



PLATAFORMA DE SERVICIOS DOMÉSTICOS “HOMELOVERS.COM”

Parte I

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

**Alumna: Jennifer Fuenzalida Cabrera
Profesor Guía: Max Errazuriz**

Santiago, agosto 2016

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	6
I. Oportunidad de negocio	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	10
2.1 Industria:	10
2.2 Competidores.....	13
2.3 Clientes.....	18
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	19
3.1 Modelo de negocios.....	19
3.2 Descripción de la empresa	22
3.3 Estrategia de escalamiento del negocio	23
3.4 RSE y sustentabilidad	24
IV. Plan de Marketing.....	25
4.1 Objetivos de marketing.....	25
4.2 Estrategia de segmentación.....	25
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	27
4.4 Estrategia de Precio	28
4.5 Estrategia de Distribución	30
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	32
V. Plan de Operaciones	34
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	34

5.2. Flujo de operaciones	34
5.3. Plan de desarrollo e implementación	34
5.4. Dotación	35
VI. Equipo del proyecto	35
6.1 Equipo gestor	35
6.2 Estructura organizacional.....	35
6.3 Incentivos y compensaciones	36
VII. Plan Financiero	37
VIII. Riesgos críticos	38
IX. Propuesta Inversionista.....	38
X. Análisis de Sensibilidad.....	39
XI. Conclusiones	39
Anexos.....	43
Anexo 1: Tendencia de servicios para el hogar y oficios asociados.....	44
Anexo 2: Desarrollo de E-Commerce en Chile	45
Anexo 3: Estudio de Mercado	46
Anexo 4: Referencias Sociodemográficas	52
Anexo 5: Análisis de la Industria y mercado	54
Anexo 6: Análisis de la Competencia	56
Anexo 7: Modelo de Negocios en CANVAS.....	60
Anexo 8: Antecedentes Empresa Zolvers.....	61
Anexo 9: Proyección de Hogares por Comuna MINVU.....	62

Índice de figuras y tablas

Figura 1: Modelo de negocios metodología CANVAS	19
Figura 2: Cadena de valor del servicio	34
Figura 3: Organigrama a partir del año 3	35
Tabla 1: Tamaño de mercado según familias presentes del segmento por comuna	9
Tabla 2: Tamaño de mercado según gasto total proyectado por prestación	9
Tabla 3: Poder de negociación de los clientes, bajo	11
Tabla 4: Poder de Negociación de los proveedores, moderado	12
Tabla 5: Rivalidad entre los competidores, baja	12
Tabla 6: Barreras de entrada, bajas	13
Tabla 7: Existencia Productos Sustitutos: Moderada.....	13
Tabla 8: Descripción de competidores directos.....	14
Tabla 9: Análisis comparativo de atributos de servicio de HomeLovers y sus competidores	15
Tabla 10: Caracterización de tipos de competidores.....	16
Tabla 11: Caracterización Propuesta de Valor en relación a la competencia.....	17
Figura 1: Modelo de negocios metodología CANVAS	19
Tabla 12: Objetivos SMART	25
Tabla 13: Caracterización del Segmento Objetivo	26
Tabla 14: Comparación de Segmentos para el Servicio	27
Tabla 15: Descripción de etapas para aseguramiento de diferenciación por servicio	28
Tabla 16: Comparativo para definición de precios	29
Tabla 17: Estimación demanda	31

Tabla 18: Cronograma de actividades de marketing para el primer año 33

Resumen Ejecutivo

Las tendencias mundiales sobre comercio electrónico han tomado gran fuerza en los últimos años, Chile ha sido uno de los principales países de Latinoamérica en incorporar rápidamente esta manera de hacer negocios.

Con respecto a los segmentos socioeconómicos en Chile y a la fuerte inclusión de la mujer en el mercado laboral, se ha presentado una tendencia cada vez mayor de que segmentos acomodados del país requieran servicios para el hogar. La principal forma de contratación de estos servicios se ha dado a través del boca a boca, por recomendaciones de cercanos que transmiten a estos la confianza de un servicio bien realizado, esta razón se ha convertido en clave al momento de decidir si elegir un servicio o no.

El siguiente plan de negocios fusiona el e-commerce con la necesidad de servicios de confianza para el hogar, de manera rápida y eficiente, a través de una plataforma que presta cuatro servicios principalmente: Limpieza, mecánica, gasfitería y cerrajería.

La propuesta de valor de la compañía es ofrecer un servicio de alta confianza, que tiene como principal ventaja el reclutamiento de sus prestadores bajo estrictos estándares de selección que aseguran a sus clientes calidad y seguridad. La compañía además exige a sus prestadores la entrega de antecedentes penales y certificaciones, los que pone a disposición de sus clientes para ser chequeados. Además evalúa constantemente el servicio que entrega, permitiendo que se mantengan aquellos prestadores mejor evaluados. No sólo clientes se verán beneficiados de la plataforma web, también prestadores que podrán llenar sus agendas de trabajo con un segmento altamente dispuesto a pagar.

Se identificaron competidores directos e indirectos, siendo el principal competidor la empresa Zolvers, con un modelo de negocio similar, pero diferenciado por la calidad inferior de su reclutamiento y selección.

Con respecto al tamaño de mercado, se identificó un segmento compuesto por el nivel socioeconómico ABC1, entre 35 y 44 años de edad, ubicados principalmente entre las comunas: Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea, que hoy no cuentan con servicios domésticos. Su tamaño es de 9.121 millones de pesos.

Se puede decir que la industria de los servicios domésticos online es altamente atractiva dado que el mercado se encuentra creciendo a altas tasas, lo que permite que la rivalidad de competidores sea baja, así mismo, existen bajas barreras de entrada que permiten que competidores ingresen rápidamente, y los clientes al ser atomizados tengan bajo poder de negociación. Finalmente los proveedores, en este caso los prestadores de servicios tienen un poder de negociación medio bajo, dado que podrían integrarse hacia adelante, pero la brecha social existente con sus clientes, no haría esta relación tan fácil.

La experiencia de los socios en gestión estratégica y de personas, sumado al enfoque de reclutamiento de alto estándar, deja a la compañía con una ventaja sobre sus competidores.

Luego del análisis financiero se puede concluir que la compañía proyectada a 10 años, supone obtener utilidades por más de CLP \$188 millones al año y una participación de mercado de 6,7% en ventas, contando con una valoración de la firma cercana a los CLP \$229 millones y una TIR de 30,6%.

I. Oportunidad de negocio

Los servicios para el hogar en Chile

Dado el aumento de la población en las grandes zonas urbanas, ciudades como Santiago presentan condiciones óptimas para el desarrollo de nuevos negocios y emprendimientos. Tal como muestra el informe de actualización de grupos socioeconómicos de la Asociación de Investigadoras de Mercado, (Anexo 1). Hoy en día los jefes de hogar en el segmento socioeconómico ABC1 (hombre y mujer) muestran una demanda de servicios domésticos que ha ido en creciente aumento. Dentro de los oficios más solicitados se encuentran asesoras del hogar, servicios de limpieza, mecánico, cerrajero entre otros. Una oportunidad para varias personas que han aprovechado de certificarse para poder obtener un respaldo de sus conocimientos y entregar confianza a sus clientes, a través de instituciones como SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo).

Ecommerce

Una tendencia en los últimos años ha sido la de ofrecer productos y servicios por internet. La Cámara de Comercio de Santiago indicó durante el año 2015 que, pese a la desaceleración económica, las compras por internet en la ciudad aumentaron 30% respecto del año anterior, tendencia muy superior al promedio de América Latina (Anexo 2). En esa línea, el alza en la tendencia a buscar productos y servicios por internet en Santiago es una oportunidad, pasando productos o servicios que hoy se consiguen por otras vías a formato online.

Tamaño de mercado

Para calcular un tamaño de mercado aproximado es necesario segmentar debido al alto alcance que los servicios para el hogar tienen a nivel nacional. En esa línea, se ha segmentado en base a los resultados del estudio de mercado realizado (Anexo 3), considerando datos de del CENSO 2012, estudios de Adimark (Anexo 4) e información sobre proyecciones de hogares del MINVU (Anexo 15)

Dado que la región metropolitana concentra el mayor porcentaje de hogares ABC1, segmento que valora en gran medida el servicio que se piensa ofrecer, se consideraron las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes. Además, dado el estudio de mercado, el segmento que más utiliza servicios son los hogares donde los padres de familia tienen entre 25 a 45 años.

Tabla 1: Tamaño de mercado según familias presentes del segmento por comuna

Comuna	Viviendas por Comuna	%ABC1 por comuna	Viviendas ABC1
Providencia	49.694	35,90%	17.840
Vitacura	23.879	58,60%	13.993
Las Condes	95.227	48,60%	46.280
Lo Barnechea	28.206	43,20%	12.185
La Reina	27.779	40,60%	11.278
Ñuñoa	50.164	28,70%	14.397
Total Viviendas ABC1			115.974
% del segmento entre 25 y 45 años		28,40%	32.937
% del segmento que no utiliza servicios domesticos		32,00%	10.540
* Datos preliminares según Censo año 2012			
Prestaciones Totales por año			200.255

Se identificó un total de 10.540 viviendas del segmento en el sector comprendido entre las comunas mencionadas. Durante el estudio se levantó el promedio de utilización de los servicios por el segmento y se obtuvo que el servicio para el hogar con mayor frecuencia es el de Limpieza del hogar, seguido por Mecánico y luego por Gasfiter y Cerrajero. Con respecto al precio cobrado por servicios, se realizó un detallado análisis de precios de la competencia directa e indirecta, y se comparó con los precios del proveedor de servicios para el hogar online, “Zolvers”, competidor con la mayor cantidad de similitudes al servicio y el modelo de negocio que se propone en este Business Plan. Los resultados son los siguientes:

Tabla 2: Tamaño de mercado según gasto total proyectado por prestación

	Promedio Uso Anual	Precio por prestación	Ponderación Uso Servicio	Precio Promedio
Limpieza (8 hrs)	12	\$ 47.040	63%	\$ 29.709
Mecánico (2 hrs)	3	\$ 49.000	16%	\$ 7.737
Gasfiter (2 hrs)	2	\$ 29.400	11%	\$ 3.095
Cerrajero (2 hrs)	2	\$ 47.600	11%	\$ 5.011
				\$ 45.552
Tamaño Total				\$ 9.121.911.486

De la tabla se pudo obtener que el servicio que más aporta al total anual es el de limpieza, principalmente debido a su mayor promedio de uso anual. Por otra parte, el servicio más rentable por “hora de prestación” es el mecánico, en comparación con el servicio de limpieza que es el menos rentable por hora. Finalmente el precio promedio ponderado por uso de los servicios es \$45.552.

En conclusión, si se multiplica por el número de familias del segmento por el precio promedio ponderado de los servicios antes señalados, se alcanza un tamaño de mercado de \$9.121 millones de pesos.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

La Industria identificada comprende la contratación de servicios domésticos por internet. Si bien existe diversidad de servicios sobre la materia, para la primera etapa del negocio se focalizará en servicios de limpieza, gasfitería, mecánica y cerrajería, según los resultados del estudio de mercado (Anexo 3)

Una perspectiva de la industria la ofrece el análisis FODA que en general muestra los siguientes resultados:

Fortalezas

- Competencias Centrales:
 - ✓ Equipo con Experticia en Marketing Estratégico y Reclutamiento/Selección de personal
 - ✓ Red de contactos en desarrollo de software y aplicaciones web.
 - ✓ Oferta de evaluación y certificación de prestadores de servicios vía asociación estratégica con Infocap u certificadores de oficios.
- Modelo simple de negocios, fácil de replicar en otras ciudades.
- Red de contactos desarrollada en segmento objetivo para iniciar
- Bajos costos fijos y alta escalabilidad del negocio.
- Generación de comunidades al interior de la página.

Debilidades

- Difícil control del establecimiento de relaciones aparte entre prestadores de servicios y clientes
- No poseemos patente o grandes barreras de entrada, por lo que debemos ser rápidos en la implementación.
- No poseemos recursos humanos full time para la implementación

Oportunidades

- 60% del segmento objetivo usaría una plataforma simple para servicios
- Valoración de un 48% de certificación de oficios en el segmento.
- Limpieza y Niñera son servicios que una familia utiliza más de 8 días al año
- Atractivo para certificadores como bolsa de trabajo.
- 85% del segmento objetivo consigue estos servicios por boca a boca
- Atractivo para entidades gubernamentales como CORFO, por la capacidad tecnológica y de innovación.
- Negocios en internet son cada vez más atractivos para inversionistas.

Como principales oportunidades de la industria, se observa un contexto de explosión del uso y contratación de servicios por internet en una industria que fideliza a sus clientes mayoritariamente por “boca a boca”. En ese plano, habría disposición al uso de una plataforma para estos efectos, por lo cual hay una oportunidad para abordar una necesidad tradicional pero con una nueva propuesta de valor, moderna y de alta calidad, que incluso puede ver opciones de financiamiento en entes gubernamentales por su valor innovativo (CORFO).

Amenazas

- Percepción de desconfianza en servicios que involucren personas que ingresan a tu hogar.
- Dificultad de asegurar adecuada oferta de proveedores para servicios de confianza en corto tiempo
- Creciente interés por actores sustitutos o nuevos competidores por abordar el negocio, requiere acciones rápidas
- Inversión inicial media por lo que pueden ingresar competidores que copien el modelo de negocios.
- Barreras de entrada bajas.
- Difícil aseguramiento de cumplimiento de marco impositivo de maestros, impacta también en competencia vía precios.

En cuanto a las amenazas, se observa como tendencia central que los clientes buscan confianza en estos servicios. El logro de dicho atributo a través de una plataforma web será crucial como factor crítico de éxito.

También como amenaza, los prestadores de servicios independientes podrán contactarse directamente con los clientes tras el primer encuentro lo que podría significar que estos últimos los contacten de manera directa para obtener mejores precios, evitando la plataforma como intermediario, razón por la cual la propuesta debe lograr alta valoración de parte de los clientes y alta fidelización de prestadores, más aun considerando que los prestadores independientes podrían ofrecer precios más bajos al evadir impuestos.

Otra perspectiva de la industria, la ofrece el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite observar lo siguiente:

Tabla 3: Poder de negociación de los clientes, bajo

Evaluar sí:	PODER DE NEGOCIACION CLIENTES		
	Bajo	medio	Alto
Hay una gran cantidad de compradores	1		
Existe un importante nivel de diferenciación de servicios		1	
Baja sensibilidad del comprador al precio	1		
Genera alto nivel de utilidades	1		
Calidad del servicio es muy valorada para el comprador		1	
No hay amenaza de integración hacia adelante	1		
	4	2	0
	67%	33%	0%
	Bajo Nivel Negociación Clientes		

Desde la perspectiva de clientes, estos mantienen un poder de negociación bajo, considerando que existe un gran volumen de compradores del servicio y escasez de servicios que se hagan cargo de la necesidad de los atributos confianza, calidad y profesionalismo.

Tabla 4: Poder de Negociación de los proveedores, moderado

Evaluar si:	PRODUCTOS SUSTITUTOS		
	Bajo	medio	Alto
No hay alta oferta de sustitutos		1	
Los costos de cambiarse son altos			1
La calidad del producto es difícil de lograr	1		
No hay propensión a sustituir		1	
	1	2	1
	25%	50%	25%
Moderada existencia de Sustitutos			

Desde la perspectiva de proveedores de la industria, definidos mayoritariamente como los especialistas en los servicios a otorgar, estos presentan un nivel de negociación medio bajo. Si bien se trata de especialistas altamente diferenciados, que eventualmente podrían integrarse hacia adelante e intentar prestar el servicio de manera directa a los clientes finales, su capacidad de gestionar y atraer nuevos clientes es limitada.

Tabla 5: Rivalidad entre los competidores, baja

Evaluar si:	RIVALIDAD COMPETIDORES		
	Bajo	medio	Alto
La cantidad de competidores		1	
El nivel de poder de los competidores			1
El crecimiento de la industria es alto	1		
No hay costos fijos altos	1		
No hay periodos de alto incremento de producción	1		
Barreras de salida de baja complejidad	1		
Nivel de diversidad de competidores		1	
	4	2	1
	57%	29%	14%
Baja rivalidad de la Competencia			

Respecto de la rivalidad de los competidores, esta es baja. La existencia de competidores directos con plataformas por internet en Santiago es baja, prácticamente reducida a un solo gran competidor de características similares al servicio que se ofrece. No obstante hay algunos competidores con un nivel relevante de posicionamiento en el mundo, a nivel nacional aún no han llegado con sus servicios. Por tanto, en un contexto donde el crecimiento de la industria es aún alto, los costos son moderados y no hay estacionalidad, el ingreso al mercado se observa como factible. En ese mismo contexto, se observa como fundamental que la propuesta de valor a presentar se claramente diferenciable, considerando la existencia de competidores indirectos y sustitutos.

