esmalte)	3.822
Metro cuadrado de pintura de cubierta ( Techos, Anti oxido o pintura especial)	4.522
Metro lineal de pintura de marcos de ventana	1.272
Metro lineal de pintura de guardapolvos	1.142
Metro cuadrado de barniz	4.104

<b>Electricistas (sólo mano de obra)</b>	<b>Precio (\$)</b>
Instalación de lámparas colgante y de muro	14.161
Instalación de interruptores y enchufes	10.957
Reparación de lámparas ( cambio de soquetes, cables etc.)	13.650

## Anexo IX

### Análisis FODA y sus estrategias

Para identificar las estrategias basadas en el FODA, definiremos una lista de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa “Arreglar” y le daremos una ponderación a cada elemento de la lista, en el rango de 1 a 10, siendo 1 bajo, 5 medio y 10 alto, de acuerdo a su impacto en la operación de la empresa y a su entorno, y sumaremos las ponderaciones para obtener el peso total de cada categoría, presentándose como se indica a continuación:

Ponderación	FORTALEZAS Puntaje: 38	Ponderación	DEBILIDADES Puntaje: 23
8	- Mano de obra calificada.	5	- Falta de experiencia y capacidad técnica.
8	- Asesoría técnica personalizada.	5	- Falta de contacto con proveedores.
8	- Maquinaria y herramientas modernas.	6	- Marca no conocida en el mercado.
7	- Servicio en menor tiempo.	7	- Sitio web no conocido.
7	- Servicio limpio, con terminaciones y detalles de alta calidad.		
Ponderación	OPORTUNIDADES Puntaje: 35	Ponderación	AMENAZAS Puntaje: 34
7	- Estabilidad política del país.	5	- Definición del uso de suelos que afectan la actividad de la construcción.
7	- Servicios de mantención de viviendas en Comunas de Sector Norte de Santiago en crecimiento (Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa).	5	- Definición de impuestos territoriales.
	- Alta demanda de servicio de mantención de viviendas.	7	- Recesión mundial.
7	- Escasez de tiempo libre de personas para realizar labores de mantención de sus hogares.	7	- Aumento del nivel de desempleo anual de 5,69% a 6,64% a sept. 2014.
8	- Nuevas tecnologías y productos para la construcción y mantención.	5	- El porcentaje de hogares víctimas de delincuencia con nivel “alto” de temor baja significativamente de 21,8% a 18,6%.
6		5	- Impacto ambiental negativo por el uso de productos contaminantes del medio ambiente.

Del cuadro presentado anteriormente, podemos señalar que los mayores puntajes obtenidos se presentan en Oportunidades y Fortalezas con 35 y 38 puntos, respectivamente, lo que indica que a nivel interno las fortalezas impactarían positivamente en la operación de la empresa y que las oportunidades del entorno que se le presentan a la sociedad, serían beneficiosas para su actividad. Por otra parte las amenazas y debilidades, resultaron con puntuaciones bastante inferiores en comparación con las

fortalezas y oportunidades, por lo que se vislumbra un escenario favorable para la empresa.

Por otra parte, al totalizar los puntajes obtenidos en la matriz de análisis interno y externo, se obtiene el siguiente cuadro que es utilizado para determinar las estrategias basadas en el FODA:

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	73	58
AMENAZAS (A)	72	57

De este cuadro podemos señalar que las mayores ponderaciones internas y externas obtenidas, corresponden a Fortalezas/Oportunidades con un puntaje de 73 y a Fortalezas/Amenazas con un puntaje de 72, lo que nos permite tener mayor claridad para poder centrar nuestros esfuerzos y recursos en poder determinar cómo mediante nuestras fortalezas podemos alcanzar nuestras oportunidades (FO) y cómo éstas nos permiten reducir el impacto de las amenazas que nos afectan (FA).

