



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICA
DE UNA EMPRESA DE SERVICIO INTEGRAL HOGAR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ALEJANDRO HERNÁN VALENZUELA GUERRERO

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GASTON HELD BARRANDEGUY
RICARDO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
Octubre, 2010**

RESUMEN

El presente trabajo aborda el análisis de la factibilidad técnico-económica y estratégica de implementar una empresa orientada a proveer servicio integral al hogar, que atienda la creciente necesidad en materia de reparación y mantenimiento de la vivienda.

El estudio contempló una investigación del mercado de oferentes actuales (reparación y mantenimiento de la vivienda) y clientes potenciales, recurriendo a información del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), de Internet y otras fuentes, junto a entrevistas y una encuesta a los clientes del mercado objetivo seleccionado.

A partir de la información INE se determinó que de todos los Grupos Socio Económicos en Santiago, el ABC1 es el que destina el mayor gasto en materiales para la reparación de la vivienda (MM\$5.403 al mes), concentrándose el 51% de estos hogares (77.339) en Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea. De las 28 empresas oferentes analizadas, tan solo 11 se ubican en estas comunas y sólo 3 de ellas se ajustan en mayor grado al concepto de servicio integral al hogar.

La encuesta realizada a clientes ABC1 evidenció decepción con los servicios contratados y desconfianza con estas empresas. No obstante, un 59% de ellos manifiesta interés en contar y contratar una empresa de servicio integral al hogar, porque le facilitaría la vida y recibiría tranquilidad (39% seguros y 20% indecisos). Además, el posicionamiento de marca-empresa en sus mentes es bajo (tan solo 26%). Esta oportunidad determinó la selección del segmento ABC1 como objetivo de este negocio, particularmente en Las Condes, que posee el 23% de estos hogares (34.270) y un potencial de 20.219 (59%) con alguna disposición a contratar la empresa evaluada.

La propuesta de negocio incorpora los atributos de más valor para los clientes (seriedad y cumplimiento de compromisos, personal especializado y responsable, y trabajos garantizados) e inicia con los servicios más requeridos (gasfitería, pinturas, electricidad y jardinería). La disciplina estratégica elegida es de cercanía al cliente, con una cultura alineada e infraestructura, como un call center, que facilite su atención. Se busca que el cliente gane en tranquilidad y seguridad, y se evite los problemas que actualmente enfrenta. La empresa se iniciará con 7 personas de planta, para expandirse gradualmente a 23 el año 10 (y de 2 a 6 parejas de terreno entre el año 1 y el 10).

La evaluación económica del negocio determina su viabilidad y rentabilidad con un VAN de MM\$193 ($r=13\%$) y una TIR de 38,4% a 10 años (inversión inicial de MM\$70). Se considera crecer de MM\$42 a MM\$307 en ingresos brutos anuales entre el año 1 y el 10 (cuadruplicándose los primeros 4 años). Esto requiere una productividad mínima mensual de MM\$3,74 por equipo de terreno, lo que orienta enfocarse en nichos de viviendas concentradas para lograrlo (como edificios y condominios).

Finalmente, resulta crítico para esta empresa lograr y sostener: Posicionamiento, diferenciación y reputación (ej.: aliada a Homecenter); Lealtad de clientes; Eficiencia y productividad; Cultura de servicio al cliente y a los resultados; Negociación y forma de atención de imprevistos y riesgos (robos, fuga empleados, etc.). Siendo fundamental el compromiso, convicción y tenacidad de los dueños, gerentes y personal con el negocio.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos, muchas gracias por su afecto y apoyo.

A mis profesores, Rodrigo Briceño y Ricardo Flores, cuyos valiosos aportes, tanto académicos como personal y humano, fueron fundamentales en el desarrollo de este trabajo.

A Katherine Tapia, Militza Moya, Roxana Olivares y Erica Tirado por su continua ayuda, preocupación y dedicación entregada.

A todo el equipo del MBA, por su profesionalismo, por enseñarnos a mirar y pensar “distinto”, con amplitud y perspectiva, y por entregarnos un espacio de aprendizaje enriquecedor, de amistad y colaboración que supera las barreras nacionales y que va más allá del estricto conocimiento teórico, hacia el ser humano.

A mis compañeros y amigos del MBA, por compartir su experiencia y amistad y por ser una inestimable fuente de estímulo, alegría, crecimiento, madurez y retroalimentación.

Y, en especial, mi profundo agradecimiento y amor a Jehová Dios, quien ha estado conmigo, me ha guiado y me ha enseñado a apreciar las cosas valiosas de la vida.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Motivación.....	6
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
2.1. Tipos de servicios asociados a los hogares	8
2.2. Esquema de diferenciación para el servicio a suministrar	11
3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	14
4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	16
4.1. Para el Segmento de Mercado Objetivo	16
4.2. Para el Mercado Oferente:.....	16
4.3. Para la Empresa:	17
5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	17
6. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	18
6.1. Objetivo Principal	18
6.2. Objetivos específicos.....	18
6.3. Resultados Esperados	18
7. METODOLOGÍA	20
8. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN DE MERCADO	23
8.1. Investigación de Modelos de Negocios para servicios afines en otros países	23
8.1.1. Perspectiva de la experiencia y recomendaciones de revistas especializadas y organismos municipales y reguladores.....	23
8.1.2. Perspectiva de las características de las empresas que ofrecen servicios al hogar	25

8.2.	Investigación de Mercado y Mercado Potencial	28
8.2.1.	Análisis del Potencial de Consumo por Grupo Socio Económico en Santiago.....	28
8.2.2.	Investigación y Análisis del Mercado de la Competencia	32
8.2.3.	Análisis del Mercado Potencial considerando la Competencia.....	34
9.	ESTUDIO DEL MERCADO DE CLIENTES	40
9.1.	Análisis del Mercado Objetivo a partir de Encuestas.....	40
9.2.	Determinación de los servicios y atributos de servicio a desarrollar y ofrecer	48
9.3.	Estimación de la Demanda Potencial.....	53
10.	ANÁLISIS DEL ESQUEMA DE SUMINISTRO DEL SERVICIO.....	56
11.	RESUMEN FODA.....	61
12.	DEFINICIÓN DE PROPUESTA GENERAL DE NEGOCIO	63
12.1.	Disciplina Estratégica (diferenciación en servicio)	63
12.2.	Propuesta de Valor	63
12.3.	Atributos de servicio	64
12.4.	Estrategia de Introducción y Crecimiento de la Empresa en el Mercado	64
12.5.	Marketing Mix	66
12.5.1.	Servicios a Ofrecer	66
12.5.2.	Precio.....	68
12.5.3.	Plaza o Distribución	69
12.5.4.	Publicidad y Promoción.....	70
12.6.	Cadena de Valor	73
12.7.	Imagen Corporativa y Logotipo.....	74
13.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	76
13.1.	Recursos Humanos	76
13.2.	Estructura de Salarios e Incentivos	79
13.3.	Outsourcing	79

14. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	81
14.1. Demanda Potencial y demanda que se considera abordar	81
14.2. Efecto de la Estacionalidad de la Demanda Mensual.....	83
14.3. Inversiones y Re -Inversiones.....	86
14.4. Egresos Anuales	91
14.5. Parámetros de Evaluación	93
14.6. Resultados Flujos de Caja	93
14.6.1. Flujos de Caja Mensual Primer Año	93
14.6.2. Flujos de Caja Anual.....	95
14.6.3. Análisis de Sensibilidad	98
15. ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
16. MARCO CONCEPTUAL	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXO A. ANTECEDENTES INE – ENCUESTA PRESUPUESTOS FAMILIARES	
2006-2007	113
ANEXO B. DETALLE CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO EMPRESAS DE	
SANTIAGO ANALIZADAS	116
ANEXO C. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	118
ANEXO D. ENCUESTA ESTUDIO DEL MERCADO CLIENTES	119
ANEXO E. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	130
ANEXO F. DETALLE DE ANTECEDENTES PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA....	
.....	133

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará el análisis de factibilidad técnico-económica y estratégica de implementar una empresa que provea atención y servicio integral al hogar. En particular, se busca determinar el modelo de negocio, la estrategia a utilizar, la cartera de servicios a ofrecer y la diferenciación con que se posicionará esta empresa entre los clientes y en el mercado.

1.1. Motivación

Un tema recurrente en las necesidades del hogar son el mantenimiento, reparación, remodelación, ampliaciones o atención de imprevistos. Algunas de estas actividades surgen con cierta estacionalidad en el año (pintura, jardinería, etc.), otras de una cierta planificación y, en otros casos, de emergencias o imprevistos. Y en el último tiempo, han surgido otras asociadas a las nuevas tecnologías en el hogar y a temas de eficiencia y seguridad, cuya necesidad de atención se estima que irá creciendo año a año, conforme estas se van volviendo más sofisticadas para el cliente final.

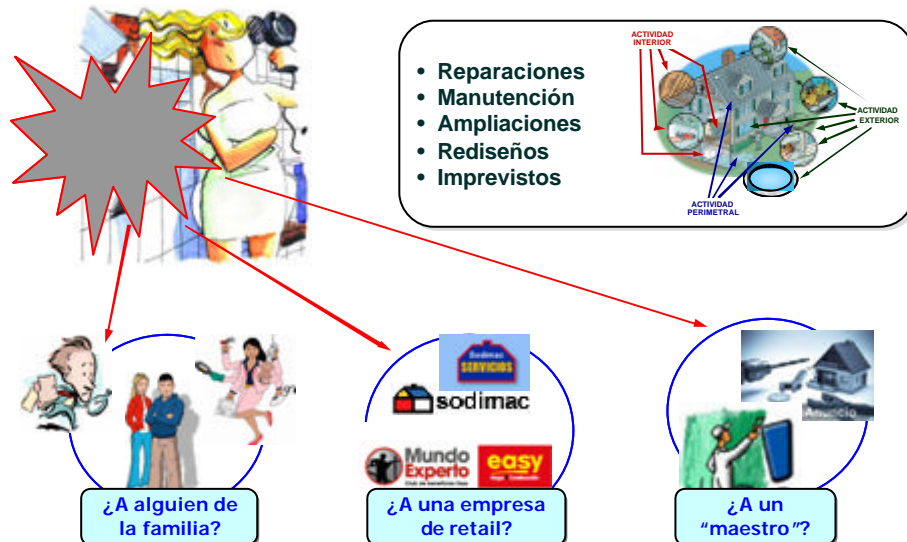


Figura 1.1. Necesidades dentro del hogar

La necesidad de disponer de especialistas o empresas que suministren de los servicios expuestos es una realidad que va en aumento debido a los cambios sociales, culturales y hábitos de vida que se han ido produciendo en la sociedad. La complejidad de las necesidades, sumada a la falta de conocimientos, de habilidades, de tiempo, de deseos u otras, ha derivado en que, actividades que antes realizaba el dueño de casa, ahora se necesiten contratar a externos. Y la variedad de clientes que requieren de estos servicios es tan amplia como: hombres y mujeres; personas que viven solas o con familia; jóvenes, adultos y una creciente población de tercera edad; viviendas independientes, condominios, edificios y, potencialmente, parcelas de agrado; etc. Esta necesidad se pretende abordar en este trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio bajo evaluación corresponde a una empresa destinada a ofrecer un servicio de atención integral a los hogares, para satisfacer las necesidades provenientes de: reparaciones, manutención, ampliaciones, remodelaciones y atención de imprevistos asociados a la vivienda, particularmente en una zona a definir del Gran Santiago.

2.1. Tipos de servicios asociados a los hogares

La siguiente figura ilustra, en forma simplificada, las actividades que involucra una vivienda, las cuales requieren conocimientos técnicos, herramientas e infraestructura, así como tiempo y recursos que cada vez son más escasos para las personas o propietarios. La ejecución de estas actividades permite mantener o incrementar el valor de la propiedad y su durabilidad en el tiempo, algo que es valorable al ser uno de los patrimonios más relevantes que cada familia posee.

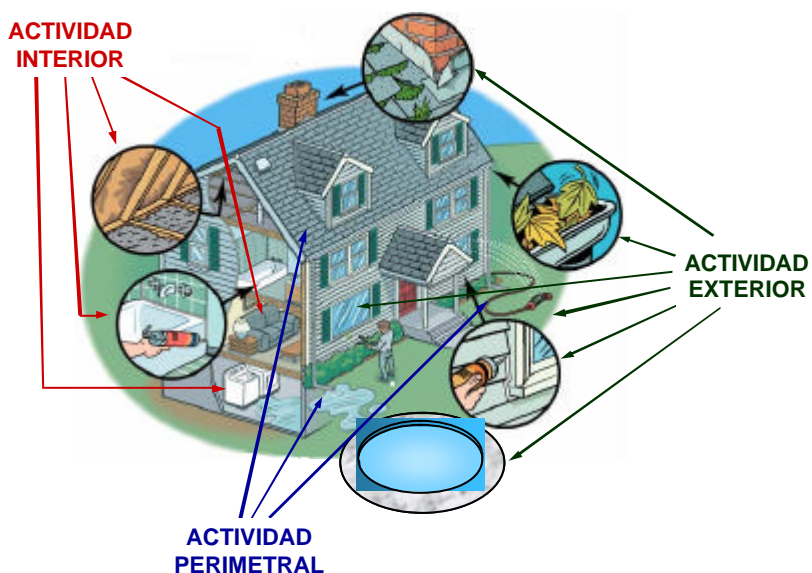


Figura 2.1. Actividades asociadas a la Vivienda

En la tabla que se entrega a continuación se detallan una serie de actividades asociadas a las viviendas, las cuales pueden diferenciarse según su ubicación, naturaleza de la necesidad y grado de urgencia del servicio. Esta lista no es exhaustiva, pero permite apreciar que la cantidad de actividades no es menor y requiere una coordinación adecuada para evitar que una situación se transforme en una emergencia con los costos y consecuencias que ello conlleva.

Tabla 2.1. Lista de servicios asociados a la vivienda

SERVICIO	PERSONALES	VIVIENDA			DETALLE DE SERVICIOS ASOCIADOS A LA VIVIENDA								
	ASESORÍAS	INTERIOR	EXTERIOR	PERIMETRAL	REPARACIÓN		INSPECCIÓN	DISEÑO	CONSTRUCCIÓN / INSTALACIÓN	MANTENIMIENTO	AMPLIACIÓN	REMODELACIÓN	RUTINA
					URGENTE	PROGRAMADA							
Plomería	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Gasfitería	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Electricidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Pintura	X	X	X	X			X	X		X	X	X	
Albañilería	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Carpintería	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Cerámica / Azulejos / ...	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Vidriería	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Cerrajería (puertas, llaves)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Enfierradura (cerrajería)	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Seguridad	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Piscina	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Jardinería	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Paisajista	X						X	X	X	X	X	X	
Riego Automático		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Decorador Interior	X	X	X				X	X	X		X	X	
Limpieza Interior		X								X			X
Limpieza Exterior			X							X			X
Limpieza Perimetral (canaletas, etc.)				X	X	X				X			
Cocinero	X												X
Electrodomésticos	X	X	X	X	X	X	X		X	X			
Tapicería	X	X						X	X	X		X	
Cortinas	X	X			X	X		X	X	X		X	
Planchado		X								X			X
Lavado Ropa		X								X			X
Lavado Auto			X		X	X				X			
Mueblería	X	X			X	X	X	X	X	X		X	
Aislaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Impermeabilización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Mensajería					X	X							X
Servicio Tercera Edad	X												X
Pisos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Techumbre	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Canaletas	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Chimeneas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Pérgolas	X		X				X	X	X	X	X	X	
Terrazas	X		X				X	X	X	X	X	X	
Climatización	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Eficiencia Energética	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Energías Renovables	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Tecnologías TI (Telecomunicaciones / Informática / Video / Redes / Sonido...)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

En forma gráfica, los servicios finales que el cliente requiere, pueden ser agrupados según su prioridad de necesidad en una pirámide (símil de Maslow). Se han considerado cinco niveles en la pirámide, según el grado de urgencia, prioridad, planificación y desarrollo que tenga la necesidad y la motivación asociada para los dueños de casa.

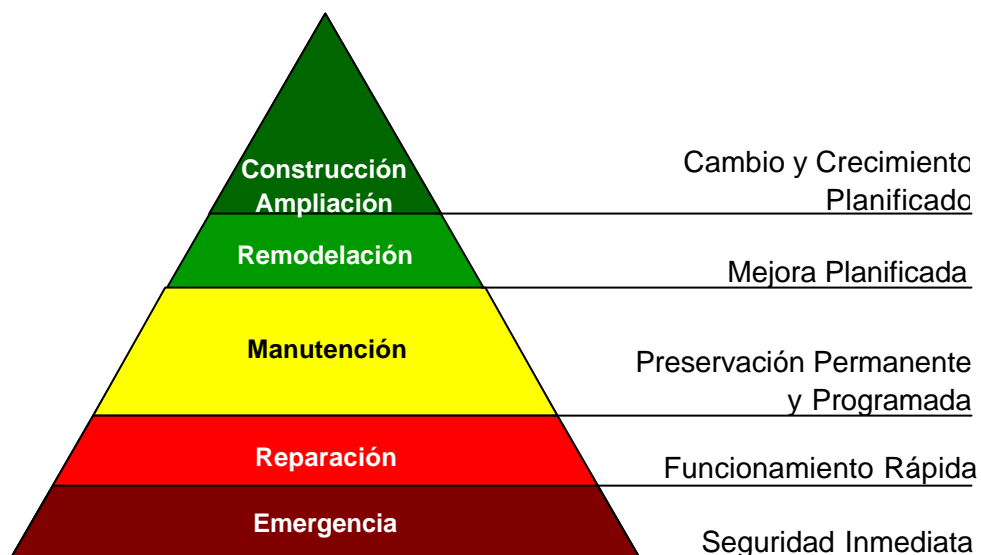


Figura 2.2 Pirámide de priorización del servicio según su naturaleza

2.2. Esquema de diferenciación para el servicio a suministrar

La elección de la estrategia de diferenciación para la empresa se de servicio a establecer, considera el análisis comparativo con las empresas del rubro existentes en el mercado a la luz de tres conceptos básicos:

- Empresa enfocada en el Liderazgo por Eficiencia operacional
- Empresa enfocada en un Liderazgo de producto
- Empresa enfocada en un Liderazgo del tipo Intimidad con el Cliente

Empresa enfocada en Liderazgo por Eficiencia Operacional – que correspondería a empresas cuyo foco es ser una empresa que provea un servicio a mínimo costo y de calidad aceptable para el segmento de cliente objetivo. Un primer análisis de este tipo de empresas, nos focaliza en lo que la mayoría de las empresas han tendido a desarrollar. Sin embargo, pretender esta diferenciación para una empresa nueva que ingresa a un mercado donde existen empresas posicionadas y hasta de mayor tamaño, con infraestructura y relaciones comerciales de mayor volumen, supone un espacio de competencia limitado o nulo, insostenible y destructivo, salvo que se desarrollara una estrategia muy bien planificada y con redes bien estructuradas y sistemas de alta eficiencia. Sin embargo, este foco depende también de las expectativas del segmento de clientes a abordar y cuanta importancia le da a establecer una relación más perdurable y de confianza con la empresa y sus representantes.

Empresa enfocada en un liderazgo de producto – que corresponde a empresas cuyo foco es estar a la vanguardia en productos innovadores para el cliente. Considerando que en este negocio los servicios son similares y replicables, una estrategia de este tipo no resulta atractiva y sostenible, salvo en la introducción de nichos asociados a nuevas tecnologías, como las energías renovables, eficiencia energética, inteligencia en el hogar y otras. No obstante, estos nichos son actualmente de alto costo y su penetración ha sido lenta, como consecuencia de la relación costo-beneficio aún desfavorable para algunas tecnologías y a una regulación que aún está limitada en ese sentido. Además, su replicabilidad y reducción de costos es la tendencia, por lo que sostener esta diferenciación supone estar en un nicho muy específico y entablar relaciones muy estrechas con los segmentos que anhelan estar a la vanguardia en todo, aunque les suponga costos más elevados.

Empresa enfocada en un liderazgo del tipo Intimidad con el Cliente – que corresponde a diferenciarse en la atención, conocimiento y atención que se da a los clientes, orientada a establecer relaciones de confianza de largo plazo. Este tipo de diferenciación resulta muy atractiva para el tipo de servicio que se desea ofrecer y se enmarca en el concepto de Servicio Integral al Hogar. Lo anterior, porque se sostiene en establecer relaciones de confianza y de conocimiento profundo del cliente para

entender sus necesidades y esforzarse por satisfacerlas de manera lo más integral posible, incluso, anticipándose a ellas.