Tabla 6: Barreras de entrada, bajas

Evaluar si:	EXISTENCIA DE BARRERAS DE ENTRADA		
	Bajo	medio	Alto
Industria no requiere economías de escala	1		
No hay mucha diferenciación de producto/servicio		1	
No se requiere mucha inversión de capital	1		
No hay competidores con ventajas en costos			1
Hay simple acceso a canales de distribución	1		
Hay una compleja regulación de la industria		1	
No se espera reacción de grandes competidores	1		
No hay barreras de políticas gubernamentales	1		
Si la curva de aprendizaje no es compleja		1	
	5	3	1
	56%	33%	11%
Bajo nivel de barreras de entrada			

Desde el punto de vista de las barreras de entrada y salida en la industria, hay oportunidades en cuanto las plataformas on line no necesariamente requiere de una gran inversión ni economías de escala, no hay barreras complejas a nivel legal y el acceso a los canales de distribución (internet) es simple. En primera instancia, no se observa una gran reacción de competidores frente a la entrada, producto del reciente ingreso de estos servicios vía online en el país. No obstante lo anterior, se observa que existen competidores con ventajas en costo, tales como los especialistas independientes y plataformas internacionales, frente a lo cual se requiere explotar atributos diferenciadores para abordar el mercado.

Tabla 7: Existencia Productos Sustitutos: Moderada

Evaluar si:	PRODUCTOS SUSTITUTOS		
	Bajo	medio	Alto
No hay alta oferta de sustitutos		1	
Los costos de cambiarse son altos			1
La calidad del producto es difícil de lograr	1		
No hay propensión a sustituir		1	
	1	2	1
	25%	50%	25%
Moderada existencia de Sustitutos			

La existencia de sustitutos es moderada. Si bien no es fácil encontrar un propuesta que se haga cargo de los atributos esperados por los clientes, existe una buena cantidad de sustitutos, que luego se mencionarán con mayor detalle en el análisis de la competencia, factor a considerar la hora de diseñar una propuesta de valor.

2.2 Competidores

Realizado el análisis detallado de la competencia (Anexo 6), los competidores se pueden identificar en dos grupos.

En primer lugar, los competidores directos, que compiten como prestadores de servicios domésticos online, son los siguientes:

Tabla 8: Descripción de competidores directos

Competidores Directos	Descripción	Principales Competidores
Plataformas de Servicios Web	Plataformas con diversas modalidades que buscan proveer la búsqueda, coordinación y contratación de servicios domésticos on line. Los modelos son diversos aún en esa línea y en Santiago de Chile no hay muchos posicionados en el segmento objetivo (validar con segundo estudio)	www.zolvers.cl
		www.maestrosespecialistas.cl
		www.habitissimo.cl
		www.auxilia.cl
		www.hogarimpeque.cl
		www.safeclean.cl
		www.desrueda.cl

Respecto de la competencia directa, se trata de compañías que utilizan modelos de negocios diferentes entre ellas:

- 1) Zolvers.cl: Principal competidor, cuenta aproximadamente con el 4,4% del mercado Respecto de los servicios que HomeLovers quiere ofrecer, Zolvers provee limpieza y gasfitería por internet. Utilizan prestadores independientes contra solicitud recibida, sin contrato de ningún tipo, respondiendo al cliente en un plazo de 72 horas. Se paga el 40% para reservar a través de la página, y el resto en efectivo al prestador en el momento del servicio. Prestaciones disponibles hasta las 22hrs y sólo en Santiago. Ofrece garantías de reposición del servicio o devolución del dinero. Mesa de ayuda disponible de 8 a 21hrs.
- 2) Maestrosespecialistas.cl: Intermediación entre clientes finales y contratistas de construcción por especialidad (Ej: Gasfiter). Cuenta con respaldo de una compañía consolidada como Sodimac, que posee el servicio. Página no tiene costo para el cliente, quien puede buscar especialistas con sus datos de contacto y comentarios de clientes anteriores. Prestación en todo el país. No ofrece garantías, pues es solo un intermediario entre terceros. No tiene mesa de ayuda ni garantía.
- 3) Habitissimo.cl: Intermediación entre clientes finales y contratistas de construcción por especialidad (Ej: Gasfiter). Página no tiene costo para el cliente, quien recibe máximo cotizaciones de 4 contratistas y decide. Habitissimo cobra un monto al contratista por el acceso a la publicación de las necesidades. Prestación en todo el país. No ofrece garantías, pues es solo un intermediario entre terceros. Mesa de ayuda disponible de 9 a 17hrs.
- 4) Auxilia.cl: Compañía cuenta con prestadores internos del rubro de la construcción para servicios domésticos. Como competidor solo impacta el servicio de gasfitería. Prestan servicios mayoritariamente a través de empresas aseguradoras (Ej: BCI Seguros) que ofrecen pólizas de seguros para el hogar. Solicitud se realiza por internet, luego se ejecuta presupuesto para la prestación. Pago no se realiza on line. Prestación en todo el país. Ofrece garantías de reposición del servicio. Mesa de ayuda disponible de 9 a 18hrs.
- 5) Hogarimpeque.cl: Pagina de búsqueda y coordinación de servicios de limpieza. Utilizan prestadores independientes contra solicitud recibida. Se ingresa solicitud por internet, y se recibe presupuesto. Si se aprueba, se paga por transferencia bancaria o bitcoin.

Prestaciones disponibles en 3 horarios (8:30, 14:00 y 18:30) y sólo en Santiago. No tiene mesa de ayuda ni garantía.

- 6) Safeclean.cl: Página de búsqueda y coordinación de servicios de limpieza. Ofrece tranquilidad a quienes contratan sus servicios registrando en un video todas las tareas que realice la persona encargada de las labores domésticas, desde que entra hasta que abandona tu casa. Se requiere profundizar la información, hasta el momento no está disponible la página de internet para coordinación, no existe teléfono de contacto.
- 7) Desrueda.cl: Intermediación entre clientes y talleres mecánicos. Incluye talleres a domicilio, aunque son la minoría. La página solicita estándares definidos de calidad a los talleres para que puedan ser parte de la oferta. Identifica talleres más cercanos al cliente y con mayor adecuación a requerimientos. Se financia con cuotas a los talleres, no tiene costo para el cliente final. No tiene garantías ni mesa de ayuda.

En definitiva, considerando los atributos valorados según el estudio de mercado, la comparación con los competidores se aprecia en la tabla 2:

Tabla 9: Análisis comparativo de atributos de servicio de HomeLovers y sus competidores

ATRIBUTOS DE SERVICIO	HomeLovers	ZOLVERS	MAESTROS ESPECIALISTAS	HABITISSIMO	AUXILIA	HOGAR IMPEQUE	SAFE CLEAN	DESRUEDA
Permite búsqueda de servicios domésticos on line	X	x	x	x	x	x	x	x
Ofrece versión App para móviles	X	x	x	x				
Ofrece posibilidad de evaluar las prestaciones	X	x	x	x		x		x
Ofrece coordinación de prestación en línea	X	x	x	x	x	x	x	
Ofrece pago en línea	X	x				x	x	
Ofrece certificación de organismos expertos	★ X							x
Ofrece presupuestos en línea	X	x						
Ofrece ficha de referencias de prestadores en línea	★ X							x
Mesa de ayuda disponible 24/7	★ X							
Certificación de antecedentes	★ X					x		
Ofrece garantías por servicio insuficiente o incumplido	★ X	x			x			
Ofrece información sobre recomendaciones previas	★ X	x	x					x

★ Factores de diferenciación de HomeLovers en relación a sus competidores directos.

En función de los atributos más valorados en el estudio de mercado (confianza, calidad, y

profesionalismo), se observa la necesidad de una propuesta de valor que ofrezca características diferenciadoras de servicio en aquellos atributos que más interesa a los clientes. Si bien Zolvers (en limpieza) y Desrueda (en mecánica) muestran algunas acciones para lograr confianza y calidad, siguen existiendo oportunidades de diferenciación claras. El resto de los competidores prácticamente no se enfoca en dichos atributos.

Por otro lado, se identifican competidores indirectos, que prestan servicios domésticos al segmento objetivo pero a través de canales y mecanismos diferentes.

Tabla 10: Caracterización de tipos de competidores

Competidores Indirectos	Descripción	Principales Competidores
Empresas de Servicios	Empresa en general abocadas a servicios de mayor envergadura, para la construcción o limpieza de hogares a escala más industrial. En ocasiones cuentan con información en páginas Web	Cualquier empresa contratista de la limpieza, gasfitería, mecánica o cerrajería con página web
Plataformas de Clasificados	Plataformas en diversas modalidades que ofrecen búsqueda de prestadores de servicios domésticos, para contacto directo de los clientes.	www.maestrosespecialistas.cl www.yelp.cl www.yapo.cl www.mercadolibre.cl www.rastro.com www.amarillas.com www.google.com o similares
Prestadores de Servicios Independientes	Especialistas en servicios domésticos que funcionan vía “boca a boca” y contacto telefónico. Estos observan gran demanda y sus precios son bajos, producto de su prestación particular y la evasión de impuestos.	Cualquier especialista de la limpieza, gasfitería, mecánica o cerrajería que desempeñe funciones particulares.

Tanto las empresas de servicios como los servicios independientes utilizan canales de contacto y venta muy diferentes a las plataformas web, aunque las empresas sí publican su información de contacto en páginas web. En estos casos no hay aprovechamiento de la tendencia creciente hacia el desarrollo de E-Commerce. Tampoco ofrecen caminos sencillos para ayudar al cliente a satisfacer su necesidad de confianza, calidad y profesionalismo de manera rápida al momento de la contratación. La rapidez también suele ser una problemática pues los servicios requieren de cotizaciones previas y disponibilidad del prestador.

En el caso de los prestadores de servicios independientes, ellos tienen el factor precio como un punto clave a su favor en tanto trabajan de manera individual y en muchas ocasiones, de manera informal, evitando el pago de impuestos, punto a considerar para la estrategia de marketing y fidelización de clientes.

Por último, las plataformas de clasificados permiten identificar especialistas con herramientas web, pero no prestan el servicio de manera directa. En ese escenario, es posible que puedan ser aliados estratégicos para dar a conocer una oferta de alto nivel en el futuro.

En consideración de lo anterior, la estrategia de la compañía se centrará en un enfoque de nicho hacia el segmento objetivo, con foco exclusivo en soluciones que aborden los 3 atributos más valorados del estudio de mercado para dicho segmento.

En relación a sus competidores, las principales ventajas competitivas de la compañía se describen en la siguiente tabla:

Tabla 11: Caracterización Propuesta de Valor en relación a la competencia.

Comparación Propuesta de Valor v/s Competencia	
¿En que nos diferenciamos de la competencia indirecta?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguramos confianza y calidad en los servicios ofrecidos, dado que se realizará una selección de prestadores certificados y una medición constante de la calidad.
¿En que nos diferenciamos de la competencia directa?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el cliente: ofrecemos prestadores de alto nivel, cuyos antecedentes, referencias, trabajos previos y certificaciones son transparentes para la toma de decisiones del cliente. ▪ Para el prestador: ofrecemos acceso a variedad de clientes que están dispuestos a pagar un valor mayor por servicio, además se premiará la permanencia prolongada en la plataforma con mayores ingresos por prestación. • Ofrecemos un servicio de asistencia y postventa pensado para asegurar satisfacción del servicio del cliente. ▪ Tenemos servicios de alto nivel que entregamos con una certificación de confianza, con información transparente para el cliente, dando seguridad al contratar el servicio, sin arriesgar la seguridad. Esto basándonos en nuestra capacidad de reclutamiento de alto nivel y estrategia de marketing focalizada en el cliente y su fidelización.

2.3 Clientes

Con la intención de conocer e identificar al segmento de clientes, se realizó un estudio de mercado a 152 personas de la ciudad de Santiago mayores de 18 años (Anexo 3). De los encuestados 85 forman parte del segmento escogido:

Familias de las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura. Que tienen un ingreso familiar superior a 2 millones de pesos, matrimonios jóvenes que viven en su mayoría en departamento, y la edad de los padres de familia rodea los 26 a 45 años. Son familias con nivel educacional universitario completo y con hasta 4 integrantes. Utilizan mayormente las recomendaciones de otras personas para la búsqueda de servicios, un 59% del segmento utiliza el “boca a boca” y el 35% del segmento las búsquedas por internet para encontrar proveedores de servicios para el hogar, el resto utiliza otros medios diarios, avisos publicados en supermercados, etc.

Atributos más valorados

Con respecto a las preferencias, conductas y motivaciones del segmento, son familias en las que ambos jefes de hogar trabajan durante toda la jornada y prefieren utilizar su tiempo libre en actividades recreacionales, familiares o deportivas. Cuando se consultó al segmento cuales eran los atributos más valorados al momento de contratar un servicio y que los evaluaran con una nota de 1 a 7. “Confianza”, “calidad” y “profesionalismo” fueron los más altos con una nota de 6.5, 6.3 y 6.0, seguidos por “rapidez” con un 5.5 y “precio” con un 5.0, otros atributos como “buena presencia” y “pago en línea” no fueron valorados de la misma manera con un 4.1 y 3.6 respectivamente. Se puede inferir que el segmento que no es principalmente sensible al precio, prefiriendo otros atributos a un precio menor que pueda implicar problemas o futuras pérdidas de tiempo.

Las páginas más usadas para realizar sus búsquedas son el buscador Google utilizada por un 49% del segmento, páginas como Yapo.cl por un 18% y de especialistas, es decir proveedores que sólo ofrecen un servicio un 9%, el resto de los encuestados busca en paginas amarillas y otros.

Al momento de recomendar un servicio un 85% de los encuestados del segmento indica que lo haría a través del boca a boca, un 12% a través de la publicación en redes sociales, y un 3% en páginas de especialistas.

En conclusión, la propuesta de valor del negocio deberá enfocarse en asegurar confianza al momento de contratar un servicio por sobretodos los otros atributos, junto con entregar un servicio de calidad, el segmento es capaz de pagar un precio más alto por esto. Por otra parte, la inversión en posicionamiento dentro de los primeros lugares de google aseguraría una demanda importante para el negocio. Finalmente, es importante contar con una propuesta de marketing que ofrezca algún beneficio cuando el cliente recomiende el servicio, dado que el “boca a boca” es la forma más utilizada de recomendación del segmento seleccionado

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Para presentar el modelo de negocios se utilizó la metodología CANVAS y las definiciones centrales son las siguientes

Figura 1: Modelo de negocios metodología CANVAS



Relación con el Cliente:

El segmento de clientes corresponde a hombres y mujeres de nivel socioeconómico ABC 1, entre 25 y 44 años de las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Ñuñoa y Lo Barnechea que son asiduos consumidores de productos y servicios por internet, y que requieren de servicios esporádicos para su hogar

Para mantener la relación con el segmento se espera lograr lo siguiente:

- Se espera establecer un servicio automatizado completo y muy cercano al cliente, que permita resolver la totalidad de sus dudas a través de una plataforma multicanal para que puedan tomar una decisión con total confianza sin necesidad de llamar por teléfono. Igualmente, en caso de que sea necesario, se contará con un número de asistencia.
- Se busca lograr una percepción de confianza, calidad de trabajo y profesionalismo en el servicio en cada una de las prestaciones.
- Se espera también que el cliente tenga la posibilidad de formar comunidades en línea, a través de sus recomendaciones a los prestadores, que permitan dar confianza a otros clientes para tomar el servicio, la idea es poder conectar la página a las redes sociales de los usuarios.
- Se espera lograr vínculos de largo plazo con los clientes, lo que a su vez permitirá mayor cantidad de recomendaciones en la página.

Propuesta de Valor:

La compañía busca solucionar problemas cotidianos del segmento, a través de una plataforma web que permite escoger, contratar y pagar el servicio de prestadores de total confiabilidad, comenzando por servicios de limpieza, gasfitería, mecánica y cerrajería.