Al respecto, podemos señalar que al realizar proyectos con alta calidad técnica, asesoría personalizada y adecuado servicio postventa, los clientes estarían dispuestos a valorar de manera positiva estos aspectos y como consecuencia, recomendar a la empresa “Arreglar” a potenciales nuevos clientes, lo que impulsaría el desarrollo de servicios de mantención de interiores y exteriores de la empresa en las comunas del Sector Norte de Santiago, tales como: Quilicura, Huechuraba, Colina (Chicureo) y Lampa, permitiendo a la empresa contribuir a satisfacer la alta demanda de servicio de mantención de viviendas. Asimismo, las fortalezas descritas nos permitirían reducir el impacto de las amenazas que nos afectan.

## Anexo X

Elementos y herramientas a utilizar en los diferentes servicios ofrecidos:

<b>Unidades</b>	<b>Elemento</b>
1	Vehículo de Carga
2	Compresores Modelo Karson 1.5 HP
2	Hidrolavadora Bauker 8.5 Litro x min 2200 W
1	Soldadora Indura 35-230 amp 230 CV
2	Taladros Black & Decker 800 W percurtor 13 mm
2	Set de herramientas Manuales: Atornilladores, martillo, alicata, llave inglesa, llave stilson, soplete, cincel, combo, brocas, etc.
2	Escaleras telescópicas Marca Jinmai alto 6.4 m
4	Escaleras Tijera alto 1.52m aluminio
6	Andamios
4	Set de elementos de seguridad

## Anexo XI

### Tabla de Precios

<b>Tabla de Precios por Pintura</b>		
	<b>Valor</b>	<b>Unidad</b>
Pintura Exterior	3.000	Metro Cuadrado
Pintura interior	3.000	Metro Cuadrado
Pintura Cielo	3.150	Metro Cuadrado
Pintura guardapolvo	1.100	Metro Lineal
Pintura reja	3.250	Metro Cuadrado
Pintura Puertas	3.500	C/U
Pintura Puertas de Closet	3.500	C/U

### Tabla de Precios por Gasfitería

	<b>Valor</b>
Cambio de combinación de llave de agua Lavamanos, lavaplatos, tina	14.200
Cambio de flexibles	5.800
Reparación de cañería rota, fuga de agua (Picar muro , cortar, instalar y soldar )	41.200
Reparación de estanque de descarga de Baño( Cambio de sistema )	18.300
Reparar calefón solo mano de obra	41.800
Reparación de cocinas de gas	30.100

### Tabla de Precios por Electricidad

	<b>Valor</b>
Instalación de lámparas colgante y de muro	13.100
Instalación de interruptores y enchufes	10.100
Reparación de lámparas ( cambio de soquetes, cables etc..)	12.600



**TABLA DE PRECIOS  
ARREGLAR v/s COMPETIDORES**

Porcentajes Supuestos  
 Porcentaje por sobre el promedio precio competencia 1,20  
 Porcentaje del precio Arreglar que corresponde al Maestro 0,2