De este breve análisis, la orientación estratégica que se pretende dar a esta empresa, es al liderazgo del tipo Intimidad con el Cliente, sin descuidar las otras dos líneas en que se pretende tener un equilibrio competitivo al respecto, pero focalizado en el liderazgo planteado, para lo cual se definirá el tipo de control de gestión más adecuado.

3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado actual cuenta con servicios de asistencia hogar provistos por diferentes empresas, las que varían en tamaño, grado de especialización y nivel de integración de servicios, según se describen a continuación:

Grandes cadenas de retail, como Homecenter e Easy y por empresas de seguros, que los ofrecen como una expansión o servicio complementario a su core-business, pero no como foco principal de su negocio. Esto lleva a que los servicios presentados se encuentran limitados a algunas actividades muy definidas que no cubren todo lo que el cliente pueda necesitar (por ejemplo: *“solo reparaciones o solo instalaciones y en estas condiciones preestablecidas”*). A esto se suma que el trabajo es prestado por “maestros” externos a la empresa, quedando la supervisión y control de conformidad del trabajo en el propio cliente, quien no necesariamente entiende del tema técnico ni lo que se califica un trabajo bien ejecutado. Esto puede llevar a insatisfacciones, sobretodo cuando no se cumplen los plazos, el trabajo queda con problemas y el cliente tiene que emplear su tiempo en largos procesos para que se le escuche, atienda y resuelva su problema, sin que por eso el cobro del trabajo deje de seguir en curso. En estos casos, la empresa se separa de la cadena de valor del producto, entregándola a un tercero, sin un control de trabajo terminado ni medición de la satisfacción del cliente.

Empresas o particulares especializados en algún ámbito de servicios, entre los que encontramos, típicamente a los “maestros” y los contratistas. En el último caso, los resultados no son previsibles y se tiene alta probabilidad de decepción, debido a: incumplimiento de plazos y horarios, falta de garantías, cobros excesivos, inseguridad, etc. Esto se acentúa si el cliente necesita hacer trabajos de distintas especialidades y debe coordinarlos todos, sin ser especialista en el tema y con el inconveniente de demandarle mucho tiempo y energía.

Empresas que integran servicios para el hogar, las cuales son poco conocidas y difíciles de identificar, y que han surgido en respuesta para atender la necesidad que motiva esta tesis. Entre ellas existen diferencias según la cantidad de servicios y

especialización que integran, así como por la modalidad de atención. En este último caso, las modalidades van desde servicio directo con personal propio, servicio indirecto con personal externo, servicio mixto interno y externo, hasta ser una empresa que actúa de nexo entre el cliente y las empresas y profesionales que suministran los servicios solicitados. Actualmente existen, al menos, tres empresas de este tipo, con página Web, en el sector oriente, dedicadas a proveer servicios integrados al hogar en una amplia gama de especialidades. Este tipo mercado es el que aborda la empresa que motiva esta tesis.

Tabla 3.1. Empresas de servicio al hogar

Tipo de Empresa	Características
“Maestros” o especialistas	<ul style="list-style-type: none"> • Una especialidad • Necesidad de contratar uno para cada necesidad • Contratos individuales • Sujeto a impredecibilidad del maestro • Debilidad por incumplimiento de Plazos y Trabajos • En general, no entregan boleta por el servicio suministrado lo que impide la exigencia de garantías legales
Cadenas de Retail y Empresas de Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio expandido o complementario a su “Core Business” • Limitado a actividades predefinidas por la empresa (falta de flexibilidad) • Supervisión y conformidad traspasada al cliente (quien no necesariamente sabe del tema) • Debilidad por falta de variedad de servicios y supervisión • Entregan boleta por el servicio, pero su uso como garantía queda sujeto a procesos que pueden ser lentos y hasta agobiantes para el cliente en espera de una solución
Algunas empresas de Servicio Integral Hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas empresas • Mercado en lenta expansión • Poco conocidas y reconocidas • Dependientes de lograr confianza de clientes • Debilidad por falta de diferenciación en su oferta • Debilidad por dificultad para identificarlas y localizarlas en canales de difusión (amarillas, Internet, otros)

4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El trabajo abordará el análisis de factibilidad técnico-económica asociado a implementar una empresa de Asistencia Integral para el Hogar en Santiago, en el segmento de mercado que se determina en este trabajo.

Las preguntas claves a responder son:

4.1. Para el Segmento de Mercado Objetivo

- ¿Cuál será el segmento de mercado objetivo a atender?
- ¿Cuáles son las necesidades e intereses, respecto al servicio, para el segmento de mercado objetivo?
- ¿Qué características del servicio valoran más? ¿A qué características del servicio dan más prioridad al momento de elegir o repetir el uso del servicio?
- ¿Cómo satisfacen actualmente estas necesidades? ¿A través de alguna empresa o un especialista? ¿Qué empresas ha empleado y cuál ha sido su percepción o satisfacción de servicio? ¿La volvería a emplear y por qué?
- ¿Quién detecta y toma la decisión de servicio en el hogar?
- ¿Qué requisitos debería tener una empresa de este tipo para decidirse a emplearla por primera vez y seguir usándola?
- ¿Qué mix de servicios prefieren disponer?
- ¿Cuál es su disposición para usar y pagar por este servicio?

4.2. Para el Mercado Oferente:

- ¿Qué tipo de empresas ofrecen este servicio?
- ¿Cuáles son sus características, así como sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué modalidades de servicio poseen?

4.3. Para la Empresa:

- La pregunta fundamental a responder con esta tesis corresponde a: ***¿Es factible técnica y económicamente implementar una Empresa de Servicio Integral al Hogar?***

- A partir de ella, se ofrecerán sugerencias para atender, en términos generales, las siguientes preguntas:
 - ¿Dónde se focalizará (mercado objetivo)?
 - ¿Qué modalidad de servicio empleará?
 - ¿Qué cartera de servicios ofrecerá?
 - ¿Con qué propuesta de valor diferenciadora, respecto de la competencia, se posicionará frente a los clientes?
 - ¿Qué características del servicio potenciará para atraer y retener a los clientes?
 - ¿Qué estrategia empleará para ingresar al mercado, posicionarse y llegar a los clientes?
 - ¿Qué inversión requerirá para iniciarse?
 - ¿Qué costos necesitará cubrir y qué beneficios espera alcanzar en su operación?

5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El alcance principal del tema a abordar, es analizar la factibilidad técnico-económica de una empresa que orientada a suministrar servicio integral a los hogares, proponiendo una estrategia general para su implementación.

6. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

6.1. Objetivo Principal

Analizar la factibilidad técnico-económica de implementar una empresa que provea atención y servicio integral al hogar, determinando el segmento de mercado, la estrategia de servicio a emplear, el esquema de suministro y el mix de servicios específicos a ofrecer.

6.2. Objetivos específicos

- Determinar segmento de mercado objetivo potencial a atender
- Determinar necesidades de servicios a satisfacer
- Estimar la demanda potencial del mercado objetivo a atender para los servicios a ofrecer
- Estudiar el mercado competitivo con sus fortalezas y debilidades
- Proponer estrategia general de diferenciación, implementación y posicionamiento de la empresa (mix de servicios, diferenciación, ingreso y posicionamiento en el mercado)
- Determinar factibilidad técnico-económica de la empresa para un horizonte de 5 años

6.3. Resultados Esperados

El resultado principal esperado es determinar la factibilidad técnico-económica de implementar una empresa que provea atención y servicio integral al hogar.

Lo anterior contempla los siguientes resultados específicos a determinar:

- Esquemas de negocio empleados en otros países para este tipo de empresa.
- Mercado potencial donde se enfocará el negocio.
- Necesidades, intereses y disposición de los clientes para una empresa de este tipo.
- Esquemas de suministro del servicio que permitan comparar oferentes y focalizar el que se seguirá con esta empresa.
- Características del mercado oferente con sus fortalezas y debilidades para atender la necesidad en el mercado potencial.
- FODA de la situación del mercado, a fin de definir el esquema de negocio a ofrecer y la estrategia general a emplear.
- Propuesta de estrategia general a emplear para la implementación y posicionamiento de la empresa.
- Factibilidad Económica del Negocio.

7. METODOLOGÍA

Se emplea la siguiente metodología:

Diagnóstico Situación de Mercado

a) Investigación de Modelos de Negocios para servicios afines en otros países

Se desarrolla una investigación, vía Internet, de los modelos de negocios empleados en otros países para ofrecer este tipo de servicios. Los resultados se emplean como referencia en el estudio del negocio en evaluación, respecto a características y experiencias para la comparación de empresas chilenas y la orientación del negocio.

b) Investigación de Mercado y Mercado Potencial

Esta etapa se desarrolla un estudio y análisis del mercado de consumidores y del mercado de la competencia, orientado a determinar el segmento de mercado objetivo donde se enfocará la empresa, la situación de las empresas existentes en cuanto a características de servicio y líneas de productos ofrecidas, junto con aspectos a considerar para la elaboración de la propuesta de desarrollo del negocio analizado. Para ello se recurre a información estadística del INE, estudios de Grupos Socio Económicos en Santiago y a una investigación del mercado de empresas.

Estudio del Mercado de Clientes

Esta etapa aborda el estudio del mercado de consumidores, en el segmento de mercado objetivo definido según en análisis del punto anterior, empleando encuestas de mercado. Para ello se llevan adelante entrevistas en profundidad a algunos clientes potenciales, con el objetivo de determinar las preguntas claves que se abordan en la encuesta a múltiples clientes. El objetivo es determinar, para los clientes potenciales, el interés por este negocio (potencialidad), los atributos y

características con que debería contar la empresa, una priorización de la línea de productos a ofrecer durante el desarrollo y crecimiento de la empresa, junto con una estimación de la demanda potencial para este negocio.

Análisis del Esquema de Suministro del servicio

Este punto tiene por finalidad analizar alternativas para suministrar este servicio, con sus fortalezas y debilidades, que sirve de base para definir la propuesta de esquema de suministro a emplear en la empresa evaluada.

Resumen FODA

A partir de la investigación y análisis anterior, se realiza una síntesis de los resultados obtenidos en un esquema de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA), respecto a la incorporación del negocio en evaluación al mercado. Estos resultados permiten focalizar la propuesta para el desarrollo del negocio que se plantea en el siguiente punto.

Definición de la Propuesta General de Negocio

En esta etapa se desarrolla una propuesta general para el negocio a implementar, incluyendo sus características, atributos de servicio, mix de servicios, esquema de operacional y de suministro y estrategia básica de introducción en el mercado y crecimiento de la empresa.

Organización de la Empresa

Aquí se define la propuesta de organización dotación de personal, responsabilidades por cargo, estructura de salarios e incentivos, crecimiento de la planta de funcionarios a través de los años y servicios externos a contratar para el funcionamiento de la empresa, conforme a la propuesta de desarrollo del negocio expuesta anteriormente. Los resultados se emplean directamente en la evaluación económica.

Evaluación de Factibilidad Económica

En esta etapa se determinará la viabilidad económica de implementar la empresa analizada. Se contemplan análisis de sensibilidad de los resultados respecto a diferentes parámetros, con el fin de verificar las condiciones mínimas para la viabilidad del negocio.

Análisis de Resultados, comentarios y conclusiones

El trabajo concluye con un análisis de los resultados obtenidos, junto con los comentarios, sugerencias y conclusiones acerca de la factibilidad de implementar esta empresa y los aspectos relacionados.

8. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN DE MERCADO

8.1. Investigación de Modelos de Negocios para servicios afines en otros países

El primer escenario de análisis del tipo de servicios que se aborda en este trabajo se centra en los modelos de negocios empleados en otros países para este tipo de servicios. En particular, se analizan empresas de Estados Unidos (las “Handyman”), España, Argentina, Colombia, México, Canadá, Corea y Reino Unido.

La investigación realizada a través de Internet considera el análisis en dos vías:



















- La perspectiva de la experiencia y recomendaciones de algunas revistas especializadas y organismos municipales y reguladores acerca del desempeño y exigencias a considerar por los usuarios de estos servicios.
- La perspectiva de las características de las empresas que ofrecen estos servicios y los modelos de negocios empleados.

8.1.1. Perspectiva de la experiencia y recomendaciones de revistas especializadas y organismos municipales y reguladores

Caso Revista Consumer EROSKI (España). Informe Reparación Urgente en el Hogar: “Un servicio caro y con irregularidades”

A través de una investigación desarrollada entre Septiembre y Octubre de 2008, en 41 empresas de reparaciones domiciliarias de Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, y A Coruña, con una muestra de empresas de reparación de electrodomésticos, de calderas, de fontanería y de arreglo de persianas en cada ciudad, concluyen con el siguiente cuadro comparativo de las deficiencias detectadas en este tipo de servicios:

**Tabla 8.1. Resultados estudio Revista Consumer EROSKI (España) :
Reparaciones urgentes en el hogar: “Un servicio caro y con irregularidades”**

Categoría de Evaluación	[Unidad]	Resultado	Calificación
Presupuesto cerrado por teléfono sin ver avería (no obligatorio)	Sí / No	No	
Aclarar cobros de suplementos de asistencia (obligatorio)	Sí / No	85% No	
Informar sobre tarifas por desplazamiento y Mano de Obra (obligatorio)	Sí / No	85% No	
Elaborar presupuesto correcto	Sí / No	85% No	
Presentar hojas informativas donde se especifiquen y desglosen tarifas	Sí / No	85% No	
Factura con datos obligatorios (nombre y CI del técnico)	Sí / No	85% No	
Factura con precios de materiales y repuestos utilizados	Sí / No	85% No	
Factura con desglose de gastos por los que se cobra	Sí / No	20% Sí	
Factura especificando período de garantía de la reparación	Sí / No	50% Sí	
Segundo presupuesto en caso de imprevistos	Sí / No	No	
Exhibición de tarifas en páginas web	Sí / No	No	
Informar sobre valor de compensación por rechazar presupuesto con técnico en el hogar	Sí / No	No	
Cerrajeros solicitan CI y acreditación de propiedad al cliente (obligatorio)	Sí / No	17% Sí	
Igual calidad de servicio en red nacional	Sí / No	No	
Igual precio por servicio en red nacional	Sí / No	No	
¿Red nacional subcontratada o con personal propio?		Subcontratada	
Porcentaje de empresas que no atienden avería dentro de las 24 horas	[%]	28%	
Cantidad de reclamaciones por deficiencias de servicios 24 horas	[#]	8000	

En la misma línea, organismos municipales de Estados Unidos, han emitido reportes e informativos a la comunidad, alertando acerca de empresas de servicios al hogar que no cumplen con las normativas vigentes y que presentan irregularidades en su proceder. Por un lado, exigencias como estar inscritas y certificadas para ofrecer el servicio, tener personal calificado, ofrecer presupuestos y garantías, así como credenciales de identificación y domicilios acreditados, son parte de los temas que se repiten en este tipo de servicios, desde el punto de vista de deficiencias.

Considerando que estos servicios tienen mayor presencia y extensión en estos países, los antecedentes anteriores permiten extraer un par de conclusiones relevantes respecto al tipo de servicio a ofrecer:

“Siendo similares las deficiencias detectadas en diferentes países, estas ofrecen una gran oportunidad de diferenciación para cubrir el mercado y fidelizar al cliente”.

“El servicio debe ajustarse a los requerimientos regulatorios, con técnicos y profesionales calificados, considerando una adecuada selección del perfil del trabajador a emplear y de la seriedad con que se efectúa el trabajo, desde el inicio hasta el servicio post-venta”.

8.1.2. Perspectiva de las características de las empresas que ofrecen servicios al hogar

En este caso la investigación consideró empresas de diferentes países, de las cuales se listan algunas a continuación:



<http://www.tecnoreparaciones.com>
España



www.enreparaciones.com.ar
Argentina



www.nmhomeofmyown.com/espanol/
Nuevo México - USA



USA



MULTISERVICIO C.P.V. LTDA
<http://reparaciondesuvivienda.com/>
Barranquilla - Colombia

Figura 8.1. Ejemplo de empresas internacionales investigadas

Un análisis de los modelos de negocios empleados permite obtener el siguiente esquema de focalización que segmenta sus mercados:

a) Foco elegido como Perspectiva del Cliente :

- Excelencia Operacional Se dice pero no se cumple.
- Líder de Producto Prácticamente ninguna.
- Intimidad con el cliente Las de mayor costo y servicios.
- Mixta. La mayoría y sin gran diferenciación.

b) Misión, Visión, Valores y Promesa de Valor de estas empresas

Las empresas más especializadas y dedicadas a segmentos socioeconómicos altos presentan propuestas de valor más diferenciadas y concretas. Sin embargo, son pocas y la mayoría ofrece una promesa de valor recurrente asociada a que “ningún trabajo es demasiado pequeño para nosotros”.

c) Categoría de servicios integrados

- Servicios exclusivos de reparación de urgencias 24 horas
- Servicios de reparación y mantenimiento en horario normal
- Servicios mixtos de reparación, mantenimiento y urgencias
- Servicios especializados en áreas temáticas
- Servicios integrales que consideran múltiples servicios.

d) Según el tipo de empresas

- Empresas de retail con servicios de contratistas externos
- Empresas de seguros con servicios de urgencias en ciertos rubros
- Empresas dedicadas con personal propio
- Empresas intermediarias que subcontratan el servicio
- Técnicos especialistas

e) Según la modalidad de relación con el cliente

- Empresas que cobran por servicio puntual

- Empresas que establecen relaciones de contrato permanentes con distintas modalidades de pago
- f) Según nivel de especialización de los técnicos y el servicio prestado
- Especialistas profesionales universitarios
 - Técnicos universitarios y de institutos
 - Técnicos de escuelas secundarias
 - Maestros con experiencia sin título
- g) Según el grado de asesoría e información presente en su sitio Web
- Básico
 - Detalles de servicios ofrecidos
 - Detalles de planes ofrecidos
 - Con información para asesoría y capacitación básica para el cliente
 - Con actualización periódica de información aportada en la red

Las diferencias más acentuadas entre los modelos de negocios los dan el país donde se circunscribe el servicio y la mayor focalización de orientación al cliente. Los servicios más desarrollados se dan en Estados Unidos, Europa y en zonas de Argentina. Los otros países presentan modelos más básicos y sin mayor diferenciación y focalización. En general, la mayoría de los servicios tienden a parecerse en su oferta de valor, enfocándose principalmente en el producto (líneas de servicios) a ofrecer, pero, salvo escasas excepciones, no dan foco al desarrollo de una relación duradera con el cliente ni a una diferenciación en el servicio. Tienden a ser más commodities.

Los resultados anteriores, refuerzan la idea de que este tipo de servicios nace como necesidad recurrente en distintos países del mundo, pero su desarrollo tiende a concurrir a empresas no diferenciadas ni focalizadas en la perspectiva del cliente. Esto lleva a las experiencias deficientes que los clientes alcanzan y que en nada fortalecen una relación de más largo plazo. Así también, las asesorías y un servicio más personalizado sólo son explotados por un pequeño y limitado grupo de empresas que

se focalizan en segmentos de mercado socioeconómicos elevados, logrando relaciones de más largo plazo.