El principal factor diferenciador de la compañía es que el segmento podrá confiar plenamente en el prestador que ingresa a su hogar, tanto a nivel de la calidad y profesionalismo en el servicio, como también sobre la seguridad del hogar que recibe a una persona desconocida. Los clientes que soliciten un servicio tendrán a disposición en línea una completa ficha de cada prestador que brinde total transparencia respecto de su trayectoria laboral, antecedentes penales, certificaciones técnicas, referencias laborales y evaluaciones de otros clientes, pudiendo con esta información decidir si tomar a esa persona o a otra. También podrá contactarse con el prestador para mayor información.

Método de Operación

Los clientes ingresarán al portal www.HomeLovers.com, y deberán escoger el tipo de servicio requerido, la cantidad de horas requeridas, frecuencia y tipo de problema.

Frente a esa necesidad la página dará hasta 3 propuestas de candidatos para realizar el trabajo en los días indicados, cada uno con una ficha completa que entregue sus referencias previas, trabajos realizados, certificaciones y evaluaciones.

El sistema funcionará con una base de datos de prestadores por oficio ya previamente seleccionados, con sus respectivas disponibilidades de agenda previamente cargadas, de modo de poder generar un acople entre la fecha requerida y la disponible.

Para cada candidato la página indicará un precio estándar en función de la problemática necesitada. El valor no incluirá valores de repuestos y/o materiales que sean requeridos para ejecutar el trabajo, esos montos deberán ser acordados durante la visita del prestador.

El cliente podrá evaluar finalmente la prestación en 3 niveles (confiabilidad, calidad y profesionalismo) a través de la página web para cerrar el proceso o de manera escrita a través de una encuesta de satisfacción. El servicio tendrá también garantías en caso que haya reclamos en cualquiera de los 3 niveles, significando la restitución del servicio o devolución del dinero.

Canales de Distribución del Servicio:

- Plataforma Web y aplicaciones para Smartphone y Tablet para la solicitud y contratación del servicio.
- Prestación de servicio es presencial.
- Postventa vía telefónica y por servicio chat.

Actividades Clave:

- **Proceso de reclutamiento y selección:** La compañía busca contratar solamente expertos de alto nivel en sus oficios, que pasan por un profundo proceso de reclutamiento y selección, de modo de certificar su capacidad técnica, psíquica y conductual a los clientes para que sean recibidos con plena confianza en su conducta y trabajo.
- **Recomendación de organismos expertos:** Se busca que los prestadores cuenten con recomendaciones de sus oficios por parte de organizaciones especialistas, tales como institutos técnicos, INFOCAP, la SEC, entre otras, de modo de asegurar confianza en torno al nivel de la prestación que se obtendrá.
- **Revisión de Antecedentes:** Todo prestador tendrá en línea su hoja de antecedentes para corroborar su buena conducta civil y penal, y con ello, su confiabilidad como prestador.
- **Evaluación de Servicio de los Clientes:** Los clientes podrán evaluar a sus prestadores, en atributos que el segmento valora de forma particular. Se pretende lograr que se indique si el prestador es confiable, profesional en el servicio, y se hizo una labor de calidad.
- **Mantenimiento de Bases de datos:** La generación y actualización de información de prestadores y experiencias de clientes será clave para la diferenciación por servicio y confiabilidad.

- **Definición Proceso de Servicio:** La prestación del servicio es fundamental para asegurar la fidelización de clientes, por lo cual la definición de protocolos de servicio por parte de los prestadores es parte crítica de la oferta.

Recursos Clave:

Entre los recursos definidos como clave para el negocio, destacan los siguientes:

- **Prestadores:** El principal activo de la compañía serán los expertos en los diferentes servicios a prestar, pues serán los agentes de distribución del servicio y fidelización de clientes. El reclutamiento y fidelización de los expertos es un proceso clave del negocio, para evitar integración hacia delante de los expertos con los clientes. Esto pretende evitarse a través de claras cláusulas contractuales para los prestadores y clientes, pero por sobre todo, a través de la estrategia de precios que permitirá al prestador recibir mayores ingresos que si trabajara de forma independiente.
- **Reclutadores:** Para asegurar el nivel de servicio esperado es crítico contar con especialistas en reclutamiento que puedan certificar la obtención de buenos prestadores.
- **Plataformas tecnológicas:** La plataforma es el principal canal de acceso, coordinación y venta del servicio, por tanto su disponibilidad y simplicidad de diseño son claves para el éxito de la compañía.
- **Desarrolladores Web:** En relación al punto anterior, el desarrollo constante de la plataforma web, aplicaciones y de las bases de administración de solicitudes y prestadores es clave para flujo de operaciones.
- **Plataforma de ayuda:** Tanto operadores telefónicos como on line (chat, foro) son fundamentales para asegurar la experiencia de confianza que se espera realizar, en caso que la persona aún tenga dudas con la información de la página web.

3.2 Descripción de la empresa

La compañía es una empresa de servicios web, focalizada en el cliente, que busca satisfacer sus necesidades de servicios basándose en el cumplimiento de 3 atributos clave para el segmento objetivo:

- **Confianza:** Medida en que el cliente es capaz de decidir contratar el servicio de una persona sin conocerla, producto de la revisión de sus antecedentes y recomendaciones, sin percibir riesgo de poner la seguridad del hogar en juego o de obtener un servicio de mala calidad.
- **Calidad:** Medida en que el cliente recibe una solución enteramente satisfactoria a su necesidad original.
- **Profesionalismo:** Medida en que el cliente percibe que el prestador llevó a cabo su trabajo de forma respetuosa y responsable, con un genuino interés por las necesidades del cliente.

Estos 3 atributos son el eje principal de la compañía y rigen el modelo de negocios presentado en el punto anterior. Dicha propuesta de valor se basa en tres pilares específicos, que constituyen las competencias centrales de la compañía.

- **Experiencia de los socios:** La sociedad muestra competencias críticas en procesos clave de la generación de valor. Uno de los socios se ha desempeñado cerca de 8 años en proyectos de gestión de personas y tiene experiencia en procesos de reclutamiento y selección, actividad crítica para la obtención y retención de prestadores. Por otra parte el segundo socio tiene similar cantidad de años de experiencia en materias de Marketing Estratégico y Ventas, lo cual resultará fundamental para mantener monitoreo constante de las necesidades del mercado y ajustar los servicios en esa dirección. Además representa una ventaja central en el desarrollo de la mezcla de marketing, particularmente la parte digital.
- **Certificación de Confianza y Calidad:** Para asegurar la confiabilidad de los prestadores, atributo central para el segmento, la compañía cuenta con alianzas estratégicas con certificadores de calidad como INFOCAP, INACAP, la SEC, u otros organismos e institutos técnicos que permitan asegurarles el posicionamiento de sus expertos en el mundo laboral.
- **Red de Contactos:** El background de los socios, pertenecientes al segmento objetivo, les permite iniciar el emprendimiento con una sólida red de contactos dentro del mismo. Dado que un elemento clave de este servicio es el “boca a boca”, la red es una ventaja significativa para obtener buenos resultados.

3.3 Estrategia de escalamiento del negocio

Para efectos de crecimiento en el tiempo, la compañía se plantea una escalabilidad definida en tres etapas:

a) Fase 1: Clientes Finales

Servicio enfocado en la prestación para el segmento objetivo en las 3 comunas de interés, de manera directa, prestando los 4 servicios iniciales ya descritos.

Esta primera fase, cuyo atractivo de mercado ya fue identificado al inicio de este documento, permitirá solventar la puesta en marcha del proyecto y evaluar de manera tangible la necesidad de ajustar aspectos de servicio.

b) Fase 2: Empresas

Una vez alcanzada la madurez en torno a las prestaciones particulares, se pretende extender el servicio a empresas medianas y pequeñas de la misma zona geográfica que estén interesadas en externalizar servicios de soporte doméstico como son limpieza o gasfitería, a través de convenios de prestación regular por períodos de tiempo definidos.

c) Fase 3: Aseguradoras

Un tercer nivel de desarrollo, posterior a los 10 años de desarrollo inicial proyectados en este plan de negocios, que requiere contar con mayor reputación de marca, es la sociedad estratégica con empresas aseguradoras y bancos de manera que la compañía pueda ser un de las empresas contratistas a cargo de ejecutar los servicios incluidos en los seguros de asistencia de hogar. Esto implicaría contratos de largo plazo y el

aumento de la fuerza de prestadores de servicios, considerando que implicaría entregar el servicio fuera del segmento inicial de comunas escogidas.

3.4 RSE y sustentabilidad

El proyecto presenta una oportunidad real de aportar a la sociedad en las siguientes materias:

- 1) **Seguridad social:** La posibilidad de ofrecer servicios de alta confiabilidad a un segmento que concentra la mayor cantidad de irrupciones y robos en la ciudad de Santiago, colabora con el bienestar social de la ciudad, y evita la contratación de personas a partir solo de referencias vagas y sin detalle de sus antecedentes.
- 2) **Inserción laboral de oficios:** En Chile ha existido un creciente desarrollo de oficios técnicos que buscan posicionarse para dar mayores oportunidades de avance socioeconómico a la clase media. Entes certificadores como Infocap, que fortalecen habilidades técnicas en oficios específicos, junto con capacidades de emprendimiento a personas de bajos recursos, tienen luego el desafío de encontrar espacios de colocación laboral para dichas personas. La presente propuesta pretende generar estas alianzas estratégicas, de manera tal que aquellas personas que adquieran certificaciones en oficios tengan un espacio especial en HomeLovers para poner en práctica lo aprendido e insertarse rápidamente en el mercado laboral.
- 3) **Desarrollo Tecnológico Nacional:** En un escenario de crecimiento del E-Commerce en el mundo, HomeLovers brinda una herramienta tecnológica de alto nivel que propone investigación y desarrollo tecnológico en nuestra región. En ese sentido, el estado es el principal impulsor de este tipo de iniciativas en el país que permitan desarrollos tecnológicos con impacto real tanto en la generación de conocimiento de la zona como en la generación de empleo y desarrollo económico.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Para llevar a cabo la definición de los objetivos de marketing se considerará que sean objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo.

1. Alcanzar una participación de mercado de un **2.9% anual**, durante el primer año de operación del negocio.
2. Poder generar que un **70%** de los nuevos clientes tengan al menos 2 servicios al año con la empresa en el primer año y al menos un **50%** tengan 3 servicios al año.
3. Publicación en Diarios Nacionales de al menos **3 reportajes gratuitos** que muestren a nuestros clientes el modelo de negocios de la empresa.
4. Alcanzar una base de **2000** seguidores en redes sociales a la página del **HomeLovers** en los primeros **6 meses** de operación de la empresa.
5. Lograr un índice de satisfacción del servicio entregado sobre un **90%** en la primera atención realizada por la empresa, en el primer año de operación.

Para poder medir los siguientes objetivos se utilizarán las siguientes herramientas e indicadores:

Tabla 12: Objetivos SMART

Objetivos Smart	Herramienta o Índice de Medición
Alcanzar un market share de un 2,9% anual, durante el primer año de operación del negocio.	Estudio de Market Share según definición de metodo para calcular market size
Poder generar que un 70% de los nuevos clientes tengan al menos 2 servicios al año con la empresa en el primer año y al menos un 50% tengan 3 servicios al año.	Seguimiento a base de datos
Publicación en Diarios Nacionales de al menos 3 reportajes gratuitos que muestren a nuestros clientes el modelo de negocios de la empresa.	Número de publicaciones gratuitas logradas
Alcanzar una base de 2000 seguidores en redes sociales a la página en los primeros 6 meses de operación de la empresa.	Número de seguidores en redes sociales
Lograr un índice de satisfacción del servicio entregado sobre un 90% en la primera atención realizada por la empresa, en el primer año de operación.	Análisis de encuesta de satisfacción después de ser entregado cada servicio.

4.2 Estrategia de segmentación

Se consideró relevante para el proceso de segmentación, no segmentar en primera instancia por variables demográficas, si no que se segmentará de acuerdo a las necesidades.

Se identificaron 3 perfiles de segmento de acuerdo a la necesidad:

1. Hogares que buscan servicios para el hogar basados en la confianza del servicio.
2. Hogares que buscan servicios para el hogar a bajo costo.
3. Hogares que buscan servicios para el hogar basados en la rapidez de la solución.

Cada uno de los segmentos se caracteriza de la siguiente forma:

Tabla 13: Caracterización del Segmento Objetivo

	Hogares que necesitan servicios para el hogar basados en la confianza del servicio	Hogares que necesitan servicios para el hogar a bajo costo	Hogares que necesitan servicios para el hogar basados en la rapidez de la solución
Factores demográficos			
Edad de los padres de familia	25-45	25 - 50	25-60
Renta (millones de pesos)	2 MM hacia arriba	< 0,5 MM	0,5 MM < x < 2MM
Profesional	Profesionales	Con oficio	Medio - Técnico
Estado Civil	Casados	Casados o convivientes	Casados o convivientes
Número de integrantes	4 a 5	5 a 6	1 a 4
N°de Integrantes con trabajo	Al menos 1	Al menos 1	Generalmente 2
Ubicación en la Región Metropolitana	Sector Oriente	Sector Sur	Centro
Nivel Socioeconómico predominante	ABC1	C3	C2
Estilo de vida			
Intereses	Familia	Ocio	Deportes , Vida al Aire Libre
Ocio	Familia y amigos	Eventos Deportivos	Paseos, Camping
Valores	Calidad y Confianza	Más por menos	El tiempo es Oro
Comportamiento de Uso			
Frecuencia	Todos los días al menos un servicio	1 servicio al mes	1 a 2 veces por semana
Búsqueda del servicio	Recomendaciones e Internet	Recomendaciones	Internet y Recomendaciones
Fidelidad	Alto	Bajo	Bajo

Para evaluar el segmento se medirá de acuerdo a crecimiento del mercado, intensidad de la competencia y accesibilidad al mercado.

Tabla 14: Comparación de Segmentos para el Servicio

	Hogares que necesitan servicios para el hogar basados en la confianza del servicio	Hogares que necesitan servicios para el hogar a bajo costo	Hogares que necesitan servicios para el hogar basados en la rapidez de la solución
Crecimiento del Mercado	Crecimiento medio- alto, Chile es un país principalmente de clase C2- C3	Crecimiento bajo, debido a que son generalmente autosuficientes en las soluciones para el hogar	Crecimiento Alto, por el aumento de la migración del segmento C3 a C2
Intensidad de la Competencia	Baja, debido a que pocos proveedores son capaces de asegurar confianza y calidad de servicio	Media baja, debido a la baja disposición a pagar y a la baja necesidad de servicios para el hogar	Alta, gran número de competidores, prestadores independientes.
Accesibilidad al Mercado	Se poseen alta cantidad de contactos para acceder, se conoce al segmento y los principales canales	No es fácil de alcanzar, se encuentran muy dispersos, canales difícil de abordar	Acceso medio, cantidad de contactos media baja, se encuentran dispersos en diferentes comunas aisladas unas de otras.

De la tabla anterior, se decidió optar por el segmento de hogares que necesita servicios basados en la confianza, principalmente por los siguientes motivos:

1. Fácil acceso a canales para comunicar y entregar el servicio
2. Menor número de competidores porque no es fácil asegurar confianza como propuesta de valor
3. Crecimiento medio- alto y concentración del segmento en un radio urbano manejable
4. Mayor disposición a pagar, baja sensibilidad al precio.
5. Alta frecuencia de uso de servicios.
6. Gran nivel de lealtad.

Por lo tanto la estrategia a utilizar será la **estrategia de nicho y especialización**, debido a que se ofrecerá un servicio premium, que asegura calidad a un precio más alto que el promedio de la industria, focalizado en 3 comunas de fácil acceso de la región metropolitana, en las cuales se concentra la mayor cantidad de hogares del segmento: Providencia, Vitacura y Las Condes.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Debido a la importancia de asegurar confianza y excelencia en el servicio para el segmento escogido se llevará a cabo una estrategia de **diferenciación por los servicios**.