	Competencia							Estadística			Arreglar		Costo MO
	Jose Salinas	Raul Dote	Mario Diaz	Carlos Vargas	Alfro Orellana	Jonathan Silva	Alberto Chaura	Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Precio ARREGLAR	Precio ARREGLAR Ajustado	precio mano de obra 20% precio Arreglar
<b>Pintura (Mano de obra)</b>													
Metro cuadrado de pintura de muros interiores (Latex)	2.000	1.600	1.700	3.120	1.800	3.000	4.000	1.600	4.000	2.460	2.952	3.000	600
Metro cuadrado de pintura de muros exteriores (Latex)	2.000	1.800	1.600	2.500	1.800	4.000	4.000	1.600	4.000	2.529	3.034	3.000	600
Metro cuadrado de pintura de cielos ( Latex)	2.000	1.600	1.700	3.120	1.800	3.000	4.000	1.600	4.000	2.460	2.952	3.000	600
Metro cuadrado de pintura de muros interiores (Oleo)	2.000	2.000	2.000	3.380	1.800	3.000	4.000	1.800	4.000	2.597	3.117	3.100	620
Metro cuadrado de pintura de muros exteriores (Oleo)	2.000	2.400	1.800	2.750	1.800	4.000	4.000	1.800	4.000	2.679	3.214	3.200	640
Metro cuadrado de pintura de cielos ( Oleo )	2.000	2.200	2.000	3.380	1.800	3.000	4.000	1.800	4.000	2.626	3.151	3.150	630
Metro cuadrado de pintura de rejia ( Esmalte)	2.000	2.000	1.800	3.750	3.500	2.500	3.500	1.800	3.750	2.721	3.266	3.250	650
Metro cuadrado de pintura de protecciones ( Esmalte )	2.000	2.000	1.800	3.750	3.500	2.500	3.500	1.800	3.750	2.721	3.266	3.250	650
Metro cuadrado de pintura de puertas (Oleo, Esmalte)	2.000	2.200	2.000	3.380	2.500	5.000	3.500	2.000	5.000	2.940	3.528	3.500	700
Metro cuadrado de pintura de cubierta	2.500	3.000	2.000	3.750	3.500	4.000	5.600	2.000	5.600	3.479	4.174	4.200	840
Metro lineal de pintura de marcos de ventana	500	600	1.100	1.250	800	1.100	1.500	500	1.500	979	1.174	1.200	240
Metro lineal de pintura de guardapolvos	500	600	900	1.250	800	1.100	1.000	500	1.250	879	1.054	1.100	220
Metro cuadrado de barniz	2.500	3.000	2.200	4.400	2.500	4.000	3.500	2.200	4.400	3.157	3.789	3.800	760
<b>Gasfitería (Mano solo de mano de obra)</b>													
Cambio de combinación de llave de agua Lavamanos, lavaplatos, tina	10.000	5.000	20.000	6.250	15.000	15.000	12.000	5.000	20.000	11.893	14.271	14.200	2.840
Cambio de flexibles	2.000	2.000	8.000	3.750	10.000	4.000	4.000	2.000	10.000	4.821	5.786	5.800	1.160
Reparación de cañería rota, fuga de agua	15.000	12.000	50.000	43.750	40.000	40.000	40.000	12.000	50.000	34.393	41.271	41.200	8.240
Reparación de estanque de descarga de Baño	15.000	8.000	15.000	18.750	15.000	15.000	20.000	8.000	20.000	15.250	18.300	18.300	3.660
Revisión de Calefón para establecer falla	5.000	9.500	20.000	18.750	20.000	10.000	15.000	5.000	20.000	14.036	16.843	16.800	3.360
Reparar calefón solo mano de obra	25.000	15.000	40.000	43.750	40.000	40.000	40.000	15.000	43.750	34.821	41.786	41.800	8.360
Reparación de cocinas de gas	25.000	8.000	35.000	37.500	15.000	30.000	25.000	8.000	37.500	25.071	30.086	30.100	6.020
<b>Cerrajería (Mano de obra)</b>													
Cambio de chapa de puerta de madera	20.000	5.000	15.000	25.000	15.000	12.000	20.000	5.000	25.000	16.000	19.200	19.200	3.840
Cambio de chapa de puertas metálicas rejia	30.000	8.000	30.000	37.500	25.000	25.000	30.000	8.000	37.500	26.500	31.800	31.800	6.360
Mantenición de Chapas, cambio de partes, lubricar, ajuste	10.000	3.000	6.000	18.750	10.000	6.000	10.000	3.000	18.750	9.107	10.929	11.000	2.200
<b>Electricidad (Mano de obra)</b>													
Instalación de lámparas colgante y de muro	7.000	6.500	12.000	18.750	12.000	8.000	12.000	6.500	18.750	10.893	13.071	13.100	2.620
Instalación de interruptores y enchufes	3.500	5.000	10.000	12.500	12.000	4.000	12.000	3.500	12.500	8.429	10.114	10.100	2.020
Reparación de lámparas	5.000	5.000	10.000	12.500	20.000	15.000	6.000	5.000	20.000	10.500	12.600	12.600	2.520
<b>Albañilería (Mano de Obra)</b>													
Metro cuadrado de instalación de cerámica	4.000	3.500	4.000	12.500	7.000	8.000	12.000	3.500	12.500	7.286	8.743	8.700	1.740
Metro cuadrado de instalación de azulejos	4.000	3.500	4.000	10.000	7.000	8.000	12.000	3.500	12.000	6.929	8.314	8.300	1.660
Metro cuadrado de empaste de muros	2.000	2.500	2.500	2.500	1.900	3.000	2.500	1.900	3.000	2.414	2.897	2.900	580
Metro cuadrado de estuco	6.000	2.000	4.500	3.120	12.000	6.000	12.000	2.000	12.000	6.517	7.821	7.800	1.560
Metro cuadrado de confección de muro ladrillo acostado Fiscal	7.000	6.000	6.000	5.000	10.000	7.000	15.000	5.000	15.000	8.000	9.600	9.600	1.920
Metro cuadrado de confección de muro ladrillo acostado Princesa	10.000	10.000	10.000	10.000	18.000	12.000	15.000	10.000	18.000	12.143	14.571	14.600	2.920
Metro cuadrado de confección de muro Panderete	10.000	8.000	8.000	4.400	10.000	10.000	18.000	4.400	18.000	9.771	11.726	11.700	2.340
Metro cuadrado de instalación de Buld dog (Pandereta)	10.000	5.000	6.000	3.120	5.000	10.000	12.000	3.120	12.000	7.303	8.763	8.800	1.760
<b>Jardines</b>													
Metro cuadrado de corte de pasto	500	300	250	620	250	500	500	250	620	417	501	500	100
<b>Promedio por contratista</b>	7.143	4.509	9.681	11.101	9.944	9.391	11.174	<b>Promedio Arreglar</b>			10.790		