Siendo el bien raíz un patrimonio relevante para las personas en el cual dedican tiempo y dinero para mantenerlo, resulta una oportunidad de negocio relevante establecer modelos de negocio que permitan fidelizar a los clientes marcando diferencia sobre los servicios de la competencia. Aquí se vislumbra que, desde la perspectiva del cliente, *focalizarse en establecer una relación de Intimidad con el Cliente, a través de un servicio integral, es una propuesta atractiva que focalizar en segmentos adecuados de clientes que estén dispuestos a pagar por esta tranquilidad y confianza de mayor plazo.*

8.2. Investigación de Mercado y Mercado Potencial

8.2.1. Análisis del Potencial de Consumo por Grupo Socio Económico en Santiago

A partir de la información estadística del INE y de estudios de Grupos Socioeconómicos en Santiago se elaboró una tabla comparativa para determinar el segmento potencial más atractivo para atender con esta empresa y en que comuna o comunas se concentra un mayor potencial. La siguiente tabla resume lo expuesto:

Tabla 8.2. Gastos en Mantenimiento según Grupo Socio Económico en comunas de Santiago
Fuentes: INE – Encuesta de Presupuestos Familiares 2006
ICCOM – Hogares Urbanos 2005

3160 Gastos de Reparación de la Vivienda
3170 Gastos en Material para la Reparación de la Vivienda

Base.
 ICCOM. Hogares Urbanos ICCOM 2005

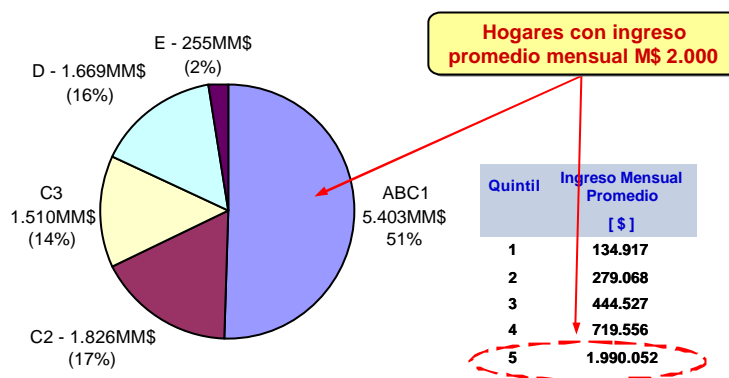
CONSUMO POR VIVIENDA EN GASTOS DE MANTENIMIENTO DEL HOGAR (EPF 2006)

	5	4	3	2	1
	35571	6142	4094	3220	1707
	6311	4155	2603	2256	1058
	41882	10297	6697	5476	2765
	0,177419808	0,676489743	0,6358085	0,700621118	0,61980082

COMUNA	HOGARES SEGÚN GSE EN SANTIAGO					TOTAL
	ABC1	C2	C3	D	E	
LAS CONDES	34.270	25.527	9.190	4.970	855	74.812
PROVIDENCIA	14.767	19.217	8.032	3.388	294	45.698
ÑUÑO A	13.212	19.603	10.920	7.841	1.552	53.128
MAIPÚ	8.628	32.607	40.688	36.615	6.720	125.258
LA FLORIDA	9.738	24.841	25.828	30.843	7.886	99.136
VITACURA	11.939	7.336	1.951	624	67	21.917
LA REINA	9.610	7.542	4.307	3.590	856	25.905
SANTIAGO	6.676	22.222	20.740	18.672	3.984	72.294
PUENTE ALTO	4.953	24.028	40.337	49.824	11.600	130.742
LO BARNECHEA	6.753	2.581	2.176	3.633	967	16.110
PEÑALOLÉN	5.514	8.093	11.678	23.563	7.948	56.796
MACUL	3.222	8.259	8.153	9.566	2.698	31.898
SAN MIGUEL	3.150	6.036	5.628	6.117	1.559	22.490
SAN BERNARDO	2.263	8.730	15.530	27.342	8.941	62.806
ESTACIÓN CENTRAL	1.713	6.489	9.843	13.661	3.972	35.678
LA CISTERNA	1.818	5.559	6.673	7.730	2.042	23.822
PUDAHUEL	1.296	6.882	14.134	21.689	6.207	50.208
QUILICURA	1.392	6.032	10.611	12.826	2.807	33.668
RECOLETA	1.080	5.782	10.315	17.433	5.462	40.072
HUECHURABA	1.668	2.073	3.661	8.146	2.915	18.463
EL BOSQUE	1.022	5.414	11.244	20.998	6.523	45.201
INDEPENDENCIA	1.079	3.974	5.671	6.842	1.596	19.162
CONCHALÍ	856	4.931	9.397	15.667	4.854	35.705
QUINTA NORMAL	862	4.437	8.091	12.361	3.641	29.392
SAN JOAQUÍN	769	3.990	7.177	11.460	3.795	27.191
P. AGUIRRE CERDA	682	3.791	7.818	13.697	4.501	30.489
CERRILLOS	746	3.112	4.985	8.249	2.467	19.559
LO PRADO	596	3.626	7.677	13.286	3.846	29.031
LA GRANJA	490	3.514	8.869	16.275	5.299	34.447
RENCA	331	2.871	8.156	17.401	5.964	34.723
CERRO NAVIA	200	2.285	8.299	20.320	7.644	38.748
SAN RAMÓN	253	1.886	5.601	12.959	4.707	25.406
LA PINTANA	184	2.106	9.133	26.089	9.821	47.333
LO ESPEJO	169	1.902	6.306	14.710	5.495	28.582
SUBTOTAL	151.901	297.278	368.819	518.387	149.485	1.485.870

COMUNA	CONSUMO MENSUAL POR GSE EN GASTOS DE MANTENIMIENTO DEL HOGAR (EPF 2006)					TOTAL
	ABC1	C2	C3	D	E	
LAS CONDES	1.219.018.170	156.786.834	37.623.860	16.003.400	1.459.485	1.430.891.749
PROVIDENCIA	525.276.957	118.030.814	32.883.008	10.909.360	501.858	687.601.997
ÑUÑO A	469.964.052	120.401.626	44.706.480	25.248.020	2.649.264	662.969.442
MAIPÚ	306.906.588	200.272.194	166.576.672	117.900.300	11.471.040	803.126.794
LA FLORIDA	346.390.398	152.573.422	105.739.832	99.314.460	13.461.402	717.479.514
VITACURA	424.682.169	45.057.712	7.987.394	2.009.280	114.369	479.850.924
LA REINA	341.837.310	46.322.964	17.632.858	11.559.800	1.461.192	418.814.124
SANTIAGO	237.471.996	136.487.524	84.909.560	60.123.840	6.800.688	525.793.608
PUENTE ALTO	176.183.163	147.579.976	165.139.678	160.433.280	19.801.200	669.137.297
LO BARNECHEA	240.210.963	15.852.502	8.908.544	11.698.260	1.650.669	278.320.938
PEÑALOLÉN	196.138.494	49.707.206	47.809.732	75.872.860	13.567.236	383.095.528
MACUL	114.609.762	50.726.778	33.378.382	30.802.520	4.605.486	234.122.928
SAN MIGUEL	112.048.650	37.073.112	23.041.032	19.696.740	2.661.213	194.520.747
SAN BERNARDO	80.497.173	53.619.660	63.579.820	88.041.240	15.262.287	301.000.180
ESTACIÓN CENTRAL	60.933.123	39.855.438	40.297.242	43.988.420	6.780.204	191.854.427
LA CISTERNA	64.668.078	34.143.378	27.319.262	24.890.600	3.485.694	154.507.012
PUDAHUEL	46.100.016	42.269.244	57.864.596	69.838.580	10.595.349	226.667.785
QUILICURA	49.514.832	37.048.544	43.441.434	41.299.720	4.791.549	176.096.079
RECOLETA	38.416.680	35.513.044	42.229.610	56.134.260	9.323.634	181.617.228
HUECHURABA	59.332.428	12.732.366	14.988.134	26.230.120	4.975.905	118.258.953
EL BOSQUE	36.353.562	33.252.788	46.032.936	67.613.560	11.134.761	194.387.607
INDEPENDENCIA	38.381.109	24.408.308	23.217.074	22.031.240	2.724.372	110.762.103
CONCHALÍ	30.448.776	30.286.202	38.471.318	50.447.740	8.285.778	157.939.814
QUINTA NORMAL	30.662.202	27.252.054	33.124.554	39.802.420	6.215.187	137.056.417
SAN JOAQUÍN	27.354.099	24.506.580	29.382.638	36.901.200	6.478.065	124.622.582
P. AGUIRRE CERDA	24.259.422	23.284.322	32.006.892	44.104.340	7.683.207	131.338.183
CERRILLOS	26.535.966	19.113.904	20.408.590	26.561.780	4.211.169	96.831.409
LO PRADO	21.200.316	22.270.892	31.429.638	42.780.920	6.565.122	124.246.888
LA GRANJA	17.429.790	21.582.988	36.309.686	52.405.500	9.045.393	136.773.357
RENCA	11.774.001	17.633.682	33.390.664	56.031.220	10.180.548	129.010.115
CERRO NAVIA	7.114.200	14.034.470	33.976.106	65.430.400	13.048.308	133.603.484
SAN RAMÓN	8.999.463	11.583.812	22.930.494	41.727.980	8.034.849	93.276.598
LA PINTANA	6.545.064	12.935.052	37.390.502	84.006.580	16.764.447	157.641.645
LO ESPEJO	6.011.499	11.682.084	25.816.764	47.366.200	9.379.965	100.256.512
SUBTOTAL	5.403.270.471	1.825.881.476	1.509.944.986	1.669.206.140	255.170.895	10.663.473.968

Las siguientes figuras exponen gráficamente los resultados anteriores, concluyendo que el segmento potencial más atractivo para este servicio (segmento objetivo potencial) es el segmento ABC1, representando un consumo mensual en gastos por reparación al hogar del 51%, respecto a los otros segmentos.

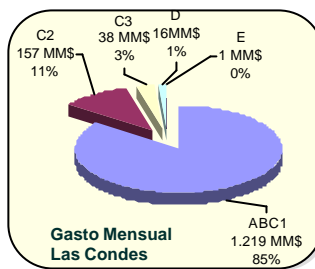
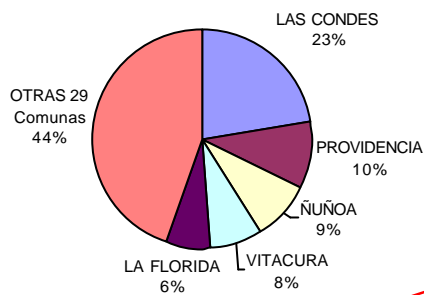


Ref.: INE - Encuesta de Presupuestos Familiares 2006-07

Figura 8.2. Gasto Mensual en Reparación del Hogar por GSE (Santiago, MM\$)

Focalizando el análisis en la presencia de clientes del segmento ABC1 en las diferentes comunas de Santiago, se aprecia que la comuna de Las Condes representa el mayor atractivo desde el punto de vista de volumen, con un 23% de presencia. Lo siguen Providencia, Ñuñoa, Vitacura, La Florida y Lo Barnechea, todas en la zona oriente cordillera. Esto lleva a la concluir que resulta potencialmente atractivo iniciar un negocio de este tipo en la comuna de Las Condes y, desde ahí, ver su expansión a otras comunas.

Presencia ABC1 por comuna



Mayor presencia ABC1

Comuna	Cantidad Familias ABC1
Las Condes	34.270
Providencia	14.767
Ñuñoa	13.212
Vitacura	11.939
La Florida	9.738
Otras 29 comunas	67.975
TOTAL	151.901

Ref.: ICCOM – Hogares Urbanos 2005
 INE – Encuesta de Presupuestos Familiares 2006-07

Figura 8.3. Presencia del GSE ABC1 por comuna (Santiago, %)

8.2.2. Investigación y Análisis del Mercado de la Competencia

La siguiente lista corresponde al conjunto de empresas identificadas y analizadas que se orientan a ofrecer servicios al hogar, en diferente grado de integración de servicios (28 empresas). Esta lista es el resultado de una investigación profunda de la competencia, realizada a través de Internet, páginas amarillas y publicidad en general.



Figura 8.4. Empresas de Servicio al Hogar en Santiago

Las primeras conclusiones derivadas de esta investigación, consideran que:

- Resulta difícil, lento y tedioso encontrar una empresa de servicios de este tipo en los medios.
- Pocas empresas poseen presencia en Internet.
- Varias empresas no dan a conocer su dirección en sus páginas Web, debiendo recurrirse a medios como páginas blancas.cl o amarillas.cl para identificarlas.

- Una sola empresa posee servicio de llamadas 800, tipo call center.
- La mayor parte de las empresas poseen atención vía teléfono fijo.
- Unas cuantas empresas sólo poseen atención exclusivamente por celular.
- De las que están en Internet, la mayoría posee correo electrónico, con algunas excepciones.

- Las empresas se pueden clasificar en:
 - Portales de empresas y profesionales.
 - Empresas intermediarias entre empresas ejecutoras y clientes.
 - Empresas ejecutoras.

- Para el caso de empresas ejecutoras, se identifican:
 - Empresas de una sola especialidad.
 - Empresas de múltiples especialidades.
 - Empresas de servicio integral.

En las siguientes tablas se resumen las características de servicio de las empresas anteriores. En general, se aprecia que:

- Muchas de estas empresas sostienen su valor en la experiencia, personal disponible y diversidad de productos ofrecidos al cliente.
- Varias ofrecen un servicio integral para el hogar, sustentando en el concepto de múltiples servicios, experiencia, apoyo o asesoría técnica en el proyecto o idea del cliente. Sin embargo, no logran detectarse atributos o promesas diferenciadoras de su servicio respecto a las demás.
- La mayor diferenciación se da a través de la línea de productos relevantes para la empresa con respecto a las que son de extensión. Por ejemplo, solo ampliaciones, sólo manutención y reparación o servicios ampliados para la familia. Lo anterior permite inferir la tendencia al tipo de cliente que desean acceder en mayor volumen.

- La disciplina estratégica no es clara y tampoco su coherencia con su estrategia de negocio en estas empresas.
- La promesa de valor resulta ambigua en la mayoría de los casos y algunas ni siquiera la identifican.
- La competencia se da en el ámbito del producto (variedad), experiencia de la empresa y el personal y en la promesa de asesorarlo y entregar un trabajo a tiempo y precio justo, entre otros.
- No se aprecia una postura clara y definida de orientación al cliente para construir relaciones de largo plazo, basada en una disciplina estratégica de Intimidad con el Cliente. De hecho, salvo una empresa, las restantes no poseen un servicio call center para atención de clientes, empleando una o dos líneas telefónicas fijas y algún celular, en horarios de oficina. Algunas empresas llegan al extremo de sólo disponer de un número de celular para atender a los clientes, lo que dificulta al cliente el acceso al servicio en todo momento. Por otro lado, se aprecia un esquema de atención reactivo, en respuesta al requerimiento del cliente, sin considerar la oportunidad de dirigirse al cliente para ofrecerle servicios, asesorías, sugerencias o planes de mantenimiento para facilitarle la vida y minimizar la posibilidad de eventos indeseados o emergencias en el hogar.

En resumen, el actual esquema de competencia existente, con una escasa diferenciación, y similares promesas tiende a comportarse como un commodity. Y en este ambiente, el precio con cierta calidad es lo que tenderá a primar en la decisión de los clientes. Mientras el cliente no establezca una relación de confianza y de más largo plazo, percibiendo un beneficio por ello, la competencia seguirá manteniéndose en este esquema.

8.2.3. Análisis del Mercado Potencial considerando la Competencia

Las siguientes tablas presentan un análisis comparativo del cumplimiento de atributos básicos asociados al servicio que se plantea en este trabajo, en el segmento de mercado potencial ABC1 a abordar. Los atributos comparados son:

- Cercanía física de la empresa al grupo segmento objetivo ABC1, particularmente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Providencia.
- Facilidad de contacto o comunicación para el cliente (call center).
- Oportunidad del servicio (atención 24 horas).
- Variedad de servicios integrados.
- Definición empresa como orientada a dar un servicio integrado.
- Focalización del servicio a las comunas objetivo ABC1 respecto a una atención dispersa en Santiago.

Los colores corresponden a:

- Rojo: definitivamente no cumple.
- Anaranjado oscuro: con tendencia a no cumplir.
- Anaranjado claro: con tendencia a cumplir.
- Verde: definitivamente cumple.

Los resultados de este análisis permiten determinar que sólo una empresa se ajusta a los atributos de una empresa que provea servicio integral al hogar en el segmento de mercado (ABC1) y en las comunas objetivo. Esta empresa es Asistencia Hogar.

De las restantes, se determina que:

- Tres tienen tendencia a cumplir con los atributos de servicio integral al hogar: R&M Repair and Maintenance, Constructora Bienal y New Repara Hogar.
- Once tienen tendencia a no cumplir.
- Trece definitivamente no se ajustan al concepto de servicio.

Considerando el total de empresas analizadas, de las trece que se identifican con múltiples servicios al hogar y con orientación a dar un servicio integral, sólo cinco se ubican físicamente en el segmento potencial ABC1 que se pretende atender con el negocio planteado en esta tesis. De estas cinco, sólo una ofrece un servicio 24 horas y

call center. Las restantes atienden en horarios de oficina vía red telefónica fija o celular, pero sin call center.

Considerando un mercado total cercano a los 63.000 clientes ABC1 en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina, y la presencia de una empresa con los atributos pretendidos, el mercado potencial resulta muy atractivo. Si se incorporan otras seis empresas del sector y cercanas, con tendencia a ajustarse a la empresa en evaluación, el mercado mantiene su potencialidad.

Si se consideran las doce empresas que ofrecen múltiples servicios, el mercado potencial sigue siendo interesante.

Tabla 8.3. Análisis de cumplimiento de atributos servicio integral hogar por empresa – Parte 1

Nombre	Comuna ubicación	Web	Comunas	Cercanía Física al segmento objetivo	Facilidad de contacto (call center)	Oportunidad del Servicio (24 h)	Variedad de servicios integrados	Orientación a servicio integral al hogar	Foco Comunas ABC1 (LC, V, LB, LR, P)	Clasificación General
Hogar en Línea	Las Condes	www.hogarenlinea.cl	---							
Asistencia Hogar (ex servicioalhogar.cl)	Las Condes	www.asistenciahogar.cl	Las Condes - Vitacura - Lo Barnechea							
R&M Repair and Mantain (y cachos.cl)	Vitacura	www.reparacionymantenicion.cl - www.cachos.cl	---							
Constructora Bienal	Lo Barnechea	www.constructorabiennial.cl	---							
Abasil	Las Condes	www.abasil.cl	---							
New Repara Hogar	Providencia	www.reparahogar.cl/ReparaHogar.cl.(New).htm	Todas las comunas							
Home Servicios	Ñuñoa	www.homeservicios.cl	---							
Su maestro	Huechuraba	www.sumaestro.cl	---							
Maestros Express	Peñalolén	www.maestrosexpress.cl	---							
Aquagas.cl	La Florida	www.aquagas.cl	---							
Servicios Hogar	La Florida	www.servicioshogar.cl	---							
Anaterr Ltda.	San Miguel	www.anaterr.cl	---							
Assist Total Repair	Cerrillos	www.totalrepair.cl	Todas las comunas							
Urgencia Hogar	Quilicura	www.urgenciahogar.cl	---							

Tabla 8.4. Análisis de cumplimiento de atributos servicio integral hogar por empresa – Parte 2

Nombre	Comuna ubicación	Web	Comunas	Cercanía Física al segmento objetivo	Facilidad de contacto (call center)	Oportunidad del Servicio (24 h)	Variedad de servicios integrados	Orientación a servicio integral al hogar	Foco Comunas ABC1 (LC, V, LB, LR, P)	Clasificación General
FV - Fernando Veganet	Quinta Normal	www.fernando.veganet.cl	---							
Fullservicehouse		www.fullservicehouse.cl	Múltiples comunas							
Hogar Asistencia		www.hogarasistencia.cl	---							
Soluciones en Construcción Ltda.	Sin identificar	www.sconstrucciones.cl	Comunas sector oriente hasta Macul							
Home Profesional	Independencia	www.homeprofesional.cl	---							
Matilde Fran Servicios Integrales	Puente Alto	www.matildefran.cl	---							
Terco Hogar (Pinturas)	Las Condes	www.tercohogar.cl	---							
Gasfiteriaexpress.cl	Providencia	www.gasfiteriaadomicilio.cl	---							
TuJardinero.cl		www.tujardinero.cl	---							
Jardineros.cl	Vitacura (Las Condes)	www.jardineros.cl	---							
Homecenter	Varias Comunas	www.sodimac.cl	Las Condes y algunas comunas							
Ampliaciones.cl	Las Condes	www.ampliaciones.cl	---							
Datobarrio.cl		www.datobarrio.cl	---							
FullHogar		www.fullhogar.cl	---							

Unos cálculos simplificados, permiten determinar lo siguiente:

Caso comunas Las Condes, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea:

Mercado total ABC1 = 62.572 hogares.

Empresas competidoras = 12

Porcentaje de clientes con disposición a tomar el servicio (supuesto) = 33%

Mercado potencial = $62.572 \times 0,33 / 12 = 1.720$ hogares.

Caso Las Condes:

Mercado total ABC1 = 34.270 hogares.

Empresas competidoras = 12

Porcentaje de clientes con disposición a tomar el servicio (supuesto) = 33%

Mercado potencial = $34.270 \times 0,33 / 12 = 942$ hogares.

En general, estos valores pueden ser mayores. Además, considerando que el negocio se sustenta por la cantidad de requerimientos de servicio al mes por hogar o cliente, refuerza la orientación a entablar relaciones de mayor permanencia con los clientes para asegurar una cuota mínima de servicios al mes o año.

A partir de lo expuesto, se define como mercado del negocio abordado al segmento de mercado ABC1, ubicado en Las Condes y, según vaya creciendo la empresa, plantear su expansión a otras comunas adyacentes de Vitacura, La Reina, Lo Barnechea y Providencia.