Tabla 15: Descripción de etapas para aseguramiento de diferenciación por servicio

Etapa	Sub Etapa	Acciones que aseguran confiabilidad y calidad del servicio
La búsqueda del servicio	Búsqueda del Servicio	Posicionamiento en google para los servicios que presta la empresa Desarrollo web serio, con información completa del tipo de servicio que se entrega y las expectativas
	Selección del prestador	Reclutación seria de los prestadores de servicios, en base a sus antecedentes laborales, competencias y antecedentes penales Perfil completo de los posibles prestadores de servicio con todos sus antecedentes, calificaciones y referencias en la web Ofrecer como mínimo dos opciones de prestadores de servicio para escoger Agenda en línea del prestador
	Cotización	Detalle claro de lo que implica el servicio contratado
	Pago del abono al servicio	Pago de un % del servicio de forma anticipada
	Contacto	Llamada posterior al cierre por parte de la empresa para confirmar el servicio Llamada posterior al cierre por parte del prestador para coordinar la visita, aclarar dudas sobre dirección y lo que se necesita hacer.
	De cara al cliente	Recepción
Servicio		El prestador debe ser limpio y preocupado de dejar su espacio de trabajo igual que cuando llegó. Procurar remitirse absolutamente a lo necesario dentro de las labores que realiza y cuidar de tener un lenguaje apropiado
Cierre del servicio		Solicitud por parte del prestador que la encuesta de satisfacción sea llenada. Proceso de pago de forma directa al proveedor del servicio.
Postventa	Post Venta	Llamado por parte de la empresa al cliente para saberla experiencia y sus recomendaciones

Esta estrategia implica asegurar contante capacitación a los prestadores, para interiorizar estos protocolos de servicio. Las capacitaciones se realizarán cada 2 meses y serán requisito central para mantenerse en el cuerpo de prestadores de HomeLovers.

Lo mismo, la compañía realizará un control regular de las prestaciones de modo de obtener información de los servicios y asegurar que los estándares se vayan cumpliendo.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio se fijó en función del modelo de establecimiento de precios basado en el mercado. Se tomó en consideración la información de precios de la competencia directa –e indirecta en algunos casos con menor información - como referencia, de manera de maximizar el margen de beneficio resultante para la compañía.

Esta estrategia considera abordar un market share del 2.9% el primer año.

Los resultados de la definición de precios para el primer año se observan en la siguiente tabla:

Tabla 16: Comparativo para definición de precios

Servicio (horas)	Pago Prestador (CLP\$)	Margen (% sobre costo producción)	Precio por prestación (CLP\$)	Precio Zolvers (CLP\$)
Limpieza (8hrs)	\$ 30.000	30%	\$ 55.104	\$ 60.520
Gasfiter (2hrs)	\$ 25.000	15%	\$ 44.854	\$ 31.875
Mecánico (2hrs)	\$ 33.000	20%	\$ 55.704	\$ -
Cerrajero (2hrs)	\$ 30.000	15%	\$ 50.604	\$ -
Prom Ponderado	\$ 29.526	Prom Ponderado Precio	\$ 53.075	

Considerando los precios de mercado y los costos que implica el pago de prestadores y todos los costos fijos de la compañía, se ha proyectado mantener una estrategia de diferenciación de márgenes según los diferentes servicios disponibles en la actualidad, en consideración de la valoración que tienen los clientes de los mismos y del aseguramiento de fidelización de prestadores. Esto último implica propiciar una comisión competitiva que les signifique un beneficio para quedarse como parte del staff de HomeLovers, en calidad de prestadores.

Si estas definiciones para el primer año se proyectan en el escenario de crecimiento del proyecto (ver punto VII del proyecto, respecto del Plan Financiero), la estrategia de precio muestra resultados de éxito.

El segmento de clientes elegido se enfoca más en la calidad de la prestación que en el precio. Por lo mismo, se utiliza la compañía Zolvers como referencia de mercado considerando que tienen ya cerca de 30 mil clientes que están dispuestos a adquirir los servicios con los precios indicados, más allá de los resultados del estudio de mercado realizado, que muestra valores un tanto inferiores como expectativa por parte de los encuestados.

Para efectos de las fases siguientes de crecimiento del proyecto, se espera al menos reajustar los precios según IPC evaluar una revisión de márgenes y precios en función del comportamiento de la demanda de los diferentes servicios, de modo de observar modificaciones.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será realizada de la siguiente forma:

Todas las etapas que no son de cara al cliente (búsqueda del servicio y post venta) se realizarán de forma telefónica y por la plataforma web. En el caso de la prestación del servicio en particular, lo realizarán los mismos prestadores, llegando por sus propios medios al lugar, ese costo del transporte está incluido en el valor del servicio cobrado a los clientes.

Se necesita abordar tres aspectos principales

1. **Alcance al cliente (Volumen):** este aspecto será cubierto a través de la ubicación de la oficina central en una de las tres comunas escogidas, y los prestadores que estén ubicados más cerca tendrán la prioridad de cubrir estos servicios, si ninguno de los prestadores acepta la solicitud, se procederá a avanzar hasta que uno de los proveedores de servicios acepte el requerimiento. Para poder alcanzar el volumen necesario de clientes, necesitamos también un número mínimo de prestadores por día.
2. **Eficiencia operativa: (Costo del servicio):** La eficiencia operativa en el primer año de operación se alcanza no superando el 56% de la venta en costos de producción. Durante los años siguientes al alcanzar economías de escala debe reducirse en un 16% para terminar el año 11 con un 39% de costos de producción con respecto a las ventas.
3. **Calidad del servicio (nivel de recompra):** Se espera que un 70% de los clientes debe realizar al menos 2 servicios al año, y un 50% al menos 3.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación se realizará a través de dos canales

Online, dado que la plataforma en la que se ofrece el servicio es una plataforma on line, se necesita una inversión en medios digitales y posicionamiento web, tales como:

- Generación de comunidades en redes sociales como Facebook y Twitter, publicación diaria de contenidos.
- Inversión en google Adwords para posicionar la empresa dentro de los 3 primeros lugares en la búsqueda de servicios para el hogar de las categorías en las que participamos.
- Publicación de banners en medios digitales masivos como LUN, Emol.

Offline, en cuanto al marketing offline, se pretende realizar lo siguiente:

- Ticket de descuento para un amigo, para contratar el primer servicio.
- Publicidad en radios del segmento comunicando la propuesta de valor.
- Publicación de publrreportaje en revistas del segmento.

- Publicaciones gratuitas logradas por apariciones de los dueños comentando el modelo de negocios de la empresa.
- Evento de lanzamiento y participación en ferias de hogar relacionadas.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La empresa Zolvers, competidor más cercano al concepto de HomeLovers, en un año instalados en la comuna de Providencia, tuvieron un crecimiento continuo del 20% mensual, llegando a 55 mil visitas, 30 mil clientes y 1500 prestadores, con una proyección de venta a fin de año de 1,5 millones de dólares (anexo 8). Esto considerando que esos 30 mil clientes corresponden a una participación de mercado cercana al 6%.

Con esta información, la estimación de la demanda es la siguiente:

Tabla 17: Estimación demanda

TAMAÑO DE MERCADO

Año	1	2	3	4	5
Tasa Crecimiento Precio Mercado	0%	1%	1%	1%	1%
Tasa Crecimiento Clientes Atendidos	0%	2%	2%	2%	2%

Precio Promedio por Atención	46	46	46	47	47
Prestaciones Totales Atendidas en el Mercado	200.255	204.260	208.345	212.512	216.762

Ventas del Mercado	9.121.911	9.397.393	9.681.194	9.973.567	10.274.768
Crecimiento del Mercado		3%	3%	3%	3%

Ventas HomeLovers	264.180	300.769	351.764	418.687	485.342
Cantidad Demandada	4.977	5.475	6.187	7.115	7.969
Participación de Mercado	2,9%	3,2%	3,6%	4,2%	4,7%

Año	6	7	8	9	10
Tasa Crecimiento Precio Mercado	1%	1%	1%	1%	1%
Tasa Crecimiento Clientes Atendidos	2%	2%	2%	2%	2%

Precio Promedio por Atención	48	48	49	49	50
Prestaciones Totales Atendidas en el Mercado	221.097	225.519	230.030	234.630	239.323

Ventas del Mercado	10.585.066	10.904.735	11.234.058	11.573.327	11.922.841
Crecimiento del Mercado	3%	3%	3%	3%	3%

Ventas HomeLovers	552.562	617.654	677.628	736.413	800.297
Cantidad Demandada	8.766	9.467	10.035	10.537	11.063
Participación de Mercado	5,2%	5,7%	6,0%	6,4%	6,7%

La estimación de ventas y costos con su crecimiento a 10 años se observa en el anexo 12. Puntos fundamentales son los siguientes:

- Se espera un crecimiento inicial ascendente que alcanza el 15% al cuarto año, decreciendo a estabilizarse en torno al 5% a partir del año 9.
- Se proyecta un reajuste anual de los precios del 3,5%, en función de la realidad económica del país y su crecimiento esperado.
- Se espera un incremento de los costos de administración del 5% anual, para efectos de ir profundizando el desarrollo del proyecto y propiciar mayor crecimiento.
- Se utiliza un precio promedio ponderado inicial por prestación, juntando todos los servicios a ofrecer. El valor es de \$53.075
- Se utilizan costos operativos promedio por prestación de \$29.526 pesos, en función de lo obtenido en la investigación de la competencia, acerca de los prestadores independientes

Los resultados de la proyección de ventas (Anexo 9) muestra en términos generales que, sin considerar la inversión inicial, en 10 años es posible llegar a 11.063 prestaciones con un margen operativo cercano a los 265 millones de pesos, con una participación de mercado cercana al 6,7%. Esto se plantea como un escenario muy conservador, que en función de las tendencias del comercio electrónico, cuyo crecimiento bordea el 30% anual, y considerando como referencia el explosivo crecimiento del competidor directo durante el último año, podría encontrar aún mejores resultados en la ejecución.

En consideración de la propuesta de valor de nuestra compañía, mucho más centrada en la diferenciación por calidad y confianza, más que en los costos, se espera que el crecimiento se dé con mayor nivel de fidelización de clientes que la competencia, por lo cual también se ve un crecimiento más lento pero consolidado.

Esto porque los procesos de reclutamiento y postventa son críticos, lo cual necesariamente implicará un aumento anual en los gastos administrativos (se utilizó un 5% anual), de manera de asegurar los estándares requeridos para esos efectos.

No obstante lo anterior, se trata de un proyecto liviano en costos, que no requiere inventario ni pago a proveedores, lo cual brinda bajo riesgo financiero y costos de producción controlados.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto inicial de Marketing para el primer año de lanzamiento de HomeLovers, está considerado como parte de la inversión inicial y permite materializar la estrategia de posicionamiento de la compañía.

Las actividades a realizar son los siguientes:

- **Lanzamiento:** Evento abierto para clientes, de manera de mostrar los servicios, y posicionar la marca.
- **Introducción del servicio:** Corresponde a todas las acciones orientadas a la captación, orientación y capacitación de los prestadores en los protocolos de servicio de HomeLovers, proceso particularmente intensivo el primer año para asegurar buenos candidatos.
- **Reclutamiento y Seguimiento redes sociales:** Implica asegurar canales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros, para captación de prestadores y transmisión de acciones de marketing digital para posicionar la marca al inicio del proceso de lanzamiento.
- **Actividades de Difusión:** Involucra la aplicación de banners en diarios virtuales, aparición en Google dentro de las primeras prioridades y la realización de entrevistas en revistas propias del rubro de hogar y mujer. También incluye menciones radiales.
- **Merchandising:** Se espera que los prestadores puedan llevar algunos elementos de regalo a los hogares visitados, con información de la página para asegurar fidelización.
- **Ferias y eventos:** Dado que el foco es el servicio, interesa mantener un contacto estrecho tanto con los prestadores como con los clientes, razón por la cual se contemplan eventos de identidad HomeLovers para asegurar fidelización.

Tabla 18: Cronograma de actividades de marketing para el primer año

1° Año - Lanzamiento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo estimado
Lanzamiento													\$ 2.000.000
Introducción del servicio													
Publicación en medios de reclutamiento													\$ 1.200.000
Capacitación de los prestadores													\$ 1.600.000
Institutos de Formación Técnica													\$ -
Reclutamiento y Seguimiento Redes Sociales													\$ -
Actividades de Difusión													
Google AdWords*													\$ 8.000.000
Banners en emol y otros portales del segmento													\$ 7.000.000
Publi Reportajes													\$ 4.000.000
Radio													\$ 3.000.000
Merchandising													
Lapices para visitas (2000)													\$ 200.000
Magnetos visitas													\$ 300.000
Ferias y Eventos													\$ 5.000.000
													TOTA \$ 32.300.000

Para efectos de marketing en régimen, se reducen las actividades, aun con foco tanto en el reclutamiento y fidelización de prestadores, como en las actividades de Marketing que permitan seguir manteniendo el posicionamiento de marca en el tiempo. Este valor se encuentra ya incluido en los costos mensuales del proyecto y es homologable al 2% de las ventas proyectadas.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se rediseñó la cadena de valor de productos, pensando en servicios web, con tal de asegurar nuestra promesa de alcanzar 4.977 prestaciones en el primer año de operación y 11.063 prestaciones al décimo año de operación

Figura 2: Cadena de valor del servicio



Las etapas se definen en detalle en la parte II del siguiente plan de negocios, como también el flujo de operaciones correspondiente a cada etapa. Lo importante es el foco en la experiencia del usuario en la web, como en el servicio y en la constante evaluación de la calidad del servicio entregado y post venta. Lo anterior asegurará la propuesta de valor del negocio.

5.2. Flujo de operaciones

Con tal de asegurar que los procesos al interior de la compañía estén estandarizados, se confeccionó el diagrama del flujo de operaciones, que indica entre otras cosas, como es el proceso desde que el cliente busca un servicio en la web, lo contrata a través de Homelovers.com, recibe al prestador y posteriormente evalúa el servicio. Incluye también etapas en caso de que el prestador no cumpla con las expectativas del cliente o no se encuentre el servicio disponible en el momento en que el cliente lo necesite.

El anexo del flujo de operaciones se encuentra disponible en la Parte II del presente plan de negocios.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Se identificaron 6 actividades claves al momento de implementar la plataforma y el servicio de HomeLovers: Desarrollo Web, Constitución de la Sociedad, Habilitación Oficinas, Reclutamiento Staff Administrativo, Reclutamiento Prestadores de Servicios y Marketing y Comunicaciones. La duración total de la implementación alcanza un máximo de 6 meses.

5.4. Dotación

Con respecto a los requerimientos de personal administrativo :

Año 1 y 2: Se contará con tres principales recursos:

- Coordinador de Reclutamiento y Selección
- Desarrollador Web
- Gerente General con conocimiento en Marketing.

A partir del año 3 se suma:

- Desarrollador Web
- Coordinador de Reclutamiento y Postventa
- Coordinador de Servicios
- Jefe de Servicios

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Los socios del proyecto son:

Rodrigo Joglar: Psicólogo Laboral con más de 9 años de experiencia en desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas.

Jennifer Fuenzalida: Ingeniero Civil Industrial con más de 5 años en Marketing Estratégico y Ventas.

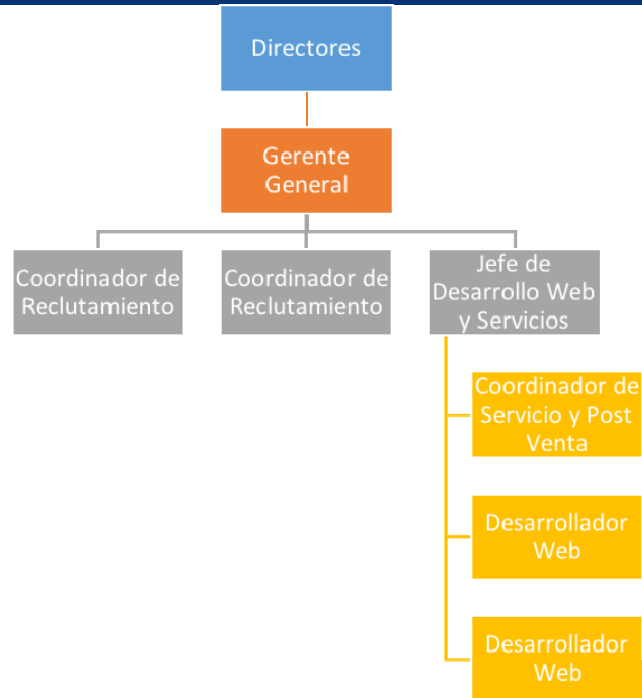
Curriculum, experiencia y aportes de cada uno al negocio se encuentran en la segunda parte del plan de negocios.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional durante los inicios del negocio es relativamente liviana, constituida por los socios, un gerente general y un coordinador de reclutamiento y selección, y un coordinador a cargo del desarrollo web.

A partir del año 3 se espera la siguiente estructura:

Figura 3: Organigrama a partir del año 3



Más detalles de funciones y anexos de perfiles de cargo pueden ser encontrados en la segunda parte de este plan de negocios.