## Anexo XII

### Maquinaria y Equipo

<b>Unidades</b>	<b>Activo</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
1	Vehículo de Carga	\$5.000.000	\$5.000.000
6	Compresores Modelo Karson 1.5 HP	\$73.490	\$440.940
6	Hidrolavadora Bauker 8.5 Litro x min 2200 W	\$114.990	\$689.940
4	Soldadora Indura 35-230 amp 230 CV	\$164.990	\$659.960
6	Escaleras telescópicas Marca Jinmai alto 6.4 m	\$190.999	\$1.145.994
6	Escaleras Tijera alto 1.52m aluminio	\$41.490	\$248.940
6	Andamios	\$78.000	\$468.000
2	Muebles de Oficina	\$120.000	\$240.000
2	Computador	\$200.000	\$400.000
<b>Monto Total</b>			<b>\$9.293.774</b>

## Anexo XIII

### Deficit Operacional

#### Primer Año

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por Ventas	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490	5.587.490
Saldo en Cuenta Corriente	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000
Remuneraciones	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867	-5.698.867
Gastos Fijos	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877	-392.877
Gastos Iniciales	-2.873.260											
<b>Total</b>	<b>-4.177.514</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>	<b>-1.304.254</b>

#### Segundo Año

Detalle	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingreso por Ventas	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382	6.618.382
Saldo en Cuenta Corriente	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000
Remuneraciones	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180	-6.284.180
Gastos Fijos	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663	-404.663
Gastos Iniciales												
<b>Total</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>	<b>-870.461</b>

#### Tercer Año

Detalle	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Total Deficit Operacional
Ingreso por Ventas	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	7.839.473	9.285.856	240.544.143
Saldo en Cuenta Corriente	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-28.800.000
Remuneraciones	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-6.950.034	-7.710.902	-227.196.966
Gastos Fijos	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-416.803	-429.307	-14.572.122
Gastos Iniciales														-2.873.260
<b>Total</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>-327.364</b>	<b>345.647</b>	<b>-32.898.205</b>

**Total Deficit Operacional** -32.898.205