9. ESTUDIO DEL MERCADO DE CLIENTES

9.1. Análisis del Mercado Objetivo a partir de Encuestas

Para profundizar en el segmento objetivo a atender se desarrollaron encuestas que permiten definir las preferencias y orientaciones del servicio que resultan atractivas de ofrecer a los clientes.

Para ello se desarrollaron dos tipos de encuesta:

- Una encuesta en profundidad, para determinar las características del servicio y sus atributos que resulten más relevantes para el público objetivo. Esta se desarrolla con preguntas abiertas sobre un número reducido de clientes. Su estructura se entrega en el anexo de este documento.
- Una encuesta con preguntas específicas, desarrollada a partir de los resultados de la primera encuesta, la cual se focaliza en preguntas concretas que permitan establecer las tendencias en preferencias de las diferentes alternativas de servicios a ofrecer y poder efectuar un estudio de la experiencia con la actual competencia. Las preguntas asociadas a esta encuesta se entregan en el anexo.

En total, se entrevistaron a 56 familias, considerando con los objetivos de preguntas expuestos en el siguiente gráfico:



Figura 9.1. Encuesta de mercado - Preguntas objetivo

Para el primer bloque de cuatro preguntas, los resultados son:

Decisiones de contratación del servicio: se toman principalmente en pareja y en segundo lugar en el dueño de casa solo. En general, en el 88% de los casos el dueño de casa interviene en las decisiones de contratación.

Forma de resolución de problemas de reparación en el hogar: La mayoría se realiza con “maestros” independientes. Sólo un 21% acude a empresas de servicios y el otro 21% decide atenderlos por su cuenta.

Recordación de marca: Más del 50% no conoce, recuerda o asocia en su mente alguna empresa de servicios para el hogar, mientras que un 21% solo refirió a “maestros” independientes. Del 26% de encuestados que mencionó alguna empresa, la mayor concordancia de nombre se dio con la empresa HomeCenter-Sodimac (16%), mientras que las restantes se dispersaron en empresas de seguros y muy pocas a las dedicadas a servicio al hogar, como “Asistencia Hogar” y “sumaestro.cl”.

Modo de Selección de la Empresa: Sobre el 60% de los encuestados recurre a un conocido para obtener referencias entre las cuales contratar el servicio. Tan sólo un 11% recurre a Internet, un 10% al conserje y el restante a páginas amarillas y otros medios de publicidad.

De aquí se destaca que:

- Hay un escaso posicionamiento de empresas en el mercado de clientes y estos buscan respaldo de confianza, a través de recomendaciones de conocidos, antes de contratar un servicio.
- Existe potencial de desarrollo y penetración en este mercado para lo cual se requiere contar con un respaldo de confianza en una marca conocida, respetada y valorada, mientras se va construyendo una buena reputación ante los clientes.

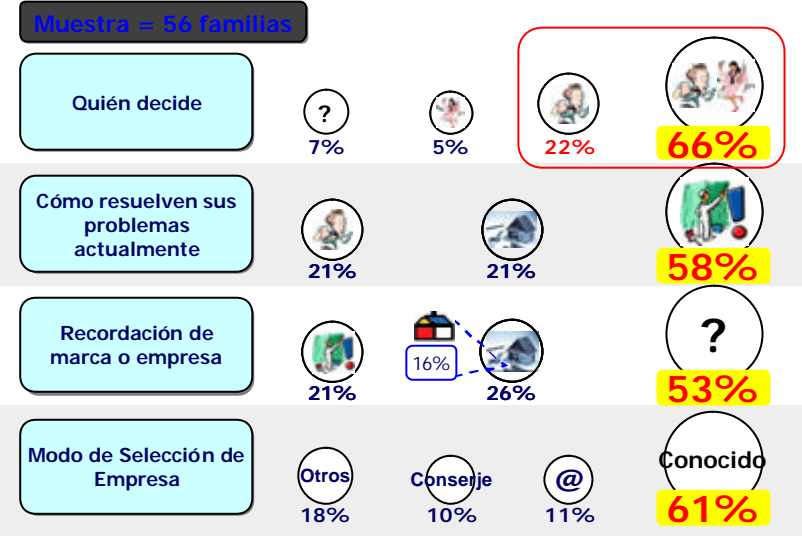


Figura 9.2. Resultados Encuesta – Primera parte

En el caso del segundo bloque de cuatro preguntas, los resultados para las primeras dos se grafican en la siguiente imagen. Con línea roja se identifican los servicios en orden de los más requeridos a los menos requeridos al año, mientras que en verde se

entrega la mediana de presupuesto mensual para los encuestados: De esto se desprende que:

Servicios más requeridos y Frecuencia de Uso al año: En orden de más a menos requeridos, los tres servicios básicos con que debería contar una empresa orientada al hogar son Gasfitería (12,98%), Electricidad (10,82%) y Pinturas (8,96%), siendo Gasfitería el que tiene la mayor frecuencia de uso entre las tres (1,3 veces/año). De las restantes, Limpieza (7,67%) Cerrajería (7,17%), Techumbres (7,17%), Carpintería (6,64%) y Jardinería (6,14%) representan la siguiente línea de productos a incorporar, terminando con los restantes servicios asociados a actividades planificadas de uso no reiterado. De acuerdo a la frecuencia de uso, destacan Jardinería y Limpieza seguidos por Gasfitería.

De aquí se destaca que la empresa debe considerar como fundamental iniciarse, al menos, con los servicios de Gasfitería, Electricidad y Pinturas, incorporando Jardinería y Limpieza como complementos base. Las restantes debe ir las desarrollando a medida que el negocio se va estableciendo y consolidando.

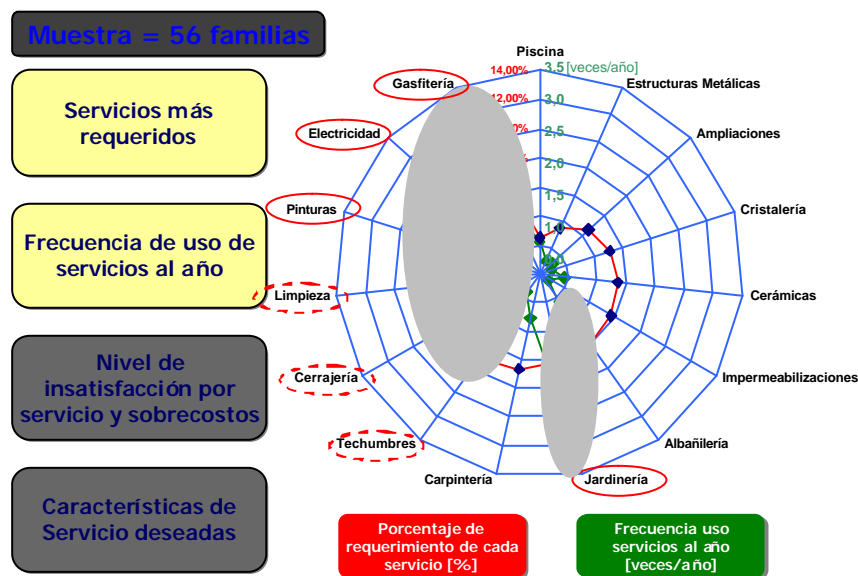


Figura 9.3. Resultados Encuesta – Segunda parte 1

De las siguientes preguntas del segundo bloque, se tiene lo siguiente:

Nivel de insatisfacción por servicio y Sobrecostos: La siguiente figura ilustra los resultados para este caso. Se aprecia que las mayores decepciones están en Gasfitería (17,02%) Pinturas (11,36%), Carpintería (8,92%), Jardinería (8,37%) y Cerámicas (8,20%). En tanto que, en general, el sobrecosto respecto a lo presupuestado supera 30%, con algunas excepciones como Jardinería, Cristalería, Ampliaciones, Estructuras Metálicas y Cerrajería. Entre los mayores sobrecostos se destacan Piscina (160%), Techumbres (65%), Gasfitería (53,53%) y Cerámicas (50%), y entre los sobrecostos medios están Pinturas (31,82%), Limpieza (39,50%) y Electricidad (30%)

Lo expuesto, sigue destacando a Gasfitería como un servicio relevante para a considerar.

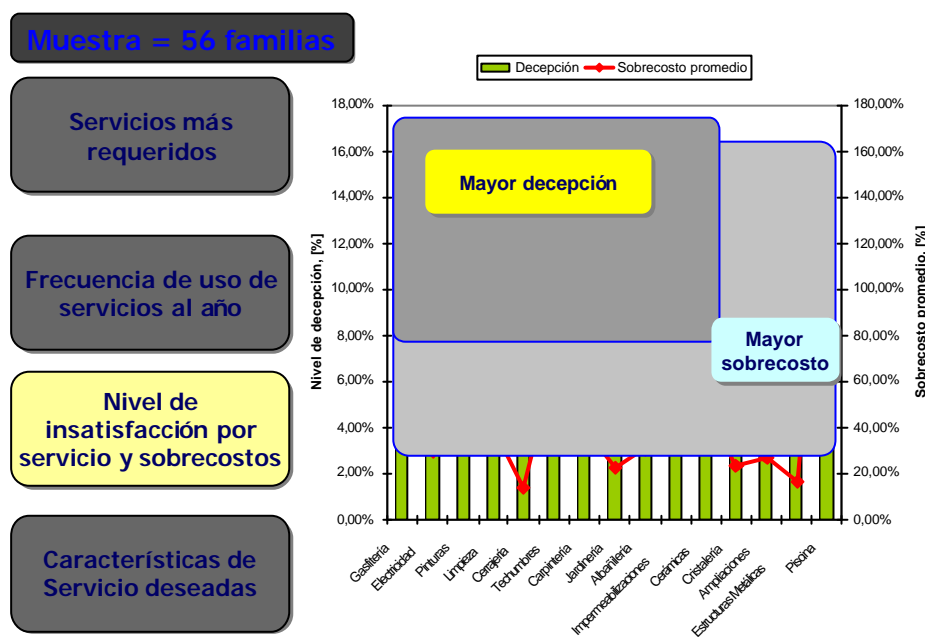


Figura 9.4. Resultados Encuesta – Segunda parte 2

Respecto a las **Características deseadas para el Servicio** se destacan los siguientes cinco atributos:

- Seriedad de la empresa en el trato y cumplimiento de compromisos (13,6%)

- Personal especializado y responsable (12,3%)
- Trabajos garantizados (12,1%)
- Precio acorde a la solución y al servicio entregado, con facturas o boletas bien detalladas (11,4%)
- Asesoría frente al problema y posible solución (presupuestos) (10,2%)

Aunque sale en sexto lugar, en las opiniones personales de los entrevistados, se reiteró como atributo relevante la Rapidez de Respuesta, asociado a que terminen el trabajo en los plazos acordados, lo que se asocia más cumplimiento de compromisos del primer atributo de servicio requerido.



Figura 9.5. Resultados Encuesta – Segunda parte 3

Finalmente, para el tercer bloque de preguntas abordadas en la encuesta, los resultados son los siguientes:

De los **presupuestos mensuales** considerados, el pago en mano de obra se destina principalmente a:

- Limpieza

- Jardinería
- Pinturas
- Techumbres
- Gasfitería
- Carpintería

Respecto a contemplar un **Pago Mensual por un Plan Base de Servicios más descuentos en precios de Lista**, la mayoría indicó una disposición de pago de M\$ 5.000 al mes. Estas respuestas vienen acompañadas de comentarios en que manifiestan su desconfianza hacia las empresas respecto al cumplimiento de lo acordado. Las experiencias de servicios anteriores las llevan a tener esta posición, lo cual se refleja aún más ante una empresa nueva que no conocen y que no tenga historia. Por lo tanto, la disposición de pago podría cambiar según resultados y el respaldo de confianza y resultados que acompañe a la empresa.

Finalmente, con relación a la **Disposición de Contratación de un Servicio Integral al Hogar**, un 39% manifestó estar de acuerdo o muy de acuerdo, pues lo ven como una necesidad insatisfecha. Un 20% se muestra indeciso y un 41% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con su contratación, debido a desconfianza hacia estas empresas por experiencias pasadas.

Lo expuesto, refleja que existe un mercado potencial atractivo para el negocio abordado en esta tesis, el cual podría subir de 39% a 59%, según se logre ganar su confianza basado en la satisfacción de los atributos mencionados por los clientes, respecto a los resultados del trabajo. Sin embargo, esto requiere respaldo de marca, una buena selección de personal, acompañado de un buen sistema de supervisión y un esquema de servicio y atención al cliente donde él pueda acudir en caso de requerimientos, exponer sus inquietudes, atender y resolver sus posibles disconformidades.

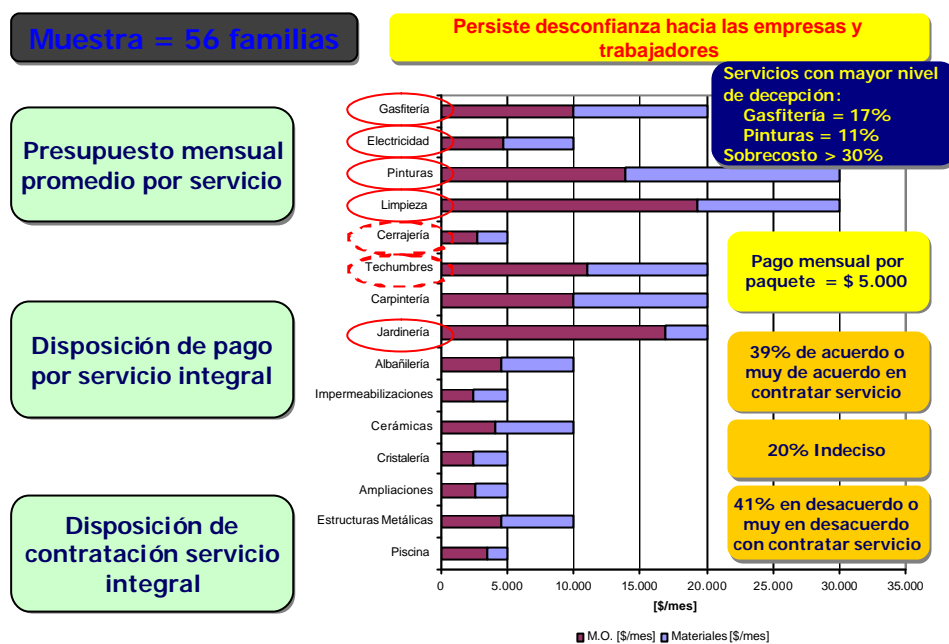


Figura 9.6. Resultados Encuesta – Tercera parte

De los análisis de **correlación** respecto variables sociodemográficas, la que presentó mejores resultados fue la que relaciona la **Frecuencia de Uso de los Servicios con la Antigüedad de la Vivienda**. En general, a mayor antigüedad, mayor frecuencia de uso. En el caso particular de Carpintería y Albañilería, estos servicios tienen su máxima demanda para viviendas sobre 10 y hasta 20 años, luego de lo cual decaen, reflejando que es el período donde la vivienda requiere gastos en obras mayores. Pasado los 20 años, la frecuencia de uso de los servicios sigue siendo mayor que en viviendas de menos de 10 años de antigüedad.

Lo anterior permite distinguir que las viviendas sobre 10 años son las que presentan el mayor potencial de contratación de servicios. No obstante, no debe descuidarse el ir construyendo relaciones de confianza con los propietarios de viviendas de menos antigüedad para incrementar las opciones de lograr la venta de los servicios cuando la vivienda vaya envejeciendo. Para los corredores de propiedades, disponer de un servicio para mejorar la vivienda a vender o arrendar incrementado su valor, es un mercado potencial paralelo que puede ser de interés.

Muestra = 56 familias

Se aprecia que a mayor cantidad de años, mayores necesidades de utilizar servicios (Foco)

Frecuencia de uso de servicios al año

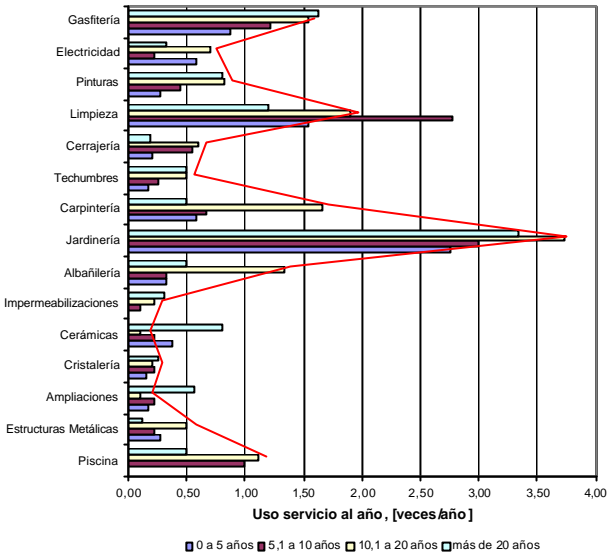


Figura 9.7. Resultados Encuesta – Correlación

9.2. Determinación de los servicios y atributos de servicio a desarrollar y ofrecer

De los resultados expuestos, se confecciona la siguiente tabla que resumen los distintos aspectos asociados a los distintos tipos de servicios consultados en la encuesta. En rojo se destacan los aspectos donde el servicio presenta una característica que lo hace de primera prioridad para atender, en amarillo, los que son de prioridad intermedia o segunda y en verde los de prioridad más baja o tercera. En la última columna se entrega los resultados de un promedio ponderado de las diferentes columnas, como forma de priorización y selección de los servicios.

Tabla 9.1. Tabla resumen de priorización de servicios por atributos

Servicios de	Prioridad de Uso [%]	Frecuencia de Uso [veces/año]	Ppto. Mensual Mano de Obra [\$/mes]	Sobrecosto promedio [%]	Calificación servicio actual Nota	Decepción [%]	Priorización de Servicios a considerar y ofrecer [%]
Gasfitería	12,96%	1,30	10.000	53,53%	5,6	17,02%	2
Electricidad	10,82%	0,45	4.800	30,00%	5,3	4,66%	16
Pinturas	8,96%	0,59	13.826	31,82%	5,3	11,36%	4
Limpieza	7,67%	1,71	19.412	39,50%	5,2	7,71%	8
Cerrajería	7,17%	0,35	2.786	13,75%	5,4	4,49%	216
Techumbres	7,17%	0,36	11.111	65,00%	5,1	6,49%	24
Carpintería	6,64%	0,77	10.000	38,64%	5,3	8,92%	8
Jardinería	6,14%	3,15	16.909	22,50%	5,3	8,37%	8
Albañilería	5,88%	0,57	4.533	30,71%	5,2	5,71%	48
Impermeabilizaciones	5,67%	0,17	2.500	46,67%	5,0	3,60%	162
Cerámicas	5,37%	0,43	4.143	50,00%	5,3	8,20%	24
Cristalería	5,07%	0,23	2.536	23,33%	4,5	3,27%	162
Ampliaciones	4,50%	0,30	2.625	26,67%	4,3	2,99%	162
Estructuras Metálicas	3,49%	0,26	4.577	16,67%	5,5	3,66%	216
Piscina	2,50%	0,56	3.500	160,00%	4,7	3,55%	36

Los resultados anteriores se ordenaron de mayor a menor prioridad (de menor a mayor número) para determinar los servicios a seleccionar. Sólo se incorporó un cambio en el orden de Electricidad y Carpintería, atendiendo a que Electricidad es uno de los servicios básicos fundamentales requeridos por los clientes que atiende al concepto de Servicio Integral al Hogar.

Tabla 9.2. Tabla selección priorizada de servicios a desarrollar

Servicios de	Priorización de Servicios a considerar y ofrecer [%]	
Gasfitería	2	}
Pinturas	4	
Electricidad	16	}
Jardinería	8	
Limpieza	8	}
Carpintería	8	
Techumbres	24	}
Cerámicas	24	
Piscina	36	}
Albañilería	48	
Impermeabilizaciones	162	}
Cristalería	162	
Ampliaciones	162	
Cerrajería	216	
Estructuras Metálicas	216	

Esta priorización da origen a la siguiente pirámide de servicios que debe ir alcanzando una empresa de servicio integral al hogar, conforme se va desarrollando. En el caso de los llamados “servicios mayores” corresponden a aquellos menor priorización en los resultados y cuya incorporación es más tardía.