6.3 Incentivos y compensaciones

Se definió realizar un reajuste salarial del 3% anual como política de la empresa y ante aumentos de responsabilidades y supervisión un aumento del 15% sobre el salario bruto mensual.

Detalle de remuneraciones y alzas pueden ser encontradas en la segunda parte de este plan de negocios

VII. Plan Financiero

A grandes rasgos el plan financiero de este plan de negocios considera alcanzar una cantidad de 4.977 servicios el primer año, a través del reclutamiento de 22 prestadores de servicios. El resultado sobre las ventas es de \$264 MM de pesos. Al décimo año esto asciende a 11.617 prestaciones que equivalen a \$869.722 MM de pesos en ventas con un margen operativo de un 36%.

Con respecto a los principales costos del proyecto, se considera como principal costo la mano de obra, que representa un 56% de los costos totales en el primer año a 61% en el décimo periodo.

Con respecto a los gastos, se mantienen relativamente bajos en el negocio, salvo los gastos de ventas solo tienen un importante importe durante el año inicial por la campaña de marketing orientada al posicionamiento de la marca, y luego se mantienen constantes entre un 4% y 5% de los costos totales.

La inversión más relevante de este negocio es la compra de la oficinas seguido por el mobiliario y equipamiento con un total de \$141 MM en el primer año en total. Además se consideran inversiones anuales de renovación de mobiliario y equipamiento que irán en crecimiento a una tasa del 5% de crecimiento.

La caja inicial requerida para el año de puesta en marcha es de \$CLP 39.015 millones, lo que cual corresponde a completar los gastos de los primeros 4 meses de puesta en marcha y la inversión requerida para campañas de marketing.

En este plan de negocios no se consideran cuentas por cobrar, pago a otros proveedores ni circulación de inventario. Todo esto contribuye a una mayor generación de utilidades.

Respecto de los pasivos, no se prevé la necesidad de incurrir en deudas en la proyección, ni de corto ni de largo plazo.

Respecto del patrimonio, se contempla una política de dividendos a aplicar a partir del segundo año de operación, basadas en porcentaje del período.

Más detalles sobre el análisis financiero del presente plan de negocios pueden ser encontrados en la segunda parte, donde se explica la definición de cómo fue obtenida la tasa de descuento utilizada de un 17,45%, análisis de sensibilidad y finalmente la obtención de un Valor Actual Neto del Proyecto de \$237 millones de pesos con una TIR del 30,6%.

VIII. Riesgos críticos

Los riesgos se analizan completamente en la segunda parte de este Plan de Negocios, los principales encontrados son los siguientes:

1. **Que los prestadores ofrezcan sus servicios de forma independiente** a los clientes que contraten servicios por la página, aprovechando la conexión realizada de homelovers. Como acciones preventiva se encuentran:
 - a. Plan de incentivos a aquellos que se mantengan en el tiempo
 - b. Cláusulas a los prestadores que prohíbe trabajar de manera independiente en el plazo de un año con un cliente alcanzado en primera instancia por la página.
 - c. Cláusulas en la página para los clientes que aceptan no contratar el servicio de manera independiente.

2. **Dificultad para identificar prestadores de alto nivel.**
Como acciones preventivas principales, está la realización de convenios con organizaciones de formación técnica y de oficios tales como: INFOCAP, INACAP, DUOC, entre otros.

3. **Existencia de conductas impropias de los especialistas**
Se refiere como conductas inapropiadas, rubos, hurtos, abusos, entre otros. Las acciones identificadas para mitigar este comportamiento son principalmente las siguientes:
 - a. Chequeo de antecedentes penales al momento de seleccionarlos.
 - b. Cláusula contractual para prestadores, de no volver a ser contratado por la compañía ante reclamos de conductas impropias o evaluación deficiente de servicio.
 - c. Capacitaciones exhaustivas y periódicas a prestadores sobre el modelo de servicio que es necesario entregar.
 - d. Reposición gratuita del servicio al prestador.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta para los inversionistas se expresa con mayor detalle en el segundo apartado de este plan de negocios, pero principalmente requiere de una inversión de \$181 millones de

pesos, que son principalmente para financiar la infraestructura, costos fijos y campaña de lanzamiento en el primer año. Estos costos serán absorbidos privadamente, entregado intrínsecamente por ambos socios.

Los anexos que respaldan este detalle también pueden ser encontrados en la segunda parte de este plan de negocios.

X. Análisis de Sensibilidad

Posterior al análisis de sensibilidad realizado la opción a trabajar entrega un VAN de \$229 millones de pesos, una tir de 30,6% y un pay back de 6 años. Con una tasa de descuento de 17,45%.

El detalle del análisis se puede encontrar en la segunda parte de este plan de negocios.

XI. Conclusiones

Dados los antecedentes presentados en el presente plan de negocios, esta propuesta concluye lo siguiente:

- Respecto de la oportunidad de mercado, existe un mercado considerable para la entrega de servicios domésticos por medio de plataformas tecnológicas, que aunque cuenta con empresas operando para los diferentes servicios a abordar, ninguna de ellas se hace cargo de la necesidad de fondo de los clientes: Servicios de alta calidad, cuyos prestadores puedan ser dignos de confianza de los usuarios solo considerando la información disponible en línea. Lo anterior validado por el estudio de mercado realizado al segmento.
- Dado el análisis del tamaño del mercado cercano a los \$9.100 millones, se consideró razonable alcanzar un market share del 2,9%, llegando a un total de 4.977 prestaciones en el primer año en los servicios de: Limpieza del hogar, mecánica automotriz, gasfitería y cerrajería. Estos representan una venta de \$264.180.000. Lo anterior, se contrasta con el competidor directo Zolvers que alcanzó un market share superior al 4% durante el primer año de operación.
- Respecto de las ventajas competitivas de la empresa, HomeLovers se posiciona como una compañía con las destrezas para asegurar un proceso de reclutamiento y selección de alto nivel y una estrategia de mercado muy cercana a la experiencia de servicio a los clientes, ambos factores clave para entregar una propuesta de valor de servicios en línea diferente a la actualmente presente en el mercado.

- Respecto de la estrategia de diferenciación, se llevará a cabo una estrategia de diferenciación por servicios, con el propósito de entregar el mejor servicio del mercado, a través de un proceso operativo claro que evalúa constantemente el tipo de prestadores y la calidad del servicio entregado en cada prestación.
- Respecto de la estrategia de precios, se define en base a precios de mercado para los distintos servicios a prestar, con el objetivo de ser competitivos desde el inicio. Desde esa perspectiva se obtiene un precio promedio ponderado de las prestaciones de \$53.076.
- Respecto de los canales, el canal utilizado para llegar al cliente, por un lado, es el portal www.homelovers.com, a través del cual podrán escoger y seleccionar prestadores y servicios que necesiten para el hogar, y por otra parte, la localización de las oficinas administrativas será en la comuna de Providencia, por su conectividad con el resto de las comunas que también fueron escogidas para este negocio.
- Respecto de las comunicaciones, la estrategia focalizará en dos canales: online y offline. En el primero se invertirá fuertemente en el posicionamiento web de la marca y la plataforma, y en el segundo, en la participación constante de eventos del segmento, tales como ferias y lanzamientos.
- Respecto a la cadena de valor se definieron 4 actividades claves que cuentan, a su vez, con responsables directos en cada etapa para asegurar calidad y confianza a los clientes.
- Respecto de la política de salarios, considera un aumento de un 3% anual bruto y un 15% de reajuste al momento de haber ascensos hacia cargos de supervisión.
- Se definió una estrategia de escalamiento que parte con clientes de forma directa, luego empresas y finalmente alcanza empresas aseguradoras.
- Se requerirá una inversión de CLP\$ 181 millones para asegurar cerca de 5000 prestaciones el primer año. La recuperación de la inversión en un escenario conservador es de 6 años.
- El proyecto es atractivo para inversionistas dado que incursiona en un mercado que crece a altas tasas, con un segmento de clientes con alta disposición a pagar y con una clara propuesta de valor centrada en la calidad del servicio y la confianza para sus clientes.

Bibliografía

- Cadena, H. (2014). *Aprenda Comercio Electrónico: La cadena de valor del servicio en internet*. Blog Comercio Electrónico. <https://blogcomercioelectronico.com/aprenda-comercio-electronico-la-cadena-de-valor-del-servicio-en-internet/>
- *Encuentra los talleres mecánicos mejor evaluados en tu ciudad - DesRueda.com*. (2016). DesRueda.com. <http://www.desrueda.com>
- *Garantía de Satisfacción: Centro de ayuda de Zolvers*. (2016). Zolvers.freshdesk.com. <https://zolvers.freshdesk.com/support/solutions/articles/5000560377-t%C3%A9rminos-y-condiciones>
- *Habitissimo - Construcción, Remodelaciones y Mudanzas en Chile*. (2016). habitissimo.cl. <http://www.habitissimo.cl/>
- *Hogar - Auxilia Asistencias*. (2016). Auxilia.cl. <http://www.auxilia.cl/hogar/Web/Contenido/Hogar.aspx>
- *Hogar Impeque*. (2016). Hogar Impeque. <http://www.hogarimpeque.cl/ayuda>
- *Informe Anual Telecomunicaciones 2015*. (2016). Santiago. http://www.subtel.gob.cl/wpcontent/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2015_V5.pdf
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Gobierno de Chile. (2008). *El crecimiento de los hogares en Chile*. Santiago, Chile. Editorial Valente.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta edición). México. Pearson Educación.
- Luehrman, T. (2009) *Business Valuation and the Cost of Capital*. Boston, Estados Unidos. Harvard Business Review.
- *Maestros Especialistas*. (2016). Maestrosespecialistas.cl. http://www.maestrosespecialistas.cl/preguntas_frecuentes/
- *Mapa Socioeconómico de Chile*. (2015). Santiago, Chile. http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf
- *Penetración de Internet en Chile alcanza los 64,2 accesos por cada 100 habitantes*. (2015). Subtel.gob.cl. <http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-en-chile-alcanza-los-642-accesos-por-cada-100-habitantes/>

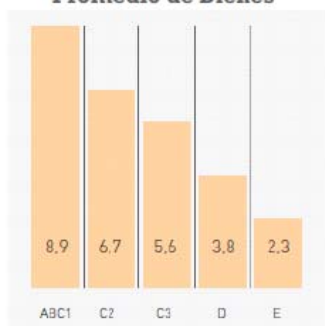
- Porter, M. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Boston, Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K & Hamel, G. (1990). *The core competence of the Corporation*. Boston, Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Cuarta edición). Santiago, Chile. Mc Graw Hill.
- *Soluciones Hogareñas – Las Últimas noticias*. (2015). *ZolversBlog*.
<http://blog.zolvers.com/2015/10/05/soluciones-hogarenas-las-ultimas-noticias/>
- Villalobos Díaz, F. (2015). *El e-commerce llegó para quedarse: Su desarrollo en Chile supera el promedio de Latinoamérica*.
<http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/27/718780/el-e-commerce-llego-para-quedarse-su-desarrollo-en-chile-supera-el-promedio-de-latinoamerica.html>

Anexos

Anexo 1: Tendencia de servicios para el hogar y oficios asociados

TENENCIA DE BIENES Y SERVICIOS

Promedio de Bienes



Fuerte brecha en posesión de bienes, según GSE (ABC1 posee casi 4 veces más bienes que el E).

La posesión de bienes se agrupa en:

- Higiénicos** (no discriminan para clasificar los grupos), como el Refrigerador y la Lavadora,
- Altamente Discriminantes**, como la secadora de ropa, congelador, calefacción central y lavavajillas;
- Exclusivos y de lujo** (permiten clasificar al ABC1) y
- Tecnología base**, que también permiten discriminar segmentos (ver próxima lámina).

		ABC1	C2	C3	D	E
HIGIÉNICOS	Refrigerador	99%	100%	100%	99%	91%
	Lavadora	99%	97%	95%	87%	60%
ALTAMENTE DISCRIMINANTES	Secadora de Ropa	68%	26%	15%	7%	4%
	Congelador aparte	45%	21%	14%	8%	3%
	Calefacción central	31%	4%	2%	2%	1%
	Lava-vajillas	20%	1%	2%	0%	1%
EXCLUSIVOS Y DE LUJO	Segunda vivienda	49%	7%	2%	0%	0%
	Cuenta Corriente	87%	46%	18%	4%	1%
	Isapre	75%	57%	35%	11%	6%
	Viaje al Extranjero	53%	15%	11%	3%	2%
	Servicio Doméstico	68%	13%	3%	1%	0%

Anexo 2: Desarrollo de E-Commerce en Chile

El e-commerce llegó para quedarse: Su desarrollo en Chile supera el promedio de Latinoamérica

La Cámara de Comercio de Santiago destacó el aumento del 30% en el número de personas que compraron por internet el año pasado, pese a la desaceleración económica.

Por Fernanda Villalobos Díaz, Emol

miércoles, 27 de mayo de 2015 16:30

Twitter 5

G+ 0

Me gusta 18

✉ -A +A



Foto: El Mercurio

SANTIAGO.- El comercio electrónico llegó para quedarse. Esa es la principal conclusión a la que llegaron los expositores en la apertura de la séptima edición del E-commerce Day Santiago 2015.

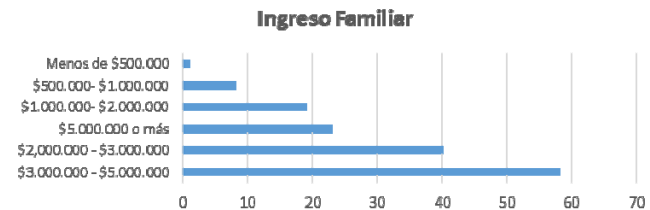
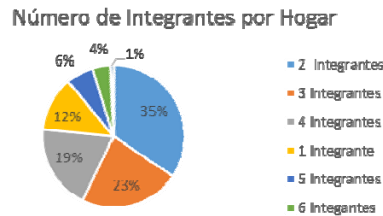
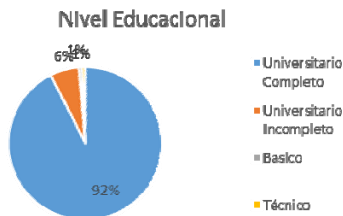
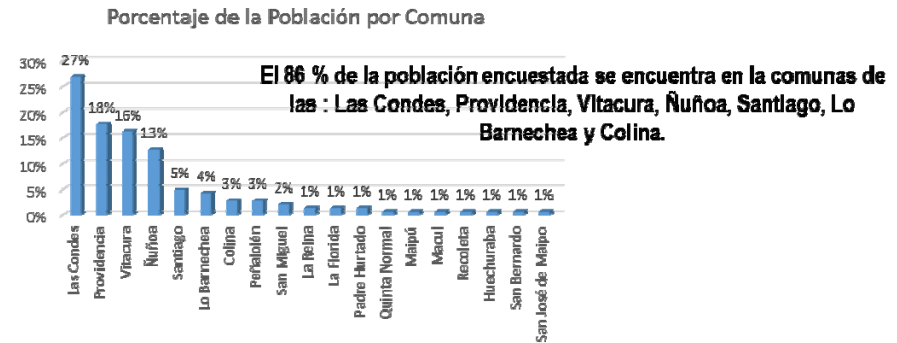
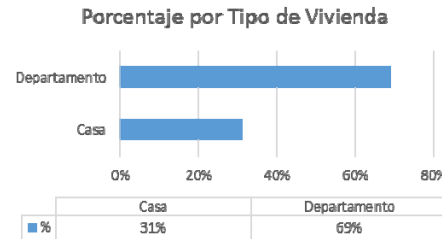
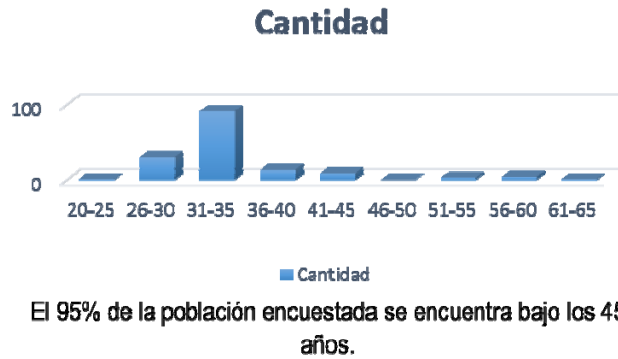
Marcada por la importancia y el crecimiento que ha tenido este tipo de comercio en Latinoamérica en los últimos años, el bussiness leader & personal payments de Visa, Brayan Peralta, indicó que el e-commerce generó ganancias de US\$ 52 mil millones en la región en 2014. Y esa cifra, prevé, seguirá al alza en un 23% para este año.

<http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/27/718780/el-e-commerce-llego-para-quedarse-su-desarrollo-en-chile-supera-el-promedio-de-latinoamerica.html>

Anexo 3: Estudio de Mercado

Resultados Estudio de Mercado Perfil Demográfico General

Total de Encuestados : 152
Población Ubicada en Región Metropolitana



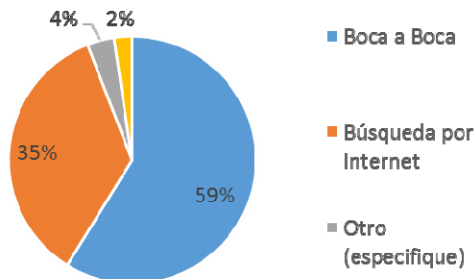
Resultados Estudio de Mercado Segmentación



- Familias con los padres menores de 45 años con aproximadamente 2 hijos.
- Viven en las comunas de : Las Condes, Providencia, Vitacura, Ñuñoa, Santiago, Lo Barnechea y Colina.
- Ingreso Familiar superior a los \$2 MM de pesos.
- Con estudios universitarios completos.

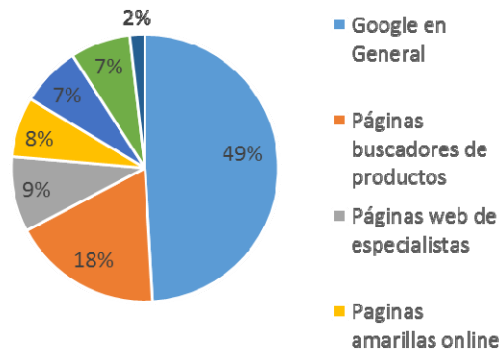
Total de los encuestados con el perfil : 85

Medios que Utiliza para Buscar
Servicios para el Hogar



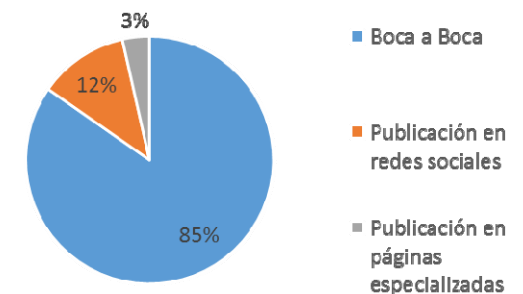
94% Utiliza Boca a Boca y Búsqueda por Internet

Sitios que utiliza para buscar servicios



Las sitios más usados son Google en General, Páginas como Yapo.cl, y Páginas de especialistas.

Si tuviese que recomendar un servicio,
¿ Qué medio es el que más utilizaría?



Muy importante el Boca a Boca 85% del segmento lo utiliza como medio de recomendación

Resultados Estudio de Mercado Segmentación



En general, el segmento evalúa que los atributos más relevantes de la prestación de servicios domésticos son la confianza y la calidad.

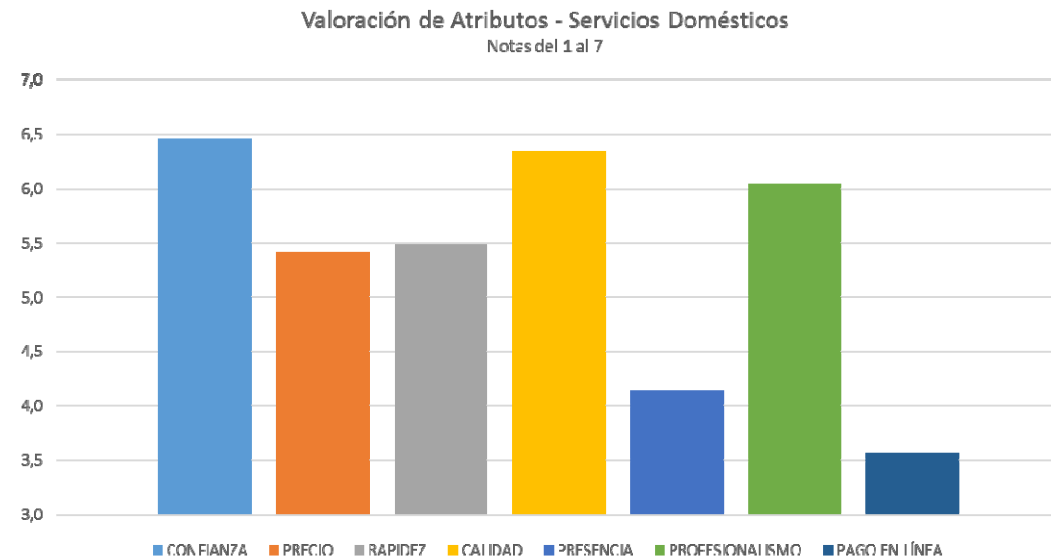
También se valora de buena forma que los servicios sean prestados con profesionalismo.

En segunda línea, se valoran de buena forma la rapidez y el precio.

Poca importancia se atribuyen a factores como presencia y pago en línea.

Solo 3 encuestados proponen que podrían valorar otros atributos en este tipo de servicios

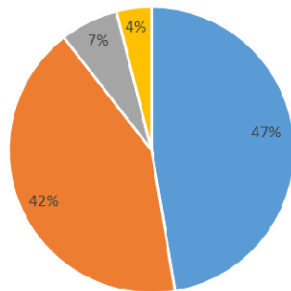
¿Qué atributos valora al momento de buscar servicios domésticos? Evalúe del 1 al 7



Resultados Estudio de Mercado Segmentación

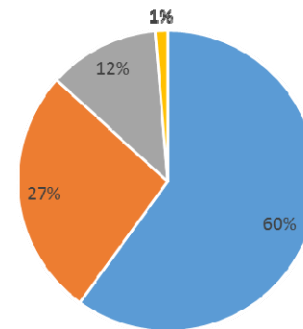


¿Qué compensación considera suficiente en caso de que el servicio no cumpliera sus expectativas?



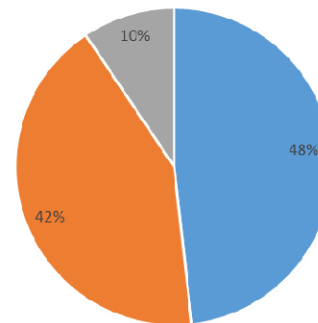
- La oportunidad de reembolso del dinero, no me interesaría seguir buscando
- La oportunidad de escoger otro servicio, gratis
- Otro (especifique)
- No espero ninguna compensación

Tipo de Plataforma Preferida



- Plataformas básica
- Plataformas Intermedia
- Plataforma premium
- Otro tipo de plataformas web/aplicación (especifique)

¿Usted valoraría un prestador de servicios que estuviera certificado en su oficio?



- Lo preferiría sobre uno que no tuviese certificación
- Me gustaría que lo tuviera, pero no es tan relevante
- No me afecta si no tiene certificado

Descripción del Segmento de Clientes

Descripción del Segmento:

- Familias con los padres menores de 45 años con aproximadamente 2 hijos.
- Viven en las comunas de : Las Condes, Providencia, Vitacura, Ñuñoa, Santiago, Lo Barnechea y Collina.
- Ingreso Familiar superior a los \$2 MM de pesos.
- Con estudios universitarios completos.

Tendencias del Segmento:

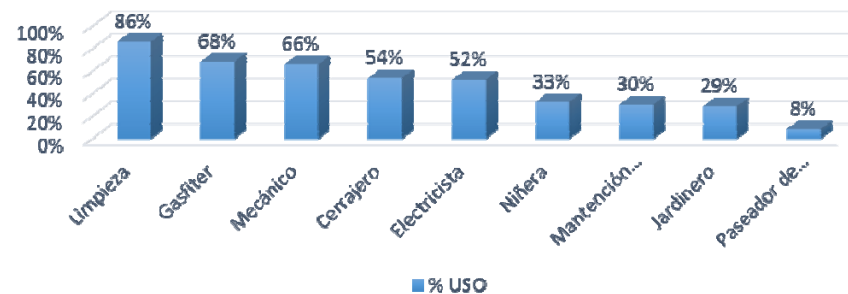
- ✓ Valoran mucho en los servicios domesticos que estos sean de **confianza, alta calidad y profesionalismo**. En segunda instancia también valoran un precio adecuado y la rapidez.
- ✓ El 35% del segmento busca servicios **por internet**
- ✓ 78% busca en sitios como **Google** en General, Páginas como **Yapo.cl**, y **Páginas de especialistas**.
- ✓ El 85% del segmento utiliza el **"boca a boca"** como medio de recomendación.
- ✓ El 60% **no está dispuesto a pagar por el uso de la plataforma**, quiere algo gratuito, por lo que el ingreso debe venir de otro medio.
- ✓ Un 47% del segmento **prefiere no seguir utilizando la plataforma si el servicio que solicitó no cumple con al expectativas**, por lo que es muy importante que el servicio cumple y supere sus expectativas.
- ✓ El 42% estaría contento si pudiese escoger un servicio nuevamente gratis, en caso de que la primera vez no haya cumplido sus expectativas.
- ✓ Un 48% prefiere un **prestador de servicios que tenga alguna certificación**, al resto no le parece tan relevante.
- ✓ Los servicios con tasa de utilización más alta son: **limpieza, niñera, mecánico, gasfiter, cerrajero, jardinero**



Resultados Estudio de Mercado Precios y Usos



Porcentaje del segmento que utiliza alguno de estos servicios



Servicio	Días Promedio Anuales	% uso	Índice de días * % de Uso	\$ Promedio
Limpieza	11.8	86%	10.1	\$ 17.664
Niñera	8.0	33%	2.6	\$ 12.635
Mecánico	3.0	66%	2.0	\$ 16.938
Gasfiter	2.3	68%	1.6	\$ 15.913
Cerrajero	2.3	54%	1.2	\$ 12.841
Jardinero	3.8	29%	1.1	\$ 15.500
Electricista	2.0	52%	1.0	\$ 15.625
Mantención Computacional	2.4	30%	0.7	\$ 14.485
Paseador de Perros	3.8	8%	0.3	\$ 9.135

Se priorizó los siguientes servicios por tasa de utilización anual

Tasa Utilización Anual = Días Promedio Anuales * % Uso

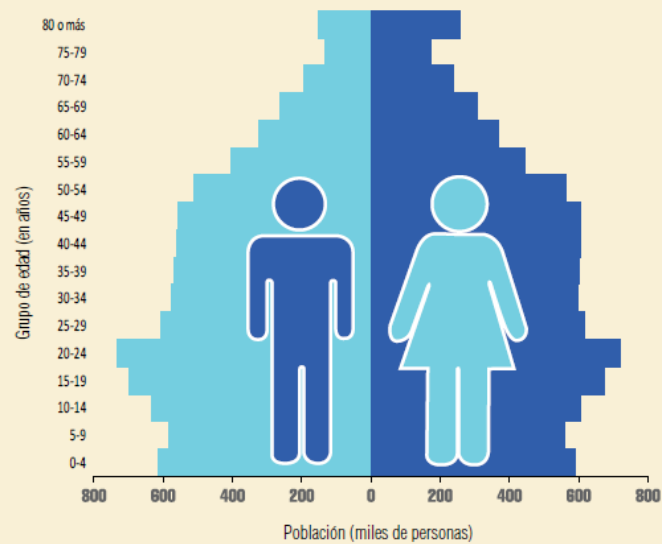
Limpieza
 Niñera
 Mecánico
 Gasfiter
 Cerrajero
 Jardinero

Anexo 4: Referencias Sociodemográficas

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9

Ordenadas según % de ABC1

>> Chile, pirámide de población. Censo 2012



Índice de Adulto Mayor Censo 2012: 67,1
 Hay 67,1 personas de 60 años o más por cada 100 menores de 15 años

Censo 2012			
Grupo de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	16.634.603	8.101.890	8.532.713
0 a 4 años	1.204.844	613.397	591.447
5 a 9 años	1.142.257	582.086	560.171
10 a 14 años	1.241.622	633.716	607.906
15 a 19 años	1.370.314	698.024	672.290
20 a 24 años	1.454.305	734.202	720.103
25 a 29 años	1.224.217	606.731	617.486
30 a 34 años	1.172.444	574.743	597.701
35 a 39 años	1.167.657	566.145	601.512
40 a 44 años	1.164.657	560.543	604.114
45 a 49 años	1.162.156	558.063	604.093
50 a 54 años	1.073.107	510.747	562.360
55 a 59 años	847.711	403.768	443.943
60 a 64 años	689.551	321.739	367.812
65 a 69 años	570.161	263.055	307.106
70 a 74 años	429.934	190.894	239.040
75 a 79 años	307.456	131.701	175.755
80 años o más	412.210	152.336	259.874

Anexo 5: Análisis de la Industria y mercado

Análisis de 5 fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES BAJO

PODER DE NEGOCIACION CLIENTES			
1			
Evaluar si:			
	Bajo	medio	Alto
Hay una gran cantidad de compradores	1		
Existe un importante nivel de diferenciación de servicios		1	
Baja sensibilidad del comprador al precio	1		
Genera alto nivel de utilidades	1		
Calidad del servicio es muy valorada para el comprador		1	
No hay amenaza de integración hacia adelante	1		
	4	2	0
	67%	33%	0%
Bajo Nivel Negociación Clientes			

PODER DE NEGOCIACION PROVEEDORES MODERADO

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES			
2			
Evaluar si:			
	Bajo	medio	Alto
Hay una gran cantidad de proveedores	1		
Los insumos son únicos o muy diferenciados		1	
Hay una gran cantidad de sustitutos del insumo		1	
Proveedores no tienen opción de integración adelante		1	
Proveedor no tiene otros clientes	1		
	2	3	0
	40%	60%	0%
Moderado Nivel negociación Proveedores			

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES BAJA

RIVALIDAD COMPETIDORES			
3			
Evaluar si:			
	Bajo	medio	Alto
La cantidad de competidores		1	
El nivel de poder de los competidores			1
El crecimiento de la industria es alto	1		
No hay costos fijos altos	1		
No hay periodos de alto incremento de producción	1		
Barreras de salida de baja complejidad	1		
Nivel de diversidad de competidores		1	
	4	2	1
	57%	29%	14%
Baja rivalidad de la Competencia			

BARRERAS DE ENTRADA BAJAS

EXISTENCIA DE BARRERAS DE ENTRADA			
4			
Evaluar si:			
	Bajo	medio	Alto
Industria no requiere economías de escala	1		
No hay mucha diferenciación de producto/servicio		1	
No se requiere mucha inversión de capital	1		
No hay competidores con ventajas en costos			1
Hay simple acceso a canales de distribución	1		
Hay una compleja regulación de la industria		1	
No se espera reacción de grandes competidores	1		
No hay barreras de políticas gubernamentales	1		
Si la curva de aprendizaje no es compleja		1	
	5	3	1
	56%	33%	11%
Bajo nivel de barreras de entrada			

EXISTENCIA PRODUCTOS SUSTITUTOS MODERADA

PRODUCTOS SUSTITUTOS			
5			
Evaluar si:			
	Bajo	medio	Alto
No hay alta oferta de sustitutos		1	
Los costos de cambiarse son altos			1
La calidad del producto es difícil de lograr	1		
No hay propensión a sustituir		1	
	1	2	1
	25%	50%	25%
Moderada existencia de Sustitutos			

Análisis FODA del Proyecto

FORTALEZAS

- **Competencias Centrales:**
 - ✓ **Equipo con Experticia en Marketing Estratégico y Reclutamiento/Selección de personal**
 - ✓ **Red de contactos en desarrollo de software y aplicaciones web.**
 - ✓ **Oferta de evaluación y certificación de prestadores de servicios vía asociación estratégica con Infocap u certificadores de oficios.**
- **Modelo simple de negocios, fácil de replicar en otras ciudades.**
- **Red de contactos desarrollada en segmento objetivo para iniciar**
- **Bajos costos fijos y alta escalabilidad del negocio.**
- **Generación de comunidades al interior de la página.**

- **Crecimiento del E-Commerce en Chile, cercano al 30%**
- **60% del segmento objetivo usaría una plataforma simple para servicios**
- **Valoración de un 48% de certificación de oficios en el segmento.**
- **Limpieza y Niñera son servicios que una familia utiliza más de 8 días al año**
- **Atractivo para certificadores como bolsa de trabajo.**
- **85% del segmento objetivo consigue estos servicios por boca a boca**
- **Atractivo para entidades gubernamentales como CORFO, por la capacidad tecnológica y de innovación.**
- **Negocios en internet son cada vez más atractivos para inversionistas.**

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

- **Riesgo de integración hacia delante de los prestadores con los clientes**
- **No poseemos patente o grandes barreras de entrada, por lo que debemos ser rápidos en la implementación.**
- **No poseemos recursos humanos full time para la implementación.**

- **Percepción de desconfianza en servicios que involucren personas que ingresan a tu hogar.**
- **Dificultad de reclutar prestadores altamente confiables, en poco tiempo.**
- **Ventaja de prestadores independientes, que evitan el pago de impuestos**
- **Creciente interés por actores sustitutos o nuevos competidores por abordar el negocio, requiere acciones rápidas**
- **Inversión inicial media por lo que pueden ingresar competidores que copien el modelo de negocios.**
- **Barreras de entrada bajas.**
- **Difícil aseguramiento de cumplimiento de marco impositivo de maestros, impacta también en competencia vía precios.**

AMENAZAS

Anexo 6: Análisis de la Competencia

La siguiente tabla muestra los resultados de la investigación de competidores, según sus características principales, alcance, fortalezas y debilidades. En verde se destacan los competidores más directos de la idea de negocios. En rojo los competidores indirectos.