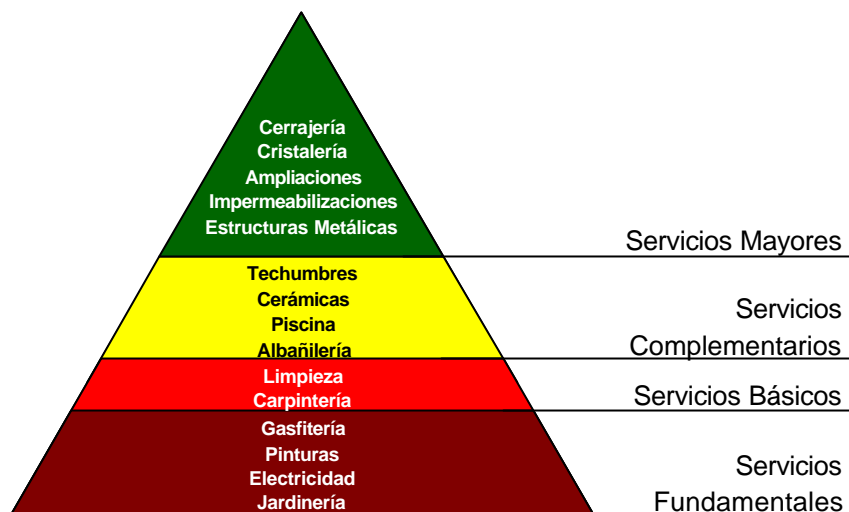


Figura 9.8. Pirámide de priorización de servicios según factores de uso

Sobre la base de este ordenamiento y priorización se determina que la empresa iniciará sus actividades con los primeros cuatro servicios identificados como Fundamentales (Etapa 1):

- Gasfitería
- Pinturas
- Jardinería
- Electricidad

En la segunda fase de crecimiento de la empresa, se agregará el segundo bloque de servicios (Etapa 2):

- Limpieza
- Carpintería

A medida que se consolida la empresa, se integrarán los servicios de (Etapa 3):

- Techumbres
- Cerámicas
- Piscina
- Albañilería

Finalmente, en la fase de expansión de servicios y conforme la demanda sea atractiva y los clientes la requieran, se agregará el tercer bloque de servicios u otro nuevo que se detecte atractivo (Etapa 4):

- Impermeabilizaciones
- Cristalería (Vidriería)
- Cerrajería
- Ampliaciones
- Estructuras Metálicas

Los servicios anteriores podrán desarrollarse en forma interna o a través de una bolsa de trabajo, con profesionales de experiencia, capacitado, de buen trato y responsables, supervisados por personal interno de la empresa.

Respecto a los atributos con que se desarrollará el servicio de la empresa, se enfatizarán los siguientes, sin descuidar los restantes encuestados:

- Seriedad de la empresa en el trato y cumplimiento de compromisos
- Personal especializado y responsable
- Trabajos garantizados
- Precio acorde a la solución y al servicio entregado, con facturas o boletas bien detalladas
- Asesoría frente al problema y posible solución (presupuestos)

En la propuesta de la Estrategia y el Mix de Marketing se entregan más detalles respecto a la implementación de lo seleccionado.

9.3. Estimación de la Demanda Potencial

A partir de los resultados de la cantidad de veces que emplearon algún servicio en el año, los 56 encuestados manifestaron requerir un total de 544 servicios en conjunto durante un año.

De este modo, el número de servicios promedio por cliente al año alcanza a 9,71, mientras que el número de servicios promedio al mes por cliente llegaría a 0,81, para toda la línea de servicios.

Sin embargo, de acuerdo al esquema de agregación de servicios contemplado durante el desarrollo de la empresa, la demanda irá creciendo gradualmente hasta alcanzar los 0,81 servicios al día por cliente.

La siguiente tabla refleja estos valores:

Tabla 9.3. Demanda proyectada según la integración de servicios en la empresa

Servicios de	Unidad	Total requerimientos al año para 56 clientes	Demanda acumulada de servicios al año			
			Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Gasfitería	[serv./año]	69	271	389	480	544
Pinturas	[serv./año]	30				
Electricidad	[serv./año]	21				
Jardinería	[serv./año]	151				
Limpieza	[serv./año]	82				
Carpintería	[serv./año]	36				
Techumbres	[serv./año]	17				
Cerámicas	[serv./año]	20				
Piscina	[serv./año]	27				
Albañilería	[serv./año]	27				
Impermeabilizaciones	[serv./año]	8				
Cristalería	[serv./año]	11				
Ampliaciones	[serv./año]	14				
Cerrajería	[serv./año]	18				
Estructuras Metálicas	[serv./año]	13				
Total conjunto	[serv./año]	544	271	389	480	
Demanda promedio por cliente anual	[serv./año/cliente]	9,71	4,84	6,95	8,57	9,71
Demanda promedio mensual por cliente	[serv./mes/cliente]	0,81	0,40	0,58	0,71	0,81
Demanda promedio diaria por cliente	[serv./día/cliente]	0,027	0,013	0,019	0,024	0,027

Sobre esta base, se determinan las siguientes demandas totales potenciales para las distintas comunas del sector objetivo ABC1 a abordar, en las distintas etapas de desarrollo propuestas para la empresa:

Tabla 9.4. Demanda total potencial segmento ABC1 por comuna

		Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4
Dda. prom. día / cliente	[serv./día/cliente]	0,013	0,019	0,024	0,027

Comuna	Hogares ABC1	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 1	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 2	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 3	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 4
Las Condes	34.270	461	661	816	925
Vitacura	11.939	160	230	284	322
La Reina	9.610	129	185	229	259
Lo Barnechea	6.753	91	130	161	182
Providencia	14.767	199	285	352	398
Total	77.339	1.040	1.492	1.841	2.087

La comuna de Las Condes representa el 44,3% de toda la demanda potencial, siendo el primer mercado a abordar en el inicio del negocio.

Lo anterior, es el mercado total potencial al que la empresa accederá con las contrataciones de servicios realizadas actualmente por los hogares, de acuerdo a los resultados de la entrevista. De este mercado, un 39% manifestó estar de acuerdo en contratar los servicios de una empresa de servicio integral al hogar y un 20% de indecisos podría agregarse, según se puedan ir levantando las causas que motivan su posición actual. El restante 41%, que no considera la contratación de este tipo de empresas, soluciona sus necesidades a través de “maestros”, con reiteradas decepciones e incertidumbre en los resultados finales, por lo que siguen siendo un mercado potencial que se puede alcanzar a través de la reputación que gane la empresa y las recomendaciones que vaya teniendo.

A modo de aproximación conservadora y mínima, si se supone una participación potencial de 942 hogares en la Comuna de Las Condes, equivalente al 2,75% del total de hogares ABC1, según aproximación calculada anteriormente, se tendrá la siguiente demanda esperada diaria para el negocio:

Tabla 9.5. Estimación de demanda diaria mínima potencial para la empresa en la comuna de Las Condes

Comuna	Hogares ABC1	Dda. Diaria Total Estimada Etapa 1	Dda. Diaria Total Estimada Etapa 1	Dda. Diaria Total Estimada Etapa 1	Dda. Diaria Total Estimada Etapa 1
Las Condes	942	13	18	22	25

Este potencial, en todo caso, puede ser mayor según se expuso.

10. ANÁLISIS DEL ESQUEMA DE SUMINISTRO DEL SERVICIO

Una investigación de los tipos de esquemas de suministro de este tipo de servicios, tanto en empresas nacionales como extranjeras, permite distinguir actualmente los siguientes esquemas:

- Empresas dedicadas exclusivamente a atención de urgencias 24 horas.
- Empresas dedicadas a atención de servicios de mantenimiento.
- Empresas dedicadas a servicios de ampliaciones.
- Empresas con mezclas de productos anteriores
- Empresas o profesionales de especialidad
- Empresas que mezclan servicios anteriores
- Empresas de servicios integrales

Las modalidades de servicio por ellas ofrecidas se mueven en las siguientes líneas:

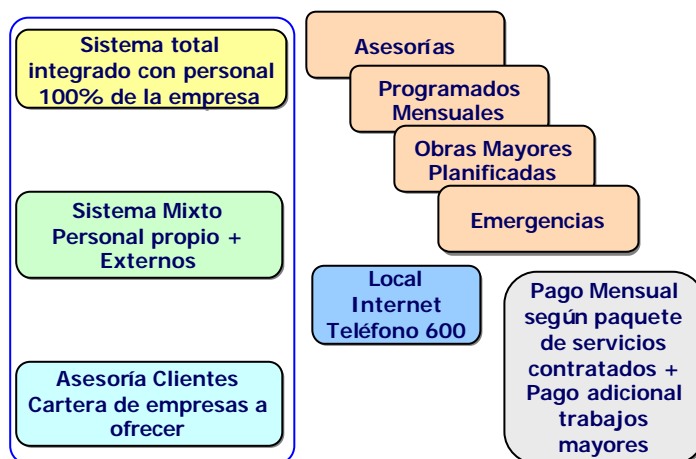


Figura 10.1. Modalidades de servicio para empresas del rubro en Santiago

Sistema total integrado con personal ciento por ciento de la empresa.

Fortaleza: Tienen control de trabajos y calidad de personal y servicio entregado.

Debilidad: Alto costo de dotación permanente y baja flexibilidad ante requerimientos que no son de su especialidad.

En general, se especializan en algunas líneas de servicio y, algunas, ofrecen un servicio integral.

Servicio Mixto con Personal Propio y Externos.

Fortaleza: Reducen sus costos fijos y amplían y flexibilidad.

Debilidad: Requerimiento de mayor supervisión y relaciones de confianza con trabajadores externos para mantener servicio adecuado. Además de tener que desarrollar una buena selección de la cartera de colaboradores externos.

En general, también se especializan en algunas líneas de servicio, pero mantienen la posibilidad de ofrecer otras líneas adicionales.

Asesoría a Clientes con Cartera de empresas a Ofrecer

Este es un sistema interesante y de los más nuevos. Se centran en establecer una red de proveedores de servicios distribuidos y preseleccionados, con quienes se establece una relación biunívoca de confianza, a través de la cual la empresa intermedia con los clientes ofreciendo el servicio de estas empresas y las empresas se comprometen a cumplir y mantener la relación de mutuo beneficio. Esto es, la red de proveedores se beneficia de una empresa que actúa de ejecutivo especializado de cuentas y la empresa intermediaria se beneficia de contar con esta red y recibir su retribución por la gestión. El cliente recibe varias opciones de proveedores (unas tres cotizaciones) acordes al precio y calidad requeridas por el cliente. Existe la modalidad en que la empresa intermediaria es la que centraliza toda la transacción comercial con el cliente y la garantía involucrada, así como que la empresa intermediaria sólo actúe de interrelacionador y los clientes terminen efectuando sus relaciones comerciales y de garantías con el proveedor del servicio directo, informando al intermediario de los resultados. La empresa intermediaria puede cobrar al cliente por el servicio o cobrar al proveedor de servicios o red de proveedores de servicios por el trabajo. Aquí se encuentran casos como Easy, HomeCenter y Ampliaciones.cl.

Fortaleza: Gran variedad de proveedores, con diversidad y flexibilidad para atender diferentes requerimientos, en diferentes volúmenes y a diferentes opciones de precio y calidad requeridas por el cliente.

Debilidad: Necesidad de contar con una red confiable, de calidad y prestigio. Posibilidad de fuga de clientes si el proveedor de servicios entabla relación directa con el cliente y deja a un lado a la empresa intermediaria. Necesidad de gran confianza y contratos ad-hoc.

En general, se especializan en algunas líneas de servicio y también en ofrecer un servicio integral.

La siguiente figura ilustra el esquema de suministro de servicios ofrecido por la empresa Ampliaciones.cl.



Figura 10.1. Esquema de suministro empresa Ampliaciones.cl

Un análisis simplificado de las opciones de esquemas de suministro que configuran la cadena de valor de este tipo de empresas, se ilustran en las figuras siguientes, las que van desde una empresa completamente integrada hasta empresas que actúan como intermediarias entre el cliente y las que finalmente ejecutarán el servicio (caso de Ampliaciones.cl).

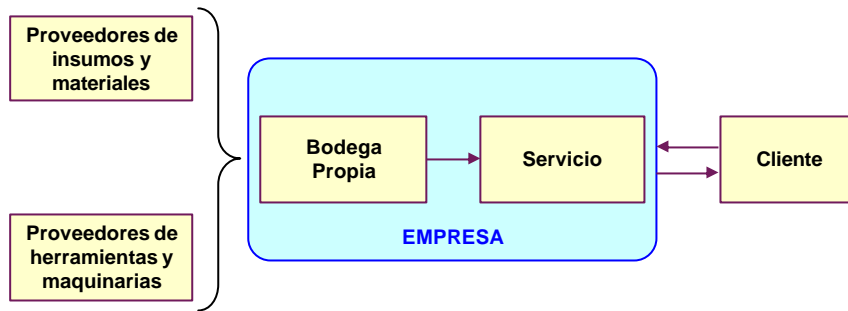


Figura 10.2. Esquema de suministro tipo 1. Empresa completamente integrada

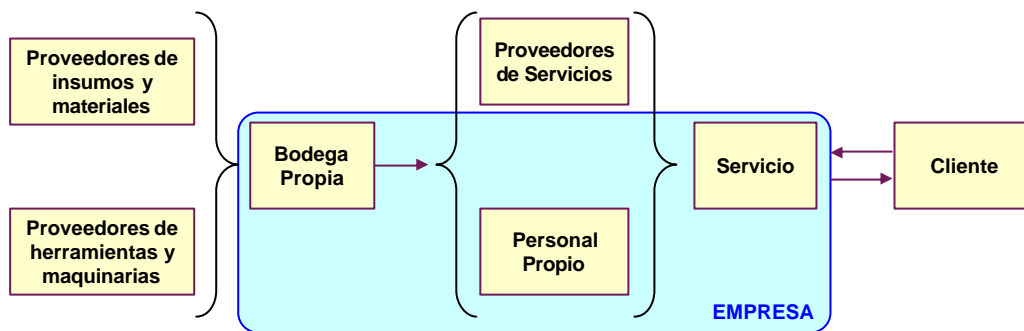


Figura 10.3. Esquema de suministro tipo 2. Empresa semi-integrada

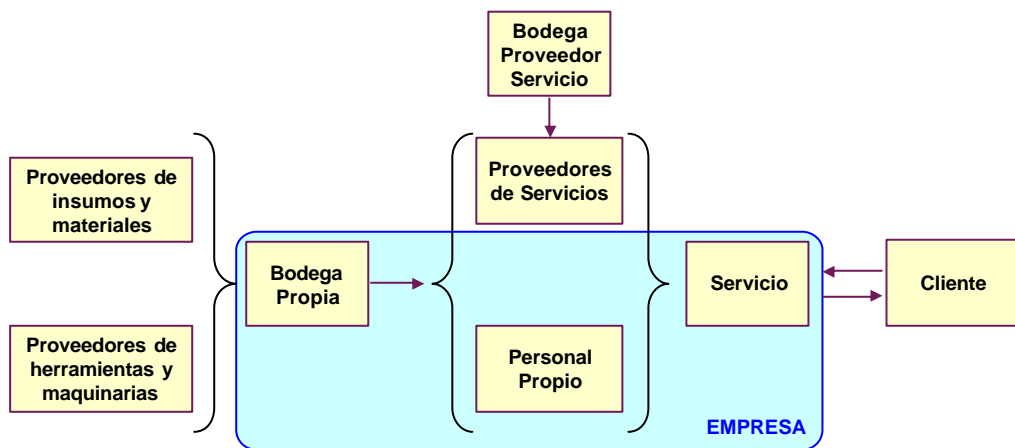


Figura 10.4 Esquema de suministro tipo 3. Empresa con servicios propios y subcontratados

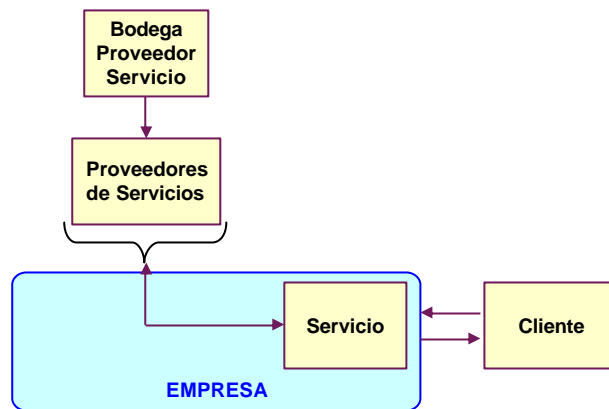


Figura 10.5. Esquema de suministro tipo 4. Empresa intermediaria

Para la empresa en evaluación, se contempla iniciar la empresa con un esquema de suministro tipo 1 y migrar a una de tipo 2, conforme la empresa va consolidando la estrategia de servicio propuesta y se obtienen los resultados esperados ante el cliente, y de los trabajadores y organización en general. El objetivo es ir asentando y afinando la estrategia, logística, personal a mantener y sistemas de supervisión y control que sean robustos y confiables para minimizar los riesgos de que el servicio se desvíe negativamente respecto a lo esperado. Esto es base para poder avanzar a un esquema empleando personal externo, donde la logística y control de personal y resultados se vuelve más compleja

11. RESUMEN FODA

Del análisis previo se resume el siguiente análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas para el ingreso de la empresa en evaluación a este mercado.

Tabla 11.1. Análisis FODA para el ingreso de la empresa al mercado

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio sin historia para construirse una buena imagen y reputación • Con una evaluación previa del negocio respecto al entorno y los clientes para controlar los riesgos y avanzar planificadamente • Con visión profesional de administración de negocios • Orientación a atender y satisfacer una necesidad latente no cubierta en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso posicionamiento de las empresas de servicios en la mente de los clientes • Pocas empresas que se ajusten al concepto de servicio integral al hogar • Pocas empresas que se ubiquen físicamente cercanas al mercado ABC1 a atender y se focalicen en ellos • Escasa incorporación de sistemas que faciliten la atención del cliente cuando éste la necesite, como call center • Falta de una postura clara y definida de orientación al cliente, basada en una disciplina estratégica de Cercanía con el Cliente para establecer relaciones de mediano y largo plazo • Presencia de empresas intermediarias con las que podría establecerse alianzas para crecimiento y respaldo de marca (ej., Homecenter-Sodimac) • Poca difusión de las empresas en los medios lo que dificulta su conocimiento y localización • Presencia de otras líneas de clientes, como corredores de propiedades, oficinas y empresas, empresas de seguro, entre otras • Interés de los clientes en contar con una empresa como la evaluada • Un 39% de los clientes con disposición a contratar los servicios y un 20% de indecisos que podría adicionarse mientras se gana su confianza • Presencia de un mercado de casas sobre 10 años con mayor demanda por estos servicios • Tiempo para ir creando relaciones de confianza y largo plazo con clientes de viviendas con menos de 10 años que incrementa la posibilidad de contratación de los servicios cuando sus necesidades se incrementen • Concentración y cercanía geográfica de los clientes del segmento ABC1

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nula trayectoria en el mercado como soporte de confianza ante los clientes • Marca no conocida y sin reputación de respaldo • Falta de clientes con que iniciar el negocio • Tiempo requerido para ganar clientes y crecimiento • Necesidad de incorporar variedad oferta de servicios progresivamente, respecto a las empresas que ya la incorporan • Escasa diferenciación de servicios ofrecidos y que convierten, actualmente, a este mercado en un commodity 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible respuesta agresiva de las empresas existentes ante la aparición de la empresa evaluada • Mala reputación que acompaña a este rubro en la mente de los clientes • Potencial copia del esquema de servicio por la competencia y aparición de nuevas empresas conforme el negocio vaya teniendo éxito • Potenciales trabajadores que no se ajusten a los requisitos de servicio requeridos • Potencial riesgo de pérdidas de clientes en manos de trabajadores (internos y externos) si no establecen ligazón de confianza

Los resultados de este análisis definen la orientación que se da a este negocio en el siguiente ítem.

12. DEFINICIÓN DE PROPUESTA GENERAL DE NEGOCIO

Conforme a lo expuesto, los resultados del análisis y los atributos valorados por los clientes, la propuesta es la siguiente:

12.1. Disciplina Estratégica (diferenciación en servicio)

Liderazgo del tipo Cercanía, Intimidad y Confianza con el Cliente, correspondiente a diferenciarse en la atención, conocimiento y servicio que se da a los clientes, orientado a establecer relaciones de confianza de largo plazo.

12.2. Propuesta de Valor

“Olvídese de preocupaciones, evite malos ratos y pérdidas de tiempo innecesarios en la búsqueda, coordinación y supervisión de los trabajos de reparación y mantenimiento de su hogar. Relájese y deje esto en nuestras manos. Dispondrá de mayor tiempo para usted y su familia.”