COMPETIDOR	SERVICIO	UBICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ZOLVERS	Plataforma de coordinación y compra de servicios domésticos on line. Cuenta con limpieza y gasfitería.	América Latina	<ul style="list-style-type: none"> • Primero en el mercado en Santiago con plataforma • Experiencia Internacional • Foco en simplicidad y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja información de prestadores en la pagina
MAESTROSESPECIALISTA S.CL	Buscador de especialistas en servicios domésticos con foco en arreglos del hogar	Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas asociados a marca Homecenter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagina web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual
HABITISSIMO.CL	Oferta de servicios especialistas domésticos y de construcción. Opera como intermediario	América, España y Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de know how internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Opera solo como intermediario, no provee el servicio. • No ofrece garantías
AUXILIA.CL	Plataforma de coordinación y compra de servicios domésticos on line. Cuenta con gasfitería y cerrajería	Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad estratégicas con empresa de seguros. • Empresa con experiencia en el rubro 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagina web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual • Alto costo
HOGARIMPEQUE.CL	Plataforma de servicios de limpieza de hogares, con coordinación online	Chile, Santiago	<ul style="list-style-type: none"> • Permite agendar en línea servicios de aseo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite ni coordinación ni pago en línea
SAFECLEAN.CL	Plataforma de servicios de limpieza de hogares, con coordinación online Y grabación en video de labores del prestador	Chile, Santiago	<ul style="list-style-type: none"> • Permite agendar en línea servicios de aseo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite ni coordinación ni pago en línea
DESRUEDA.CL	Guía de Talleres mecánicos, que cotiza en línea y certifica talleres. Gratis para cliente final.	Chile, Santiago	<ul style="list-style-type: none"> • Busca las mejores alternativas de taller según necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • No provee directamente el servicio • No da servicio a domicilio

Escuela de Postgrado

COMPETIDOR	SERVICIO	UBICACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MULTISERVICE	Oferta de servicios de cerrajería y gasfitería, con coordinación vía telefónico o en tiendas.	Chile	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas en Alianza para tiendas en Lider, Jumbo, Sodimac, etc. Experiencia en el rubro 	<ul style="list-style-type: none"> Página web informativa. Sin pago online ni coordinación virtual. Contacto solo telefónico
TE HACEMOS LA PEGA	Servicio de mecánicos a domicilio, con retiro de vehículos	Chile, Santiago	<ul style="list-style-type: none"> No requiere llevar auto al taller Coordinación via Whatsapp 	<ul style="list-style-type: none"> No utiliza plataforma virtual para coordinación y pago
RASTRO.COM	Oferta de clasificados on line.	Chile	<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida de búsqueda de servicios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> Página web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual
AMARILLAS.COM	Oferta de empresas y servicios on line.	Chile	<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida de búsqueda de servicios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> Página web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual
YELP	Oferta de empresas y servicios on line.	América y Europa	<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida de búsqueda de servicios y productos Foco particular en servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Página web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual
YAPO.CL	Oferta de productos y servicios on line.	Chile	<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida de búsqueda de servicios y productos Publicación gratuita Foco en productos 	<ul style="list-style-type: none"> Página web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual Foco en productos
MERCADO LIBRE	Oferta de productos y servicios on line.	América Latina	<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida de búsqueda de servicios y productos Publicación gratuita Foco en productos 	<ul style="list-style-type: none"> Página web informativa de clasificados. Sin pago online ni coordinación virtual Foco en productos
AMAZON HOME SERVICES	Oferta, coordinación y compra de servicios domésticos on line.	EEUU	<ul style="list-style-type: none"> Compañía multinacional reconocida, con alto nivel de economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> No están en Chile
ANGIE'S LIST	Oferta de empresas y servicios Premium on line.	EEUU	<ul style="list-style-type: none"> Compañía de alto expertise en rubro de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> No están en Chile
GOOGLE HOME SERVICES	Buscador de servicios domésticos online, ordenados según recomendaciones.	San Francisco, EEUU	<ul style="list-style-type: none"> Compañía multinacional reconocida, con alto nivel de economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> No están en Chile
MAESTROS FREE LANCE	Oferta de servicios domésticos vía página web o "boca a boca"	Chile	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad para fijación de precios y servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> Requieren referencia de confianza Solo coordinación por fono Dificultad de disponibilidad

Escuela de Postgrado

La siguiente tabla muestra el análisis de precios de los principales competidores, separados por tipo de servicio a ofrecer. Se segmentan por hora, en función de las especificaciones indicadas para cada servicio evaluado.

Para recabar esta información se utilizaron metodologías de cliente encubierto y análisis documental.

SERVICIO	ZOLVERS.CL	HOGAR IMPEQUE.CL	SAFECLEAN.CL	AUXILIA.CL	TE HACEMOS LA PEGA**	MULTISERVICIO	EMPRESAS DE SERVICIOS	PRESTADORES INDEPENDIENTES
Servicios de Limpieza	\$3.000	\$5.400	\$6.000	No tiene	No tiene	No tiene	\$26,441	\$2,783
Servicios de Mecánica	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene	\$8.500	No tiene	\$84,148	\$33,000
Servicios de Gasfitería	\$10,150	No tiene	No tiene	\$20,000	No tiene	\$38.500	\$50,000	\$27,000
Servicios de Cerrajería	No tiene	No tiene	No tiene	\$35,000	No tiene	\$58.500	\$50,000	\$35,000

La siguiente tabla muestra el análisis de precio de los prestadores independientes y empresas prestadoras de los mismos servicios de negocios, para efectos de tener referencias de precio, de cara a la fijación de los mismos para el negocio.

SERVICIO	PRESTADORES INDEPENDIENTES	SERVICIO	EMPRESAS DE SERVICIOS
Servicios de Limpieza 1 – JF	\$2.250	Clean Expert (Aseo Profundo)	\$25.875
Servicios de Limpieza 2 - RJ	\$3.168	Limpiexpress (Aseo Profundo)	\$17.833
Servicios de Limpieza 3 - JD	\$3.000	Silimpio (Aseo Profundo)	\$33.716
Servicios de Limpieza 4 - PA	\$2.500	Clean (Aseo Profundo)	\$25.783
Servicios de Limpieza 5 – JF2	\$3.000	Aseos Linco(Aseo Profundo)	\$29.000
Servicios de Mecánica 1	\$35.000 (por afinar)	Taller Bosch	\$111.000 (por afinar)
Servicios de Mecánica 2	\$25.000 (por afinar)	Dercocenter	\$69.717 (por afinar)
Servicios de Mecánica 3	\$40.000 (por afinar)	Bruno Fritsch	\$122.026 (por afinar)
Servicios de Mecánica 4	\$30.000 (por afinar)	Central frenos	\$35.000 (por afinar)
Servicios de Mecánica 5	\$35.000 (por afinar)	Tecnex	83.000 (por afinar)
Servicios de Cerrajería 1 – Juan Gonzalez	\$15.000 (por puerta)	Cerrajería -Alocerrajero	\$25.000 (por puerta)
Servicios de Cerrajería 2 – Daniel Alvarez	\$20.000 (por puerta)	Cerrajería –Oviedo Cerrajería	\$25.000 (por puerta)
Servicios de Cerrajería 3 –Pedro Catalán	\$20.000 (por puerta)	Cerrajería –Cerrajeros Profesionales	\$30.000 (por puerta)
Servicios de Cerrajería 4 - Willy	\$20.000 (por puerta)	Cerrajería –24 hrs	\$20.000 (por puerta)
Servicios de Gasfitería 1 – Luis Aguayo	\$25.000	GNF Gasfitería	\$50.000
Servicios de Gasfitería 2 – Rodrigo Baez	\$20.000	Servicios de Gasfitería 2	\$55.000
Servicios de Gasfitería 3 – Alberto Neira	\$15.000	Servicios de Gasfitería 3	\$56.000
Servicios de Gasfitería 4 –Enrique Castro	\$30.000	Servicios de Gasfitería 4	\$50.000
Servicios de Gasfitería 5 - Felipe Nogales	\$45.000		

Supuestos

Limpieza:

Valor horas 120 mt² – alfombra y piso flotante
Las Condes

Cerrajería:

Cambio de chapa 3 puertas, manija y llave
Las Condes

Mecánica:

Afinamiento completo 90 mil km,
Chevrolet Aveo.
En empresas se considera sin precio de material, con 60% de margen

Gasfitería:

Instalación de Lavamanos y Lavaplatos en Las Condes

Anexo 7: Modelo de Negocios en CANVAS



Anexo 8: Antecedentes Empresa Zolvers

Ya suman 30.000 clientes

Amigas armaron sitio con soluciones hogareñas

MONTSERRAT OLAVE D.

A comienzos del 2014 dos amigas argentinas, Cecilia Retegui y Mariana Sorribes, ambas madres y profesionales en el área de la informática, notaron que los servicios domésticos como gasfitería, electricistas y limpieza en el hogar existían, pero estaban dispersos. Ellas tuvieron la idea de juntarlos y crear un sitio que permitiera encontrar a personas calificadas para realizar trabajos domésticos.

A partir del modelo de negocios Taskrabit, que es un éxito en Estados Unidos, ambas socias crearon esta empresa en Buenos Aires, Argentina. Así nació Zolvers.com. Su nombre viene de la palabra en inglés "solve" que significa resolver: resolver problemas, en este caso, domésticos.

Retegui y Sorribes postularon a fondos ángeles, recibieron 25.000 dólares y una oficina para empezar con el proyecto. Ninguna de las dos

Zolvers.com entrega servicios de gasfitería, electricidad y limpieza entre otros con presencia en Argentina, México, Colombia y Chile.

estaba trabajando, Retegui vendió la parte que le correspondía de una empresa de software que había creado con otras personas y Sorribes renunció a su trabajo en Mercado Libre de Argentina.

De enero a julio de 2014 trabajaron sin ganar dinero. "En un principio teníamos muchas categorías, pero luego las acotamos a limpieza y hogar", cuenta Retegui desde Argentina. "Y, al mismo tiempo, las personas que se iban inscribiendo para realizar los trabajos los llamábamos a entrevistas para calificarlos". "Casi todo el 2014, cada semana, hacíamos cinco entrevistas y



CECILIA

ya. Pero cuando supimos visualizar la calidad y entregar el servicio, le dimos en el clavo. Nos empezó a ir tan bien que hoy hacemos más de 500 entrevistas por semana y estamos en cuatro países", asegura Retegui.

Cuando Zolvers ya estaba instalada en México DF, Retegui y Sorribes buscaron a una persona en Chile para que fuera el country manager de la empresa. Se instalaron hace un año y cuatro meses en la comuna de Providencia y han tenido un crecimiento continuo de más del 20% mensual, 55.000 visitas por mes, 30.000 clientes y 1.500

zolvers (personas que hacen el servicio). La proyección para fines de este año es de 1,5 millones de dólares.

¿Cómo funciona? La persona que solicite el servicio debe ingresar su mail y elegir el servicio que necesita. Si el usuario lo confirma, abona la reserva por la cual Zolvers se sustenta y esta se descuenta del pago total, que es el pago a la persona que realiza el servicio. Así, con el abono gana la empresa y con el pago del servicio gana la persona que lo realiza. Luego, llega al mail del usuario el perfil y el horario de la persona que hará el trabajo.

Cecilia Retegui y Mariana Sorribes.

Anexo 9: Proyección de Hogares por Comuna MINVU

RANKING COMUNAL: CRECIMIENTO DE HOGARES EN CIFRAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS (2008 - 2012): N° 1 A N° 70

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
1	Maipú	METROPOLITANA	13.261	5,88
2	Puente Alto	METROPOLITANA	8.357	4,19
3	Quilicura	METROPOLITANA	2.736	4,90
4	Pudahuel	METROPOLITANA	2.546	3,48
5	Antofagasta	ANTOFAGASTA	2.462	2,49
6	Temuco	ARAUCANÍA	2.425	2,76
7	Puerto Montt	LOS LAGOS	2.317	3,47
8	San Bernardo	METROPOLITANA	2.065	2,48
9	La Serena	COQUIMBO	2.018	3,35
10	Coquimbo	COQUIMBO	2.018	3,32
11	Talca	MAULE	1.847	2,60
12	Las Condes	METROPOLITANA	1.685	1,86
13	Rancagua	O'HIGGINS	1.616	2,20
14	La Florida	METROPOLITANA	1.596	1,30
15	Chiguayante	BIOBÍO	1.494	4,53
16	Los Angeles	BIOBÍO	1.411	2,51
17	Quilpué	VALPARAISO	1.397	2,87
18	Alto Hospicio	TARAPACÁ	1.386	5,81
19	Villa Alemana	VALPARAISO	1.384	3,60
20	Peñalolén	METROPOLITANA	1.312	1,88
21	Copiapó	ATACAMA	1.229	2,74
22	Colina	METROPOLITANA	1.143	3,79
23	Concón	VALPARAISO	1.041	6,32
24	Curicó	MAULE	995	2,36
25	Lo Barnechea	METROPOLITANA	968	3,92
26	Valdivia	LOS RÍOS	962	2,01
27	Chillán	BIOBÍO	934	1,77
28	Concepción	BIOBÍO	916	1,34
29	Osorno	LOS LAGOS	913	1,84
30	Lampa	METROPOLITANA	793	4,69
31	Viña del Mar	VALPARAISO	784	0,85
32	La Pintana	METROPOLITANA	764	1,37
33	Ovalle	COQUIMBO	722	2,17
34	San Pedro de la Paz	BIOBÍO	694	2,55
35	Iquique	TARAPACÁ	656	1,26

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
36	Coronel	BIOBÍO	644	2,09
37	Padre las Casas	ARAUCANÍA	617	3,02
38	Talcahuano	BIOBÍO	614	1,21
39	Peñaflor	METROPOLITANA	594	2,57
40	San Antonio	VALPARAISO	580	1,95
41	Talagante	METROPOLITANA	563	2,74
42	Los Andes	VALPARAISO	546	2,55
43	Quillota	VALPARAISO	545	2,12
44	Pica	TARAPACÁ	542	11,21
45	San Felipe	VALPARAISO	536	2,34
46	Melipilla	METROPOLITANA	506	1,71
47	Linares	MAULE	498	1,81
48	San Fernando	O'HIGGINS	497	2,28
49	Paine	METROPOLITANA	492	2,86
50	Villarrica	ARAUCANÍA	481	2,87
51	Calama	ANTOFAGASTA	467	1,14
52	Valparaíso	VALPARAISO	455	0,54
53	Rengo	O'HIGGINS	437	2,46
54	Castro	LOS LAGOS	423	2,95
55	Buín	METROPOLITANA	414	2,03
56	Pucón	ARAUCANÍA	413	4,55
57	Punta Arenas	MAGALLANES	413	1,07
58	Quellón	LOS LAGOS	409	4,52
59	Huechuraba	METROPOLITANA	393	1,75
60	Coihaique	AISÉN	388	2,21
61	Constitución	MAULE	369	2,35
62	Padre Hurtado	METROPOLITANA	356	2,63
63	Penco	BIOBÍO	346	2,29
64	Cartagena	VALPARAISO	312	4,14
65	Puerto Varas	LOS LAGOS	305	2,67
66	Arauco	BIOBÍO	304	2,62
67	San Vicente	O'HIGGINS	301	2,16
68	Chillán Viejo	BIOBÍO	297	3,49
69	Calera de Tango	METROPOLITANA	297	4,27
70	Casablanca	VALPARAISO	271	3,28