Le ofrecemos un servicio integral para las necesidades de su hogar en los servicios que ofrecemos, a través de una empresa comprometida con la seriedad y cumplimiento del servicio acordado, con personal especializado y responsable, garantizando los trabajos que realizamos, con precios acordes a la solución y al servicio suministrado y respaldado por facturas o boletas detalladas y ofreciéndole nuestro asesoramiento frente a sus necesidades, posibles soluciones y presupuestos. Estamos comprometidos con usted.”

Esto se respaldará a través de:

- Una selección de personal adecuada

- Fortalecimiento de una cultura orientada al cliente y cumplimiento de los compromisos, responsabilidad, seriedad, buen trato, responsabilidad, integridad, trabajo en equipo y proactividad, sin descuidar la orientación a los resultados.
- Énfasis en la supervisión
- Implementación de un sistema de atención de clientes (call center)
- Creación de bases de datos para el conocimiento e historial de los clientes
- Ofrecer una garantía de tres meses (las empresas actualmente ofrecen un mes)
- Consideración de algún tipo de compensación en caso de no poder cumplir los compromisos cuando sean de responsabilidad de la empresa y no se haya negociado antes con el cliente al respecto
- Sistema de Identificación ante el cliente

12.3. Atributos de servicio

Se consideran los más valorados por los clientes, a saber:

- Seriedad de la empresa en el trato y cumplimiento de compromisos
- Personal especializado y responsable
- Trabajos garantizados
- Precio acorde a la solución y al servicio entregado, con facturas o boletas bien detalladas
- Asesoría frente al problema y posible solución (presupuestos)

12.4. Estrategia de Introducción y Crecimiento de la Empresa en el Mercado

Esta se estructurará y desarrollará como se expone a continuación:

- Se establecerá la empresa físicamente en el sector ABC1 a atender (Las Condes)

- Se iniciará un desarrollo de crecimiento progresivo de la empresa en la cantidad de servicios a ofrecer, conforme se va consolidando y captando más clientes y experiencia. Las etapas son:

Etapa 1. Servicios Fundamentales. Dos a tres años.

- Gasfitería
- Pinturas
- Jardinería
- Electricidad

Etapa 2. Servicios Básicos. Uno a dos años más.

- Limpieza
- Carpintería

Etapa 3. Servicios Complementarios.

- Techumbres
- Cerámicas
- Piscina
- Albañilería

Etapa 4. Servicios Mayores o Extendidos

- Impermeabilizaciones
- Cristalería (Vidriería)
- Cerrajería
- Ampliaciones
- Estructuras Metálicas

- Se empleará un sistema de bolsa de trabajo supervisado para atender requerimientos no cubiertos por la empresa en las distintas fases de desarrollo o para atender una mayor demanda, conforme esta vaya creciendo.
- Se recurrirá a establecer lazos de alianza con empresas de prestigio y bien posicionadas, a través de las cuales se obtenga la garantía o respaldo de marca

requerida por los clientes para ganar su confianza. Casos: Homecenter-Sodimac, Easy, Chilectra Hogar, Empresas de Diseño (interior, paisajismo, otras relacionadas).

- Se desarrollará un proceso de captación de trabajos en empresas y oficinas, para ganar reputación entre ellos y tener respaldo hacia los clientes
- Se desarrollará una campaña de publicidad y promoción de la empresa en condominios, edificios, y viviendas de antigüedad cercana o superior a los 10 años
- Otros detalles se exponen en la propuesta de Publicidad y Promoción

12.5. Marketing Mix

12.5.1. Servicios a Ofrecer

Para la primera etapa de desarrollo de la empresa, se considera ofrecer el siguiente conjunto, elegidos según la priorización del servicio obtenida en el análisis de la encuesta de mercado de clientes.

1. Gasfitería
 - Cambios y reparación de piezas de grifería, artefactos sanitarios y relacionados en Baños y Cocinas.
 - Manutención de Calefont, Cocinas, Lavadoras y Estufas
 - Destapes
 - Manutención de piezas de grifería y artefactos de baños y cocinas.
 - Otros relacionados.
2. Pinturas
 - Interior y Exterior
 - Papeles Murales
 - Pintura Decorativa (**) – Diferenciadora.

3. Jardinería

- Mantenimiento de Jardines
- Mantenimiento de plantas interior y exterior
- Mantenimiento de árboles, poda, tala, otros.
- Construcción de jardines
- Instalación y mantenimiento de Riego Automático.

4. Electricidad

- Instalación, reparación y cambios de elementos eléctricos (enchufes, interruptores, otros).
- Reparación de cortocircuitos.
- Instalación, reparación y mantenimiento de artefactos (lámparas, otros).
- Seguridad eléctrica. (**) – Diferenciadora.
- Desarrollo de línea de Instalación y mantenimiento de aire acondicionado y sistemas de calefacción y enfriamiento eléctrico.
- Desarrollo de potencial línea de eco-energías.

Las necesidades de otras líneas de servicios requeridas por los clientes se satisfarán a partir de una bolsa de trabajo con especialistas externos, según está se vaya consolidando con los requisitos definidos para la selección de este personal.

Servicio Ampliado

- Call center de asistencia al cliente, donde se atenderán las consultas, inquietudes del servicio, información de emergencia, otros.
- Página www.housemainservice.cl donde se tendrá acceso a los servicios suministrados, consultas, realizar requerimientos, verificar sus beneficios y situación en caso de clientes con convenio, recomendaciones, beneficios que le reporta efectuar labores de mantenimiento periódicas, preguntas frecuentes y otros.
- Posibilidad de cancelar con tarjetas de crédito y vía Web pay.

- Acceso a la ficha de situación de la vivienda, con el historial de servicios, mantenimientos recomendados en el período y siguientes períodos, datos del convenio y del afiliado, en el caso de clientes con convenio.
- Planes de revisión técnica anual para verificación, detección o anticipación de problemas.
- Planes de servicio técnico estacional para las distintas estaciones del año, que permita efectuar labores de mantenimiento preventivo y correctivo en la instalación y tener la vivienda preparada para cada época.

12.5.2. Precio

El precio a cobrar dependerá de la línea, tipo de trabajo, magnitud y complejidad del servicio solicitado por el cliente. A esto se suma una diferenciación si el trabajo es programado o de emergencia y en el horario solicitado.

En general, se contempla considerar un costo por visita y presupuesto, el cual será descontado del pago final, si el cliente accede al servicio. El monto dependerá de la especialidad y complejidad del trabajo. Un valor referencial para líneas promedio es de \$5.000, considerando que Homecenter-Sodimac cobra \$7.000 por presupuestos de obras menores.

El precio deberá estar acorde al mercado, pero considerando un precio que puede ser mayor, por el respaldo, calidad características del servicio a ofrecer. Esto toma en consideración que los clientes pagan actualmente sobrecostos del 30% y superiores por trabajos mal ejecutados y, con el servicio a entregar, se pretender eliminar esta línea de mayores costos.

El precio deberá cubrir los costos asociados a la Mano de Obra, Materiales y Costos de Operación asociados más un margen de utilidad para la empresa. Este margen se considera del orden del 50% en promedio.

Como opción de complemento, potencial se considera evaluar el incorporar un sistema de convenios por pagos mensuales para tener acceso a un conjunto de servicios básicos y beneficios en otros servicios y en la atención, destinado a generar retener clientes. Se considera un cobro mensual promedio de 1 U.F. al mes, el cual podrá variar según la antigüedad y tamaño de la vivienda.

12.5.3. Plaza o Distribución

Para una mejor atención y rapidez de respuesta, la empresa se ubicará en la comuna de Las Condes, cercano al segmento de mercado a atender.

El esquema de atención y suministro del servicio se ilustra en la siguiente figura.

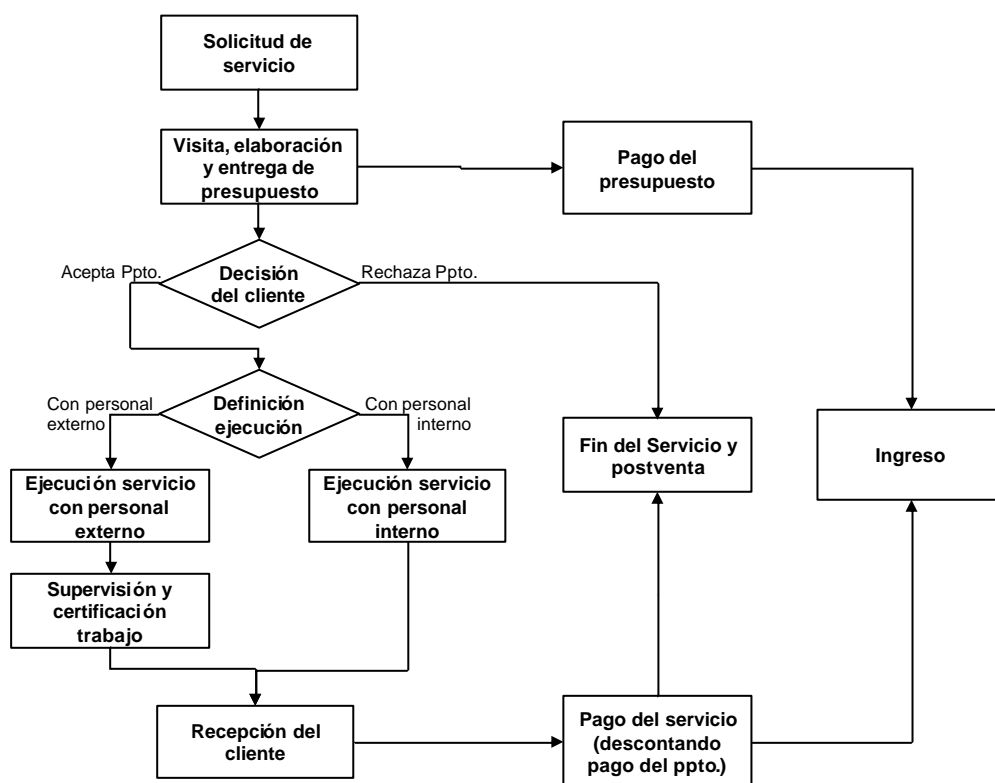


Figura 12.1. Esquema de atención y suministro del servicio

12.5.4. Publicidad y Promoción

Considerando la debilidad que se aprecia en la difusión y publicidad de las empresas, este aspecto resulta relevante para lograr posicionamiento de marca, además que responde a la necesidad de una empresa que se encuentra ingresando al mercado. Para ello se contempla desarrollar el siguiente esquema de publicidad y promoción:

Puesta en Marcha

- Se destinará M\$ 1.000 para realizar publicidad y promoción durante un mes. Contempla cartas de presentación y magnéticos para el hogar, junto con volantes para el sector y público objetivo. Los magnéticos identificarán a la empresa y formas de contacto. Los volantes se distribuirán en sectores de concurrencia pública del sector a atender y en empresas, condominios, edificios y hogares de Las Condes y otras comunas cercanas del segmento ABC1 consideradas.

Años 1 en adelante

Se incorporará gradualmente la publicidad y promoción a través de:

- Revista DatoAvisos (4 meses en el año) para dos sectores (Las Condes y Vitacura).
- Revista Vivienda y Decoración de El Mercurio (4 meses en el año) a partir del cuarto año.
- Publicidad por e-mail cuatro meses en el año (250.000 mails mensuales).
- Publicidad telefónica en línea de espera, los doce meses del año.
- Aviso en Páginas Amarillas y amarillas.cl anual.
- Sitio web de la empresa
- Repartición de volantes en sábado o domingo, durante las 52 semanas del año.
- Imanes magnéticos de 2 colores para el refrigerador (3.000 unidades al año)

- Folletos publicitarios 2 colores, 30x25 cm (1.500 unidades) empresas, condominios, edificios, oficinas, industrias y clientes de alto interés.

No se estima dar incentivos o descuentos por recomendación, debido a que se aspira a ganar ese privilegio y esta práctica podría confundir e incidir negativamente en los resultados de imagen.

Particularmente, será el mismo personal el primer promotor de la empresa, con el servicio y atención dada al cliente

El detalle de estos costos y su progresión de incorporación en el tiempo se entrega en la siguiente tabla:

Tabla 12.1. Proyección anual de gastos en Publicidad

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN ANUAL	Costos Unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]	[M\$/año]
PUBLICIDAD		11.210	11.210	11.210	18.415	18.415	18.415	18.415	18.415	18.415	18.415
Meses publicidad diario (Vivienda y Decoración)	[meses/año]	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4
Meses publicidad Dato Aviso	[meses/año]	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Meses publicidad por e-mail	[meses/año]	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Diarios (Revista Vivienda y Decoración, 4 avisos color por un mes)	1.801.310 [\$/mes-aviso]	0	0	0	7.205	7.205	7.205	7.205	7.205	7.205	7.205
Revistas (Dato Aviso 1/4 página color 1 zona I.C. mensual)	1.078.619 [\$/mes-aviso]	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314
Publicidad telefónica mensual en línea de espera	14.922 [\$/mes]	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Aviso anual en Páginas Amarillas de 5x5cm color rojo y blanco, incluye amarillas en línea	2.103.643 [\$/año]	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104
Envío de 250.000 e-mails (mensual) al mes	36.570 [\$/mes]	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
Sitio Web Anual	40.000 [\$/año]	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Volantes papel Bond blanco, 1 color 21x13cm (260.000 volantes) anual	1.912.593 [\$/año]	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913
1 repartidor 500 volantes diarios de casa en casa, 1 día fin de semana, por 52 semanas por 10 horas al día	209.475 [\$/mes]	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514
PROMOCIÓN		43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Imanes para refrigeradores de 2 colores (3.000 unid. al año)	38.125 [\$/año]	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Folleto publicitarios. 2 colores, papel 140 gramos 30x25 cm (1.500 unid.)	5.338 [\$/año]	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751

12.6. Cadena de Valor

El esquema de operación y cadena de valor del negocio en evaluación y que se pretende alcanzar, corresponde al siguiente:

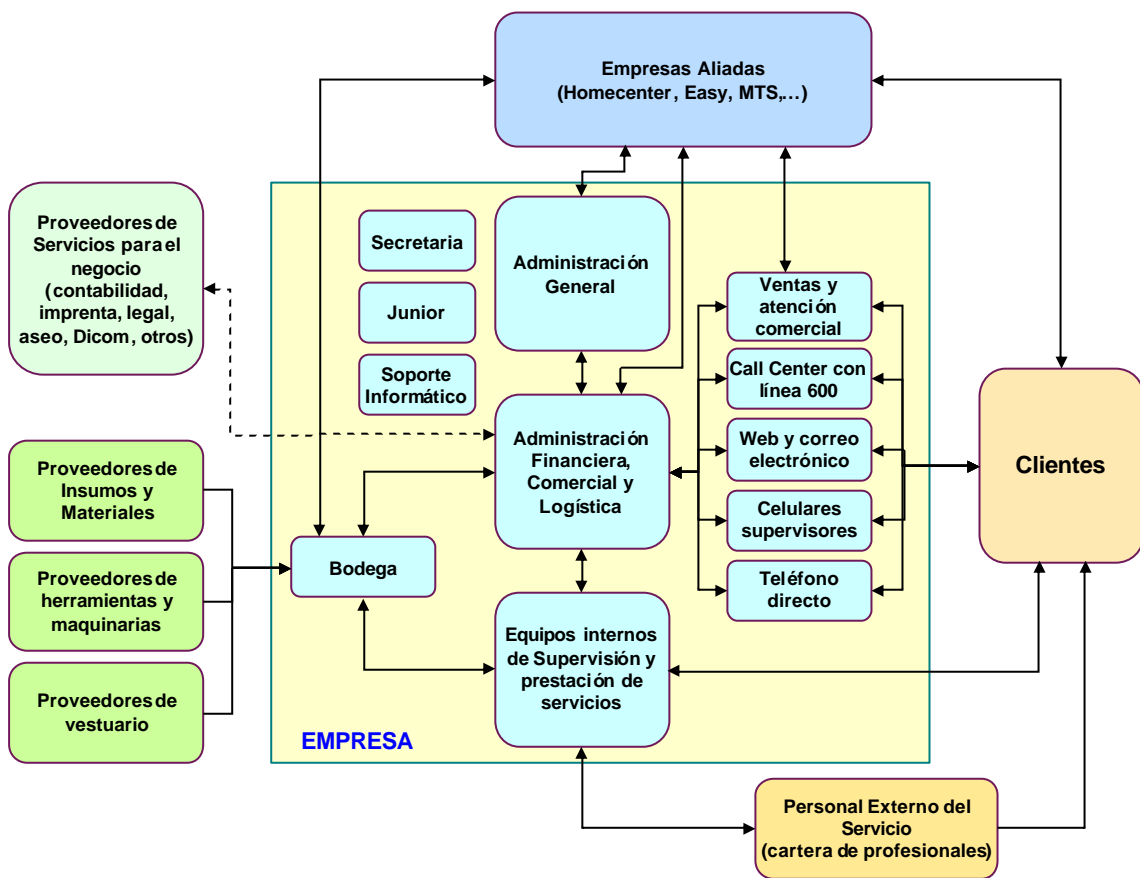


Figura 12.2. Cadena de Valor

La empresa tiene una red de proveedores de distintos productos y servicios, para su funcionamiento, diferenciados en color verde. En celeste oscuro están las empresas con las cuales establezca alianzas comerciales o para las cuales entregue sus servicios

como intermediarias con el cliente. En la línea inferior se identifican al personal externo de la bolsa de trabajo con que trabajará la empresa. A la derecha está el cliente. Dentro del rectángulo amarillo se esquematizan los diferentes procesos organizacionales de la empresa y los distintos medios de contacto puestos a disposición del cliente. Las flechas destacan que los clientes se relacionan con la empresa a través de los canales internos dispuestos para ello, en tanto que el trabajador externo solo se dedicará a ejecutar el trabajo, con una supervisión del trabajo en desarrollo y/o terminado. Los trabajadores externos serán evaluados permanentemente a fin de mantener a los que cumplan los requisitos para trabajar en la empresa, descritos anteriormente, y descartar a los que no se ajusten. Otro medio de relación indirecta de la empresa con el cliente es a través de las empresas aliadas, según se aprecia en la línea superior del dibujo.

12.7. Imagen Corporativa y Logotipo

Se propone el siguiente nombre, imagen de marca y logotipo para la empresa.

- **Nombre:**
“HouseMainCenter”, centro para servicio y manutención integral del hogar.
- **Imagen:**



- **Logotipo:**



13. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

13.1. Recursos Humanos

Se considera tener la siguiente dotación de personal y sueldos, una vez consolidada la empresa:

Tabla 13.1. Personal requerido para la empresa

Descripción		Sueldo [\$/mes]
Administración General		
	Gerente General	900.000
Financiera-Comercial		
	Administrador Financiero-Comercial	600.000
	Vendedor y atención comercial (comisión)	380.000
	Servicio al cliente (3 d + 1 n - incluye Call center)	280.000
	Encargado de Bodega	300.000
	Junior-chofer	200.000
Operaciones		
	Supervisores terreno especialistas	420.000
	Ayudante Supervisor	200.000
Informática		
	Analista en informática	450.000
	Programador	375.000
Secretaria Telefonista		
	Secretaria telefonista recepcionista	300.000

En azul se destacan aquellos con que se iniciará la empresa mientras que los restantes se agregarán conforme la empresa vaya creciendo y fortaleciéndose financieramente y en demanda atendida. Este crecimiento se entrega más adelante.