**RANKING COMUNAL: CRECIMIENTO DE HOGARES EN CIFRAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS
(2008 - 2012): N° 71 A N° 140**

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
71	Limache	VALPARAISO	270	2,02
72	Tomé	BIOBÍO	261	1,58
73	La Ligua	VALPARAISO	259	2,32
74	Pozo Almonte	TARAPACÁ	253	5,00
75	El Quisco	VALPARAISO	250	5,13
76	Pirque	METROPOLITANA	243	3,88
77	Calera	VALPARAISO	241	1,53
78	Providencia	METROPOLITANA	240	0,49
79	Molina	MAULE	239	1,87
80	Machalí	O'HIGGINS	239	2,47
81	Santa Cruz	O'HIGGINS	222	2,04
82	Isla de Maipo	METROPOLITANA	215	2,42
83	Curacaví	METROPOLITANA	213	2,51
84	El Bosque	METROPOLITANA	213	0,44
85	San Carlos	BIOBÍO	212	1,38
86	Calbuco	LOS LAGOS	211	2,12
87	Mostazal	O'HIGGINS	210	2,78
88	Angol	ARAUCANÍA	207	1,36
89	San P. de Atacama	ANTOFAGASTA	203	6,93
90	Graneros	O'HIGGINS	201	2,35
91	Hualpén	BIOBÍO	201	0,76
92	Lautaro	ARAUCANÍA	198	1,95
93	Cabrero	BIOBÍO	196	2,31
94	El Tabo	VALPARAISO	195	5,10
95	Aisén	AISÉN	191	2,48
96	San Javier	MAULE	190	1,55
97	Quintero	VALPARAISO	189	2,43
98	Panguipulli	LOS RÍOS	186	1,72
99	Maule	MAULE	185	3,05
100	Alto Biobío	BIOBÍO	181	5,54
101	Renca	METROPOLITANA	181	0,49
102	Cauquenes	MAULE	176	1,31
103	Algarrobo	VALPARAISO	171	4,30
104	El Monte	METROPOLITANA	170	2,01
105	Ancud	LOS LAGOS	169	1,32

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
106	Nueva Imperial	ARAUCANÍA	166	1,74
107	Las Cabras	O'HIGGINS	164	2,33
108	Requínoa	O'HIGGINS	162	2,24
109	Chimbarongo	O'HIGGINS	162	1,60
110	Nogales	VALPARAISO	162	2,24
111	Cañete	BIOBÍO	162	1,72
112	San Clemente	MAULE	159	1,37
113	Hualqui	BIOBÍO	156	2,46
114	Dalcahue	LOS LAGOS	148	3,71
115	Monte Patria	COQUIMBO	146	1,46
116	Doñique	O'HIGGINS	141	2,43
117	La Reina	METROPOLITANA	140	0,52
118	Arica	ARICA PARINACOTA	140	0,27
119	Illapel	COQUIMBO	136	1,39
120	San Esteban	VALPARAISO	135	2,53
121	Freire	ARAUCANÍA	133	1,66
122	Teno	MAULE	133	1,66
123	Longaví	MAULE	132	1,51
124	Puchuncaví	VALPARAISO	130	2,61
125	Parral	MAULE	129	1,09
126	Vitacura	METROPOLITANA	126	0,54
127	Salamanca	COQUIMBO	124	1,49
128	Vicuña	COQUIMBO	122	1,53
129	Los Álamos	BIOBÍO	120	2,11
130	Frutillar	LOS LAGOS	120	2,27
131	Pichilemu	O'HIGGINS	119	2,66
132	Pitrufquén	ARAUCANÍA	116	1,56
133	La Cruz	VALPARAISO	113	2,49
134	Hijuelas	VALPARAISO	112	2,12
135	Pichidegua	O'HIGGINS	111	1,88
136	Lota	BIOBÍO	111	0,80
137	La Unión	LOS RÍOS	110	0,92
138	Llailay	VALPARAISO	109	1,61
139	Cabildo	VALPARAISO	108	1,84
140	Natales	MAGALLANES	107	1,62

RANKING COMUNAL: CRECIMIENTO DE HOGARES EN CIFRAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS (2008 - 2012): N° 141 A N° 210

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
141	Coihueco	BIOBÍO	106	1,49
142	Vallenar	ATACAMA	103	0,72
143	Putaendo	VALPARAISO	103	2,03
144	Yungay	BIOBÍO	103	1,84
145	Olmué	VALPARAISO	102	2,03
146	Vilcún	ARAUCANÍA	101	1,45
147	Chonchi	LOS LAGOS	100	2,40
148	Bulnes	BIOBÍO	97	1,52
149	Los Lagos	LOS RÍOS	96	1,52
150	Los Vilos	COQUIMBO	96	1,63
151	Romerol	MAULE	94	2,22
152	Victoria	ARAUCANÍA	93	0,91
153	Nancagua	O'HIGGINS	92	1,84
154	Sagrada Familia	MAULE	91	1,64
155	Llanquihue	LOS LAGOS	89	1,71
156	Yerbas Buenas	MAULE	88	1,74
157	Coltauco	O'HIGGINS	87	1,66
158	Codegua	O'HIGGINS	84	2,36
159	Colbún	MAULE	84	1,48
160	Peumo	O'HIGGINS	82	1,82
161	Lanco	LOS RÍOS	80	1,65
162	Mejillones	ANTOFAGASTA	79	2,90
163	Santa Bárbara	BIOBÍO	78	1,85
164	Caldera	ATACAMA	78	1,72
165	Santa María	VALPARAISO	77	1,82
166	Lebu	BIOBÍO	77	1,08
167	Paillico	LOS RÍOS	76	1,29
168	Pelluhue	MAULE	75	3,02
169	La Granja	METROPOLITANA	74	0,21
170	Teodoro Schmidt	ARAUCANÍA	73	1,43
171	Nacimiento	BIOBÍO	71	0,95
172	Santo Domingo	VALPARAISO	70	2,64
173	Quinta de Tilcoco	O'HIGGINS	68	1,87
174	Cunco	ARAUCANÍA	68	1,20
175	Catemu	VALPARAISO	68	1,72

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
176	Tirúa	BIOBÍO	68	2,23
177	Olivar	O'HIGGINS	67	1,74
178	Malloa	O'HIGGINS	67	1,64
179	San José de Maipo	METROPOLITANA	65	1,49
180	Rauco	MAULE	65	2,21
181	Yumbel	BIOBÍO	64	1,02
182	Purranque	LOS LAGOS	64	1,00
183	Tucapel	BIOBÍO	63	1,55
184	María Pinto	METROPOLITANA	63	1,86
185	Zapallar	VALPARAISO	63	2,99
186	Pinto	BIOBÍO	62	1,96
187	Río Bueno	LOS RÍOS	62	0,62
188	Carahue	ARAUCANÍA	62	0,86
189	Quillón	BIOBÍO	61	1,24
190	Lonquimay	ARAUCANÍA	61	1,82
191	Tiltil	METROPOLITANA	61	1,35
192	Futroneo	LOS RÍOS	61	1,34
193	Peralillo	O'HIGGINS	61	1,84
194	Santa Juana	BIOBÍO	60	1,51
195	Mulchén	BIOBÍO	59	0,74
196	Tierra Amarilla	ATACAMA	58	1,51
197	Punitaqui	COQUIMBO	58	1,78
198	Curanilahue	BIOBÍO	58	0,66
199	Gorbea	ARAUCANÍA	58	1,16
200	Hualañe	MAULE	56	1,75
201	Palmilla	O'HIGGINS	55	1,64
202	Río Claro	MAULE	54	1,37
203	Rinconada	VALPARAISO	54	2,32
204	Chépica	O'HIGGINS	53	1,30
205	Isla de Pascua	VALPARAISO	53	3,42
206	Quirihue	BIOBÍO	50	1,39
207	Villa Alegre	MAULE	49	1,08
208	Marchihue	O'HIGGINS	48	2,02
209	Petorca	VALPARAISO	48	1,53
210	Mariquina	LOS RÍOS	47	0,88

**RANKING COMUNAL: CRECIMIENTO DE HOGARES EN CIFRAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS
(2008 - 2012): N° 211 A N° 280**

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
211	Calle Larga	VALPARAISO	46	1,47
212	Curarrehue	ARAUCANÍA	46	2,10
213	Cholchol	ARAUCANÍA	45	1,57
214	San Rafael	MAULE	45	1,85
215	Pemuco	BIOBÍO	45	1,72
216	Panquehue	VALPARAISO	45	2,09
217	Sierra Gorda	ANTOFAGASTA	43	4,21
218	Coinco	O'HIGGINS	42	2,02
219	Collipulli	ARAUCANÍA	42	0,65
220	Pencahue	MAULE	42	1,61
221	San Ignacio	BIOBÍO	42	0,89
222	Licantén	MAULE	42	1,92
223	La Estrella	O'HIGGINS	41	2,60
224	Placilla	O'HIGGINS	39	1,53
225	Papudo	VALPARAISO	38	2,45
226	Retiro	MAULE	38	0,70
227	Lolol	O'HIGGINS	37	1,86
228	Chile Chico	AISÉN	37	2,22
229	Los Muermos	LOS LAGOS	37	0,74
230	Coelemu	BIOBÍO	37	0,78
231	Quemchi	LOS LAGOS	36	1,33
232	San Nicolás	BIOBÍO	36	1,16
233	Saavedra	ARAUCANÍA	35	0,88
234	Chanco	MAULE	35	1,24
235	Negrete	BIOBÍO	34	1,34
236	Puyehue	LOS LAGOS	33	0,96
237	Loncoche	ARAUCANÍA	33	0,48
238	Paredones	O'HIGGINS	33	1,49
239	Renaico	ARAUCANÍA	29	1,07
240	Perquenco	ARAUCANÍA	29	1,43
241	Hualaihué	LOS LAGOS	27	1,09
242	Freirina	ATACAMA	27	1,42
243	Ercilla	ARAUCANÍA	25	0,98
244	Huasco	ATACAMA	25	0,99
245	Paiguano	COQUIMBO	25	1,67

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
246	Quilleco	BIOBÍO	24	0,80
247	San Pedro	METROPOLITANA	24	1,05
248	Navidad	O'HIGGINS	23	1,20
249	Cisnes	AISÉN	23	1,25
250	Pelarco	MAULE	22	1,01
251	Melipeuco	ARAUCANÍA	22	1,22
252	Huara	TARAPACÁ	21	2,16
253	Queilén	LOS LAGOS	21	1,32
254	Florida	BIOBÍO	21	0,70
255	Combarbalá	COQUIMBO	20	0,46
256	Litueche	O'HIGGINS	20	1,12
257	Vichuquén	MAULE	20	1,25
258	Quinchao	LOS LAGOS	19	0,77
259	Porvenir	MAGALLANES	19	1,13
260	La Higuera	COQUIMBO	19	1,36
261	Cochamó	LOS LAGOS	19	1,27
262	Chaitén	LOS LAGOS	18	0,88
263	Timaukel	MAGALLANES	18	8,07
264	Alhué	METROPOLITANA	18	1,36
265	Curaco de Vélez	LOS LAGOS	18	1,77
266	Camarones	ARICA PARINACOTA	18	3,07
267	Fresia	LOS LAGOS	17	0,45
268	Máfil	LOS RÍOS	17	0,82
269	Lago Ranco	LOS RÍOS	16	0,54
270	Canela	COQUIMBO	16	0,53
271	Guaitecas	AISÉN	15	2,62
272	San Fabián	BIOBÍO	15	1,37
273	Alto del Carmen	ATACAMA	15	0,89
274	Traiguén	ARAUCANÍA	14	0,25
275	Río Hurtado	COQUIMBO	14	0,86
276	Laja	BIOBÍO	12	0,20
277	Cabo de Hornos	MAGALLANES	12	1,66
278	Juan Fernández	VALPARAISO	12	3,86
279	O'Higgins	AISÉN	10	4,35
280	Colchane	TARAPACÁ	9	1,55

RANKING COMUNAL: CRECIMIENTO DE HOGARES EN CIFRAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS (2008 - 2012): N°281 A N° 346

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
281	Curacautín	ARAUCANÍA	9	0,18
282	Curepto	MAULE	8	0,26
283	Empedrado	MAULE	8	0,69
284	Torres del Paine	MAGALLANES	8	3,75
285	San Juan de La Costa	LOS LAGOS	8	0,29
286	Puqueldón	LOS LAGOS	7	0,62
287	Quilaco	BIOBÍO	7	0,57
288	El Carmen	BIOBÍO	7	0,19
289	Tortel	AISÉN	7	3,81
290	General Lagos	ARICA PARINACOTA	6	1,50
291	Toltén	ARAUCANÍA	6	0,20
292	Corral	LOS RÍOS	6	0,35
293	Treguaco	BIOBÍO	5	0,33
294	Antuco	BIOBÍO	5	0,46
295	Futaleufú	LOS LAGOS	5	0,75
296	Purén	ARAUCANÍA	5	0,13
297	Chañaral	ATACAMA	4	0,10
298	Cobquecura	BIOBÍO	4	0,23
299	Cochrane	AISÉN	4	0,40
300	Pumanque	O'HIGGINS	4	0,36
301	Taltal	ANTOFAGASTA	4	0,11
302	Lumaco	ARAUCANÍA	3	0,10
303	Maulín	LOS LAGOS	3	0,06
304	Palena	LOS LAGOS	2	0,36
305	Río Negro	LOS LAGOS	2	0,04
306	Río Verde	MAGALLANES	1	1,10
307	Ninhue	BIOBÍO	1	0,05
308	Laguna Blanca	MAGALLANES	1	0,49
309	San Rosendo	BIOBÍO	0	0,04
310	Galvarino	ARAUCANÍA	0	0,01
311	Lago Verde	AISÉN	-0	-0,04
312	Antártica	MAGALLANES	-0	-6,36
313	Portezuelo	BIOBÍO	-1	-0,05
314	Ránquil	BIOBÍO	-1	-0,05
315	Ollague	ANTOFAGASTA	-1	-2,63

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
316	Río Ibáñez	AISÉN	-3	-0,36
317	Contulmo	BIOBÍO	-4	-0,27
318	Puerto Octay	LOS LAGOS	-5	-0,17
319	San Gregorio	MAGALLANES	-6	-4,26
320	Camiña	TARAPACÁ	-7	-2,10
321	Primavera	MAGALLANES	-7	-4,85
322	Ñiquén	BIOBÍO	-7	-0,23
323	San Pablo	LOS LAGOS	-9	-0,30
324	Andacollo	COQUIMBO	-10	-0,35
325	Los Sauces	ARAUCANÍA	-12	-0,61
326	Putre	ARICA PARINACOTA	-15	-2,55
327	Tocopilla	ANTOFAGASTA	-32	-0,50
328	Cerrillos	METROPOLITANA	-40	-0,21
329	Cerro Navia	METROPOLITANA	-62	-0,16
330	María Elena	ANTOFAGASTA	-74	-5,80
331	Lo Espejo	METROPOLITANA	-76	-0,28
332	San Miguel	METROPOLITANA	-86	-0,39
333	San Ramón	METROPOLITANA	-99	-0,40
334	Diego de Almagro	ATACAMA	-137	-3,37
335	Macul	METROPOLITANA	-142	-0,46
336	Lo Prado	METROPOLITANA	-150	-0,53
337	La Cisterna	METROPOLITANA	-190	-0,87
338	Ñuñoa	METROPOLITANA	-229	-0,45
339	Estación Central	METROPOLITANA	-232	-0,68
340	Quinta Normal	METROPOLITANA	-239	-0,89
341	Pedro Aguirre Cerda	METROPOLITANA	-246	-0,89
342	Independencia	METROPOLITANA	-254	-1,50
343	San Joaquín	METROPOLITANA	-275	-1,12
344	Recolta	METROPOLITANA	-316	-0,84
345	Conchalí	METROPOLITANA	-331	-1,02
346	Santiago	METROPOLITANA	-1.128	-1,73

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	56.878	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
Tiltil	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	6.521	6.801	7.080	7.393	7.707	1.186	18,19	297	4,27
Ñiquén	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
Peñaflor	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).