Los requisitos y funciones a desempeñar por cada uno de ellos se describen a continuación:

Tabla 13.2. Descripción de cargos

FUNCIONARIO	Descripción del Cargo
Administrador General	Ingeniero o de Nivel Superior, representante legal de la empresa, encargado de la administración del negocio, de implementar y mejorar la estrategia, lograr los objetivos de resultados, velar por la salud general de la empresa, estar atento a las señales del entorno y proponer y promover cambios que corresponda. Debe dar cuentas a los dueños del funcionamiento y resultados de la empresa.
Administrador Financiero y Comercial	Ingeniero o de Nivel Superior, Responsable del aspecto comercial y financiero de la empresa (incluido marketing). Encargado de supervisar y controlar la atención a clientes, planes de marketing y ventas con su cumplimiento, organizar requerimientos de clientes y su programación LP, MP y CP, velar por el financiamiento y salud financiera de la empresa, supervisar administrar la gestión bodega y coordinarse con el equipo de supervisores de terreno para el correcto funcionamiento de los trabajos en terreno de cara al cliente.
Vendedor y atención comercial (comisión)	Ejecutivos comerciales-cajeros-ventas para atención de clientes en el mesón y en terrenos de manera personalizada.
Servicio al cliente (3 d + 1 n - incluye Call center)	Servicio al cliente (3 d + 1 n - incluye Call center) Servicio por turnos para atender los requerimientos de los clientes y direccionar a los especialistas o personal que corresponda, atenciones específicas, así como atención de reclamos y satisfacción de clientes.
Bodeguero	Responsable de la gestión y administración de la bodega y la entrega y devolución de materiales, herramientas y de detectar y alertar de mermas. Incluye administrar un stock de bodegas eficiente y gestionar las compras necesarias de materiales, equipos y herramientas a buen precio y en plazo requerido-logística).
Junior-chofer	Junior-chofer
Supervisores terreno especialistas	Técnicos especializados de educación superior de amplia experiencia, con certificación SEC y las que correspondan. Encargados de la la operatividad del negocio frente a los clientes y de cumplir metas de producción y satisfacción del cliente. Deben velar y asegurar el correcto cumplimiento y atención a los requerimientos de los clientes, supervisar y certificar el trabajo de terceros, cobrar en terreno, desarrollar el trabajo cuando corresponda, organizar y asignar los trabajos del día y de la semana, así como de las cuadrillas y personal externo.
Ayudante Supervisor	Apoyo técnico para el Supervisor de Terreno en trabajos directos y en supervisión de externos.
Analista en informática	Encargado de detectar y evaluar necesidades, diseñar y proponer soluciones y de llevar adelante la implementación y mantenimiento de las aplicaciones informáticas requeridas por el negocio, siendo el soporte técnico y el encargado de asesorar, apoyar y capacitar al personal de la empresa. Encargado de analizar, evaluar, calificar y proponer la aprobación de compras de HW, SW y soluciones tecnológicas.
Programador	Encargado de desarrollar las aplicaciones requeridas por el negocio y asegurar su operatividad, actualización y mantenimiento.
Secretaria telefonista recepcionista	Secretaria telefonista recepcionista.

El Administrador General y el Administrador Financiero-Comercial se apoyarán mutuamente en sus funciones, conforme la empresa vaya creciendo en complejidad.

Personal Externo

Para el personal externo se requerirán Egresados de Institutos, escuelas técnicas y especialistas de vasta trayectoria, reconocida y verificada por recomendaciones. Se exigirá tener certificaciones que correspondan en las especialidades que lo requieran (ej. Certificación SEC)

Crecimiento de la Dotación de Personal

La siguiente tabla detalla el crecimiento considerado para la planta, conforme la empresa se va desarrollando:

Tabla 13.3. Esquema de crecimiento de la dotación de personal a través de los años

Descripción	Sueldo [\$/mes]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administración General											
Gerente General	900.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Financiera-Comercial											
Administrador Financiero-Comercial	600.000			1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor y atención comercial (comisión)	380.000				1	1	1	1	1	1	1
Servicio al cliente (3 d + 1 n - incluye Call center)	280.000					3	3	3	3	3	3
Encargado de Bodega	300.000					1	1	1	1	1	1
Junior-chofer	200.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operaciones											
Supervisores terreno especialistas	420.000	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
Avudante Supervisor	200.000	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
Informática											
Analista en informática	450.000					1	1	1	1	1	1
Programador	375.000					1	1	1	1	1	1
Secretaría Telefonista											
Secretaría telefonista recepcionista	300.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL		7	7	10	11	19	19	21	21	23	23

13.2. Estructura de Salarios e Incentivos

Personal Interno

Se considerará el sueldo anteriormente mencionado para cada funcionario, más un incentivo variable por cumplimiento de metas conjuntas, de tal forma que se refuerce el trabajo en equipo y colaborativo. Este se dará una vez al año y será un 5,5% de las utilidades antes de impuestos del año, en tanto estas sean positivas, con un tope máximo total equivalente a 1,15 sueldos mensuales por funcionario. Este valor se determinó, considerando una utilidad mínima exigida por funcionario para el cual la empresa podría lograr un período recuperación del capital en el año 5.

Personal Externo

Para el trabajo realizado por externos, se les cancelará por trabajo realizado. Se considera retener un 35% del ingreso total por trabajo realizado para la empresa y el 65% para el trabajador. Esta retención es inicial y puede subir según el margen de ganancia total por servicio suministrado. Los trabajadores que destaquen y cumplan las condiciones de la empresa, serán candidatos para su contratación a medida que la empresa crezca.

13.3. Outsourcing

Se contratará en forma externa a empresas o profesionales: de contabilidad, asesoría legal y de aseo. Ellas representarán un costo fijo para la empresa. Los servicios requeridos son:

Contabilidad Externa

La empresa de contabilidad externa se entenderá directamente con el Administrador de Financiero-Comercial y cumplirá las funciones de:

- Registros contables que exige la ley.
- Declaraciones y pagos de impuestos de todo tipo.
- Preparación de Pre-balances trimestrales, semestrales, Informes.
- Preparación de balances anuales y declaración de renta.

Asesoría Legal Externa

Esta se entenderá con el Administrador General y el Administrador Financiero-Comercial, realizando las siguientes funciones:

- Prestar asesoría e materias civiles, comerciales, laborales, de marca, policial y criminales.
- Elaborar contratos comerciales, de alianza, convenios, de personal, despidos, finiquitos, otros.
- Representar judicialmente a la empresa en procesos ante las instancias de tribunales y corte.

Aseo (opcional)

Se entenderá directamente con el Administrador Financiero-Comercial y deberá cumplir con la función de:

- Mantener las dependencias limpias y sanitizadas.

14. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

14.1. Demanda Potencial y demanda que se considera abordar

Según se determinó en párrafos anteriores, la demanda total diaria para el conjunto de clientes ABC1 de las comunas consideradas se entrega en la siguiente tabla, para cada una de las etapas de desarrollo y líneas de servicios consideradas en ellas:

Tabla 14.1. Demanda total potencial segmento ABC1 por comuna

		Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Dda. prom. día / cliente	[serv./día/cliente]	0,013	0,019	0,024	0,027
Comuna	Hogares ABC1	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 1	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 2	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 3	Dda. Diaria Total Potencial Etapa 4
Las Condes	34.270	461	661	816	925
Vitacura	11.939	160	230	284	322
La Reina	9.610	129	185	229	259
Lo Barnechea	6.753	91	130	161	182
Providencia	14.767	199	285	352	398
Total	77.339	1.040	1.492	1.841	2.087

En el caso más favorable, se puede pretender acceder a atender todas estas demandas de servicio diarias potenciales.

En el caso intermedio se puede estimar que entre un 39% y un 59% de los clientes estarán dispuestos a considerar la contratación del servicio, según confíen en la empresa y en los resultados.

En el caso más desfavorable, se podría acceder sólo al 39% de la demanda anterior, según el porcentaje de clientes que manifestaron estar de acuerdo y muy en acuerdo con contratar este servicio. En este último caso, la demanda diaria potencial total a aspirar es:

Tabla 14.2. Demanda potencial esperada en el caso más desfavorable

		Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Dda.prom.día / cliente	[serv./día/cliente]	0,013	0,019	0,024	0,027

Comuna	Hogares ABC1	Dda. Diaria Total	Dda. Diaria Total	Dda. Diaria Total	Dda. Diaria Total
Las Condes	34.270	272	390	481	546
Vitacura	11.939	95	136	168	190
La Reina	9.610	76	109	135	153
Lo Barnechea	6.753	54	77	95	108
Providencia	14.767	117	168	207	235
Total	77.339	613	880	1.086	1.231

En la evaluación que sigue, se considera que en la Etapa 4 se atenderán 24 hogares con 6 supervisores a una tasa de 4 eventos atendidos al día por supervisor. Esto equivale a aspirar a cubrir el 2,6% de la demanda total de la comuna de Las Condes y el 1,2% de la demanda total del conjunto de hogares ABC1 de todas las comunas consideradas, en el caso más favorable.

Para el caso más desfavorable, equivaldría a pretender cubrir el 6,7% de la demanda total en la comuna de Las Condes y el 2,9% del mercado total ABC1 de las comunas consideradas. Considerando la expansión de la empresa, el abarcar más comunas es factible en la Etapa 4.

La evaluación de ingresos, considera la siguiente demanda promedio diaria a atender con los equipos de supervisores disponibles de año en año :

Tabla 14.3. Proyección de hogares diarios a atender por equipo de terreno

		Demanda Diaria Promedio estima a Atender por la Empresa									
Comuna	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° supervisores	#	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
Eventos al día por supervisor	[ev./día/sup.]	1,92	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total eventos a atender al día	[ev./día]	4	8	12	12	16	16	20	20	24	24

14.2. Efecto de la Estacionalidad de la Demanda Mensual

A partir de los resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares para los años 2006-2007 y 1996-1997, se elaboró una curva de demanda promedio mensual a partir de la cual se extrapoló el comportamiento de la demanda de los clientes del Quintil 5, que se han asociado con el segmento ABC1. Con el fin de trabajar sobre una misma base de cálculo, los datos del período 1996-1997 se actualizaron al 2007, considerando la variación de la Unidad de Fomento entre el 1 de enero de 1997 (\$ 13.282,14) y el 1 de abril de 2007 (\$ 18.371,78).

Los resultados permiten visualizar un comportamiento estacional del gasto con una disminución durante los meses de invierno y los últimos dos meses del año. El mayor gasto o presupuesto mensual destinado a gasto se inicia a partir de la primavera alcanzando su máximo en los meses de verano.

De acuerdo a la estadística del INE, el gasto promedio mensual en reparación hogar, sin considerar materiales, por persona del quintil 5 es de \$35.571. La curva de ingresos equivalente que refleja este promedio es la graficada en rojo y destacada en celeste en la tabla asociada.

Tabla 14.4. Estacionalidad de la demanda

Mes	[unid.]	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
EPF 1996-97 (act. Abr. 07 con UF)	[\$]	9.298	6.695	4.241	11.273	5.118	11.565	3.256	4.475	4.376	10.099	4.148	3.773
EPF 2006-07 (valores a Abr. 2007)	[\$]	27.186	6.979	24.746	13.488	5.265	3.211	6.231	6.243	4.151	8.194	9.134	7.740
Proyección Quintil 5 con curva 2006-07	[\$]	93.613	24.032	85.211	46.445	18.130	11.057	21.456	21.497	14.294	28.215	31.452	26.652
Proyección Quintil 5 con curva promedio	[\$]	67.495	31.263	47.777	55.033	23.803	41.834	19.109	23.068	19.871	43.948	25.991	22.860

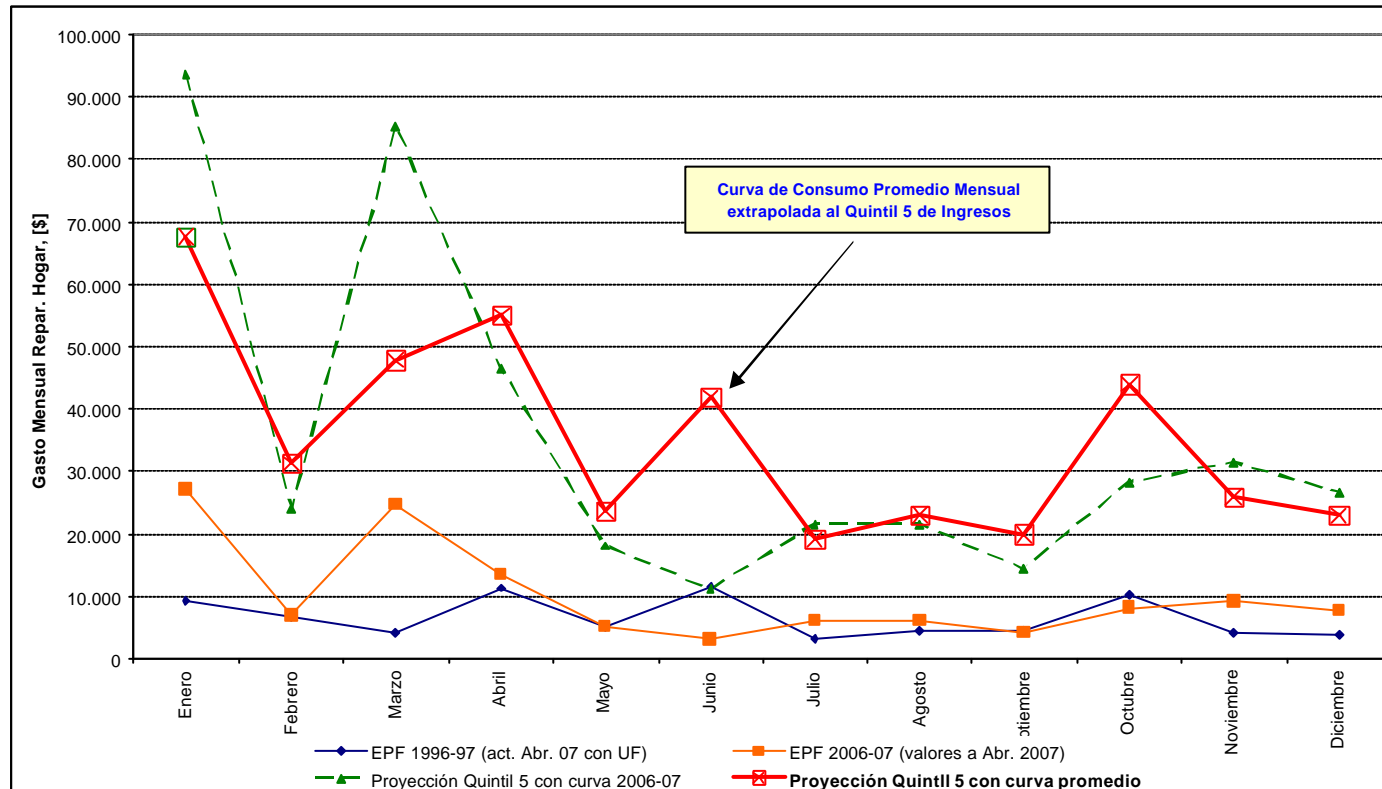


Figura 14.1. Curva de estacionalidad de la demanda ABC1

El efecto de este comportamiento sobre los ingresos de la empresa para el primer año, incorporando un número creciente de atenciones a medida que pasa el año, se refleja en la tabla siguiente.

Tabla 14.5. Ingresos mensuales proyectados para el primer año

DESCRIPCIÓN		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Producción													
Eventos/día	[ev./día]	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	7,0	8,0
Eventos/mes	[ev./mes]	30	30	60	90	90	90	120	120	150	150	210	240
Ingreso/evento (incorpora estacionalidad INE)	[\$/ev./mes]	67.495	31.263	47.777	55.033	23.803	41.834	19.109	23.068	19.871	43.948	25.991	22.860
Ingreso	[M\$/mes]	2.025	938	2.867	4.953	2.142	3.765	2.293	2.768	2.981	6.592	5.458	5.486

Esto lleva a tener un ingreso promedio mensual por evento de \$30.629, inferior a los \$35.571 informados por el INE, producto de la falta de homogeneización de la cantidad de servicios atendidos en el año, con un desaprovechamiento de la demanda de los primeros meses, a un precio mayor.

Este efecto se asumirá que se presentará el primer y segundo año de evaluación, con lo que se tendrá un ingreso promedio por vivienda igual a \$30.629 durante esos años. A partir del año 3 en adelante, se asume alcanzar una operatividad que permite alcanzar el ingreso de \$35.571 promedio por casa atendida que informa el INE.

Una buena gestión de los servicios suministrados en función de la variación del gasto en el año, mediante combinar el uso de recursos internos y externos para enfrentar la estacionalidad, podría permitir rescatar mayores ingresos. Al aprovechar la alta demanda o gasto por familia en los meses de verano, mediante atender más hogares, se podría lograr compensar favorablemente la disminución del gasto en los meses de invierno.

Para enfrentar la estacionalidad de la demanda, es necesario elaborar distintos mix de productos para atender las necesidades particulares de cada mes, con planes diferenciados para las estaciones del año.

14.3. Inversiones y Re-Inversiones

Se contemplan varias inversiones y re-inversiones durante el período de evaluación, conforme la empresa va desarrollándose, tanto en Activo Fijo, Activo Intangible y Capital de Trabajo. En las siguientes tablas se entrega un resumen de esta secuencia de inversiones y un desglose de la composición para los tres tipos de inversiones y re-inversiones consideradas, a lo largo del período de evaluación.

Resumen de Inversiones y Re-inversiones

Tabla 14.6. Proyección de inversiones anuales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSIONES	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]
Inversión en Activos Fijos	28.327	0	11.435	82	15.866	70	8.408	3.074	9.416	12	2.970
Inversión en Activos Intangibles	9.010	0	0	0	0	2.840	0	0	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	22.910	0	22.910	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL, [M\$]	60.247	0	34.346	82	15.866	2.910	8.408	3.074	9.416	12	2.970

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
RE-INVERSIONES	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]
Re-Inversión en Activos Fijos	0	1.040	1.040	7.173	1.770	25.010	7.903	13.562	5.861	21.040	28.904
TOTAL, [M\$]	0	1.040	1.040	7.173	1.770	25.010	7.903	13.562	5.861	21.040	28.904

Descomposición del Activo Fijo y tratamiento de la Depreciación

Se contempla inversión en activos asociados a:

- Vehículos con su identificación corporativa
- Adecuación de oficinas a arrendar
- Muebles y equipamiento para habilitar la oficina
- Artículos de oficina
- Vestuario y seguridad del personal de terreno
- Herramientas y Equipamiento de terreno (Mayores y livianas).

Se entiende por mayores, aquellos equipos o herramientas cuya duración para reemplazo es tres años (escaleras, taladros, etc.) y por livianas aquellas que se considera reponer año a año.

Tabla 14.6. Proyección de inversiones y re-inversiones anuales en activo fijo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]
Vehículos Identificados	15.932	0	7.981	0	7.981	0	7.981	0	7.981	0	0
Adecuación Oficina (reparac. estimadas)	1.712	0	0	12	490	0	12	0	490	12	0
Muebles y Equipos	3.982	0	58	0	4.069	0	58	0	554	0	0
Papelería y útiles de oficina	187	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vestuario y seguridad	575	0	427	70	357	70	357	105	392	0	0
Herramientas 1 (Pesadas) (Inversión)	5.474	0	2.737	0	2.737	0	0	2.737	0	0	2.737
Herramientas (Livianas) (Inversión)	465	0	233	0	233	0	0	233	0	0	233
TOTAL, [M\$]	28.327	0	11.435	82	15.866	70	8.408	3.074	9.416	12	2.970

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
RE-INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]
Vehículos Identificados	0	0	0	0	0	15.932	0	7.981	0	7.981	15.932
Adecuación Oficina (reparac. estimadas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Equipos	0	0	0	0	0	3.982	0	58	0	4.069	3.982
Papelería y útiles de oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vestuario y seguridad	0	575	575	1.002	1.072	1.429	1.499	1.856	1.961	2.353	2.353
Herramientas 1 (Pesadas) (Inversión)	0	0	0	5.474	0	2.737	5.474	2.737	2.737	5.474	5.474
Herramientas (Livianas) (Inversión)	0	465	465	698	698	931	931	931	1.163	1.163	1.163
TOTAL, [M\$]	0	1.040	1.040	7.173	1.770	25.010	7.903	13.562	5.861	21.040	28.904

Para lo activos se empleará el método de depreciación lineal. Los vehículos, muebles y equipos se renovarán cada cinco años, las herramientas mayores cada tres años y el vestuario y herramientas livianas cada un año. Para el cálculo del valor residual al momento de la renovación, se considera un valor de venta del activo a renovar equivalente a un porcentaje del valor de compra original, el que se indica en la tabla siguiente para cada uno de los activos mencionados.

Tabla 14.7. Parámetros para el cálculo de depreciación y valor residual del activo fijo

ACTIVOS FIJOS	Vida Útil [años]	V.R. Contable [M\$]	Dep. Anual [%]	Valor Venta en Recambio [%]	Año de Renovac. [años]
Vehículos Identificados	10	0	10%	35%	5
Adecuación Oficina (reparac. estimadas)	10	0	10%	0%	0
Muebles y Equipos	5	0	20%	20%	5
Papelería y útiles de oficina	3	0	33%	0%	0
Vestuario y seguridad	1	0	100%	0%	1
Herramientas 1 (Pesadas) (Inversión)	3	0	33%	10%	3
Herramientas (Livianas) (Inversión)	3	0	33%	30%	1
				c/r valor compra	

Descomposición del Activo Intangible y tratamiento de la Amortización

Se contempla una inversión en:

- Gastos de inicio de la organización: Escritura Pública de la Sociedad, Publicación en el Diario Oficial, Registro de Comercio, Registro NIC, Factibilidad de marca y logotipo y Honorarios Abogado.
- Gasto en Patentes y Licencias: Patente Comercial Municipal.
- Gastos Puesta en Marcha: Remuneraciones anticipadas, arriendo, publicidad y promoción, seguros, habilitación seguridad ADT, Seguridad y alarmas, desarrollo página Web.
- Gastos en Capacitación: Respecto a plataformas, call center, atención cliente.
- Bases de Datos y Sistemas de Información, para la operación del negocio.

Tabla 14.8. Proyección de inversiones en activos intangibles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]
Gastos Inicio de la Organización	1.623	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Patentes y Licencias	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Puesta en Marcha	7.336	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos en Capacitación	0	0	0	0	0	1.140	0	0	0	0	0
Bases de Datos y Sistemas de Informac.	0	0	0	0	0	1.700	0	0	0	0	0
TOTAL, [M\$]	9.010	0	0	0	0	2.840	0	0	0	0	0

Estos activos se amortizarán en cinco años.

Tabla 14.9. Parámetros para la amortización de activos intangibles

AMORTIZACIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	Período Amort.	Amort. Anual
	[años]	[%]
Gastos Inicio de la Organización	5	20%
Gastos Patentes y Licencias	5	20%
Gastos Puesta en Marcha	5	20%
Gastos en Capacitación	5	20%
Bases de Datos y Sistemas de Informac.	5	20%

Determinación del Capital de Trabajo

Este valor se determinó a partir del siguiente flujo estimado para los meses del primer año de funcionamiento de la empresa. Para los dos equipos de trabajo con que inicia la empresa, se estimó que el número de atenciones al día se incrementa a través de los meses, iniciándose en una casa o evento al día (esto es, media casa por equipo de terreno) hasta alcanzar ocho casas o eventos por día en el mes de Diciembre (o cuatro por equipo de terreno al día). Lo anterior es equivalente a que cada cuadrilla alcanza ingresos crecientes por atención diaria desde \$33.750 diarios el primer mes, hasta \$91.440 diarios en Diciembre.

Tabla 14.9. Determinación del Capital de Trabajo

PARAMETOS		Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Ingresos/equipo de terreno interno/día	[M\$/eq./día]	33.75	15.63	47.78	82.55	35.70	62.75	38.22	46.14	49.68	109.87	90.97	91.44
Eventos/equipo de terreno interno/día	[ev./eq./día]	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	2	2	2,5	2,5	3,5	4
Ingresos/equipo de terreno interno/mes	[M\$/eq./mes]	1.012.42	468.95	1.433.30	2.476.49	1.071.14	1.882.52	1.146.56	1.384.09	1.490.35	3.296.11	2.729.04	2.743.16
Eventos/equipo de terreno interno/mes	[ev./eq./mes]	15	15	30	45	45	45	60	60	75	75	105	120
Número de Equipos de terreno interno		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

DESCRIPCIÓN		Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Producción													
Eventos/día	[evento/día]	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	7,0	8,0
Eventos/mes	[evento/mes]	30	30	60	90	90	90	120	120	150	150	210	240
Ingreso/evento (con estacionalidad INE)	[\$/evento/mes]	67.495	31.263	47.777	55.033	23.803	41.834	19.109	23.068	19.871	43.948	25.991	22.860
Ingreso		2.025	938	2.867	4.953	2.142	3.765	2.293	2.768	2.981	6.592	5.458	5.486
Ingresos Contratos Mensuales	[M\$/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Trabajos Personal Interno	[M\$/mes]	2.025	938	2.867	4.953	2.142	3.765	2.293	2.768	2.981	6.592	5.458	5.486
Ingresos Trabajos Personal Externo	[M\$/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Costos Fijos)		(5.313)	(5.288)	(5.288)	(5.288)	(5.288)	(5.288)	(5.288)	(5.313)	(5.288)	(5.288)	(5.288)	(5.288)
(Arriendo Oficina)	[M\$/mes]	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
(Plan de Seguridad y Alarma)	[M\$/mes]	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)
(Útiles de Oficina y Paquetería)	[M\$/mes]	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)
(Patentes y Licencias)	[M\$/mes]	(26)	0	0	0	0	0	0	(26)	0	0	0	0
(Servicios Externos)	[M\$/mes]	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)
(Sueldo Funcionarios)	[M\$/mes]	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)
(Servicios Básicos)	[M\$/mes]	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)
(Gasto Mensual Vehículos)	[M\$/mes]	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)
(Publicidad y Promoción)	[M\$/mes]	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)
(Gastos Financieros)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Intereses)	[M\$/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Impuestos)	[M\$/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total (Ingresos - Egresos)	[M\$/mes]	(3.289)	(4.350)	(2.421)	(335)	(3.146)	(1.523)	(2.995)	(2.545)	(2.307)	1.304	170	198
Total Acumulado (Ingresos - Egresos)		(3.289)	(7.639)	(10.060)	(10.395)	(13.540)	(15.063)	(18.058)	(20.603)	(22.910)	(21.606)	(21.436)	(21.237)

CAPITAL DE TRABAJO	[M\$]	(22.910)
---------------------------	--------------	-----------------

Como resultado, se determinó un Capital de Trabajo de M\$ 22.910 para iniciar el negocio.

Los parámetros anteriores son relevantes, por cuanto, la viabilidad de este negocio se sostiene por la cantidad de eventos o casas atendidas al día por equipo de terreno o, equivalentemente, por el monto de ingresos diarios que cada uno de ellos logre alcanzar. Más detalles de esto se entregarán en la evaluación y análisis del caso.

Si no se logra alcanzar el promedio de 8 casas diarias a atender en Diciembre, el Capital de Trabajo se incrementará, pues deberá considerarse el segundo año en los cálculos.

Los egresos mensuales del cálculo, se explican a partir de los egresos anuales que se detallan a continuación.

14.4. Egresos Anuales

Para el funcionamiento del negocio, es necesario incurrir en los siguientes egresos:

- Arriendo de Oficina: Local ubicado en la comuna de Las Condes, incluyendo pago de contribuciones y derecho de aseo municipal.
- Plan de Seguridad y Alarma: Plan monitoreo desde central y reacción móvil de vehículos de seguridad ante alarma confirmada.
- Artículos de Oficina.
- Patentes y Licencias: Patente comercial municipal anual (se paga en dos cuotas).
- Servicios Externos: Verificación Dicom, manutención multifuncional, servicio imprenta (facturas, boletas, guías de despacho y tarjetas de visita), asesoría legal (cobranzas, laborales, contractuales), contabilidad, aseo (opcional).
- Sueldos

- Servicios Básicos: Agua, electricidad, gas, plan código 600, plan telefonía multilínea.
- Gasto Mensual e Vehículos: Combustible, Seguro Obligatorio, Revisión Técnica, Servicio Técnico, Seguro Accidentes y Otros, uso TAG.
- Publicidad y Promoción: en distintos medios.

Se suma a esto, los egresos derivados de comisiones por pago con tarjeta de crédito (5%) estimado en el 30% de los ingresos y del incentivo anual al personal por cumplimiento de metas globales descrito anteriormente.

Tabla 14.10. Egresos anuales proyectados

EGRESOS ANUALES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Descripción	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]	[M\$]
Arriendo Oficina		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Plan de Seguridad y Alarma		378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
Útiles de Oficina y Paquetería		512	512	512	512	512	512	512	512	512	512
Patentes y Licencias		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Servicios Externos		10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751
Sueldos		31.680	31.680	46.320	50.880	81.900	81.900	89.340	89.340	96.780	96.780
Servicios Básicos		840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Gasto Mensual Vehículos		2.040	2.040	3.060	3.060	4.080	4.080	5.100	5.100	6.120	6.120
Publicidad y Promoción		11.253	11.253	11.253	18.458	18.458	18.458	18.458	18.458	18.458	18.458
TOTAL FIJO ANUAL, [M\$]		63.506	63.506	79.166	90.931	122.971	122.971	131.431	131.431	139.891	139.891
Comisión 5% Pago c/Tarj. Créd. en 30% Inar.											
Incentivo anual personal sobre util.anual>45MM\$ y retenc. ctes. = 5,5% (con tope máx = 1,15 sueldo mensual por persona)	Rango Tope Min-Máx [M\$/año]	0 - 3.036	0 - 3.036	0 - 4.439	0 - 4.876	0 - 7.849	0 - 7.849	0 - 8.562	0 - 8.562	0 - 9.275	0 - 9.275
TOTAL VARIABLE ANUAL, [M\$]		Variable	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable

14.5. Parámetros de Evaluación

Tasa de Interés

En la evaluación del proyecto se emplea una tasa de interés del 13%.

Horizonte de Evaluación

El proyecto se evalúa para un Horizonte de Evaluación de 10 años.

14.6. Resultados Flujos de Caja

Los flujos de caja mensuales, para el primer año, y anuales para un horizonte de diez años se entregan a continuación.

14.6.1. Flujos de Caja Mensual Primer Año

En la tabla 14.11 se detalla esta información.

Tabla 14.11. Flujo de caja mensual proyectado para el primer año

DESCRIPCIÓN		Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Ingresos Contratos Mensuales	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Contratos Mensuales	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Trabajos Personal Interno	IMS/mes]	2.025	938	2.867	4.953	2.142	3.765	2.293	2.768	2.981	6.592	5.458	5.486
Ingresos Trabajos Personal Externo	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Arriendo Oficina)	IMS/mes]	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
(Plan de Seguridad y Alarma)	IMS/mes]	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)
(Útiles de Oficina y Paquetería)	IMS/mes]	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)
(Patentes y Licencias)	IMS/mes]	(26)	0	0	0	0	0	0	(26)	0	0	0	0
(Servicios Externos)	IMS/mes]	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)	(896)
(Sueldo Funcionarios)	IMS/mes]	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)
(Servicios Básicos)	IMS/mes]	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)
(Gasto Mensual Vehículos)	IMS/mes]	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)
(Publicidad y Promoción)	IMS/mes]	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)	(938)
(Comisión 5% Pago c/T.C.) en 30% Ingr.	IMS/mes]	(30)	(14)	(43)	(74)	(32)	(56)	(34)	(42)	(45)	(99)	(82)	(82)
(Incentivo anual al personal sobre meta)	IMS/mes]	5.50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Depreciación)	IMS/mes]	(431)	(431)	(569)	(564)	(775)	(775)	(842)	(925)	(1.004)	(1.156)	0	0
(Amortización Intangibles)	IMS/mes]	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
(Pérdidas Ejercicio Anterior)	IMS/mes]	0	(3.901)	(8.846)	(12.030)	(13.153)	(17.256)	(19.760)	(23.782)	(27.444)	(30.949)	(31.050)	(31.112)
Utilidad antes de Impuestos	IMS/mes]	(3.901)	(8.846)	(12.030)	(13.153)	(17.256)	(19.760)	(23.782)	(27.444)	(30.949)	(31.050)	(31.112)	(31.146)
(Impuestos)	17%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después de Impuestos	IMS/mes]	(3.901)	(8.846)	(12.030)	(13.153)	(17.256)	(19.760)	(23.782)	(27.444)	(30.949)	(31.050)	(31.112)	(31.146)
Pérdidas Ejercicio Anterior	IMS/mes]	0	3.901	8.846	12.030	13.153	17.256	19.760	23.782	27.444	30.949	31.050	31.112
Depreciación	IMS/mes]	431	431	569	564	775	775	842	925	1.004	1.156	0	0
Amortización Intangibles	IMS/mes]	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Flujo Operacional	IMS/mes]	(3.319)	(4.364)	(2.464)	(409)	(3.178)	(1.579)	(3.029)	(2.587)	(2.352)	1.205	88	116
Inversión	IMS/mes]	(27.861)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Vehículos Identificados)	IMS/mes]	(15.932)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Adecuación Oficina)	IMS/mes]	(1.712)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Muebles y Equipos)	IMS/mes]	(3.982)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Útiles y Papelería Inicial)	IMS/mes]	(187)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Vestuario Personal Terreno)	IMS/mes]	(575)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Herramientas)	IMS/mes]	(5.474)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Gastos Inicio de la Organización)	IMS/mes]	(1.623)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Patentes y Licencias)	IMS/mes]	(51)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Puesta en Marcha)	IMS/mes]	(7.336)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Capacitación)	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Bases de Datos y Sistemas de Informa)	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(IVA Inversión)	19%	(7.006)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.784
Valor Residual Vehículos Identificados	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.949
Valor Residual Muebles y Equipos	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.186
Valor Residual Herramientas	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.649
(Capital de Trabajo)	IMS/mes]	(22.910)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación de IVA	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.006
Recuperación mes de garantía	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Recuperación del Capital de Trabajo	IMS/mes]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22.910
Flujo de Capitales	IMS/mes]	(57.777)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49.200
FLUJO DE CAJA	IMS/mes]	(57.777)	(3.319)	(4.364)	(2.464)	(409)	(3.178)	(1.579)	(3.029)	(2.587)	1.205	88	49.316

14.6.2. Flujos de Caja Anual

Caso Base:

- N° casas atendidas por equipo de trabajo interno al día = 4
- N° equipos de trabajo externos = 0
- N° contratos con pago mensual por planes = 0

Para este escenario, se tiene como resultado que el proyecto es rentable, con un VAN, TIR y período de recuperación del capital siguiente:

Tabla 14.12. Resultados evaluación económica

		A 5 años	A 10 años
VAN	[M\$]	44.827	192.745
TIR	[%]	16,2%	38,4%
Periodo de Recuperación del Capital	[años]	5	5

Ingreso/evento (casa)	[\$/ev.]	30.629	30.629	35.571	35.571	35.571	35.571	35.571	35.571	35.571	35.571	35.571
N° Contratos de Servicio al mes por año	[contr.-mes/año]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso/Contrato/mes, [\$mes]	[\$/contr.-mes]	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018	21.018
Eventos/día/equipo de terreno interno	[ev./día/eq.]	1,92	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
N° de equipos de terreno interno	[eq.]	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	6
N° Superv. dedicados exclusiv. a externos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos/externos/día	[ev./ext./día]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° externos	[ext.]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% ingreso trabajo externo a la empresa	[%]	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%

DESCRIPCIÓN		Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Ingresos Contratos Mensuales al año	[M\$/año]		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Trabajos Personal Interno	[M\$/año]		42.268	88.212	153.667	153.667	204.889	204.889	256.111	256.111	307.333	307.333
Ingresos Trabajos Personal Externo	[M\$/año]		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Arriendo Oficina)	[M\$/año]		(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)
(Plan de Seguridad y Alarma)	[M\$/año]		(378)	(378)	(378)	(378)	(378)	(378)	(378)	(378)	(378)	(378)
(Útiles de Oficina y Paquetería)	[M\$/año]		(512)	(512)	(512)	(512)	(512)	(512)	(512)	(512)	(512)	(512)
(Patentes y Licencias)	[M\$/año]		(51)	(51)	(51)	(51)	(51)	(51)	(51)	(51)	(51)	(51)
(Servicios Externos)	[M\$/año]		(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)	(10.751)
(Sueldo Funcionarios)	[M\$/año]		(31.680)	(31.680)	(46.320)	(50.880)	(81.900)	(81.900)	(89.340)	(89.340)	(96.780)	(96.780)
(Servicios Básicos)	[M\$/año]		(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)
(Gasto Mensual Vehículos)	[M\$/año]		(2.040)	(2.040)	(3.060)	(3.060)	(4.080)	(4.080)	(5.100)	(5.100)	(6.120)	(6.120)
(Publicidad y Promoción)	[M\$/año]		(11.253)	(11.253)	(11.253)	(18.458)	(18.458)	(18.458)	(18.458)	(18.458)	(18.458)	(18.458)
(Comisión 5% Pago c/Tarj. Créd.) en 30% l	[M\$/año]		(634)	(1.323)	(2.305)	(2.305)	(3.073)	(3.073)	(3.842)	(3.842)	(4.610)	(4.610)
(Incentivo anual al personal sobre meta)	[M\$/año]	5,50%	0	0	(2.811)	(2.852)	(3.726)	(3.794)	(6.059)	(6.004)	(8.262)	(8.262)
(Depreciación)	[M\$/año]		(5.177)	(5.177)	(6.830)	(6.767)	(9.299)	(9.299)	(10.109)	(11.098)	(12.042)	(12.042)
(Amortización Intangibles)	[M\$/año]		(1.802)	(1.802)	(1.802)	(1.802)	(1.802)	(568)	(568)	(568)	(568)	(568)
(Pérdidas Ejercicio Anterior)	[M\$/año]		0	(28.851)	(12.447)	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	[M\$/año]	0	(28.851)	(12.447)	48.306	49.009	64.018	65.184	104.103	103.168	141.960	141.960
(Impuestos)	17%	0	0	0	(8.212)	(8.332)	(10.883)	(11.081)	(17.698)	(17.539)	(24.133)	(24.133)
Utilidad después de Impuestos	[M\$/año]	0	(28.851)	(12.447)	40.094	40.678	53.135	54.103	86.406	85.629	117.827	117.827
Pérdidas Ejercicio Anterior	[M\$/año]	0	0	28.851	12.447	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	[M\$/año]	0	5.177	5.177	6.830	6.767	9.299	9.299	10.109	11.098	12.042	12.042
Amortización Intangibles	[M\$/año]	0	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802	568	568	568	568	568
Flujo Operacional	[M\$/año]	0	(21.871)	23.383	61.173	49.247	64.236	63.970	97.082	97.296	130.437	130.437
Inversión	[M\$/año]	(37.337)	0	(11.435)	(82)	(15.866)	(2.910)	(8.408)	(3.074)	(9.416)	(12)	(2.970)
(Vehículos Identificados)	[M\$/año]	(15.932)	0	(7.981)	0	(7.981)	0	(7.981)	0	(7.981)	0	0
(Adecuación Oficina)	[M\$/año]	(1.712)	0	0	(12)	(490)	0	(12)	0	(490)	(12)	0
(Muebles y Equipos)	[M\$/año]	(3.982)	0	(58)	0	(4.069)	0	(58)	0	(554)	0	0
(Útiles y Papelería Inicial)	[M\$/año]	(187)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Vestuario Personal Terreno)	[M\$/año]	(575)	0	(427)	(70)	(357)	(70)	(357)	(105)	(392)	0	0
(Herramientas 1 - Equipos y Robustas)	[M\$/año]	(5.474)	0	(2.737)	0	(2.737)	0	0	(2.737)	0	0	(2.737)
(Herramientas 2 - Livianas)	[M\$/año]	(465)	0	(233)	0	(233)	0	0	(233)	0	0	(233)
(Gastos Inicio de la Organización)	[M\$/año]	(1.623)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Patentes y Licencias)	[M\$/año]	(51)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Puesta en Marcha)	[M\$/año]	(7.336)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Capacitación)	[M\$/año]	0	0	0	0	0	(1.140)	0	0	0	0	0
(Bases de Datos y Sistemas de Inform	[M\$/año]	0	0	0	0	0	(1.700)	0	0	0	0	0
(IVA Inversión)	19%	(7.094)	0	(2.173)	(16)	(3.015)	(553)	(1.598)	(584)	(1.789)	(2)	(564)
Reinversión en Activo Fijo	[M\$/año]	0	(1.040)	(1.040)	(7.173)	(1.770)	(25.010)	(7.903)	(13.562)	(5.861)	(21.040)	(28.904)
(Vehículos Identificados)	[M\$/año]	0	0	0	0	0	(15.932)	0	(7.981)	0	(7.981)	(15.932)
(Vestuario Personal Terreno)	[M\$/año]	0	(575)	(575)	(1.002)	(1.072)	(1.429)	(1.499)	(1.856)	(1.961)	(2.353)	(2.353)
(Muebles y Equipos)	[M\$/año]	0	0	0	0	0	(3.982)	0	(58)	0	(4.069)	(3.982)
(Herramientas 1 - Equipos y Robustas)	[M\$/año]	0	0	0	(5.474)	0	(2.737)	(5.474)	(2.737)	(2.737)	(5.474)	(5.474)
(Herramientas 2 - Livianas)	[M\$/año]	0	(465)	(465)	(698)	(698)	(931)	(931)	(931)	(1.163)	(1.163)	(1.163)
Valor Residual	[M\$/año]	0	169	169	707	253	7.151	792	3.537	649	4.514	70.831
Valor Residual Vehículos Identificados	[M\$/año]	0	0	0	0	0	5.926	0	2.963	0	2.963	45.800
Valor Residual Muebles y Equipos	[M\$/año]	0	0	0	0	0	661	0	10	0	675	8.824
Valor Residual Herramientas 1	[M\$/año]	0	0	0	454	0	227	454	227	227	454	13.226
Valor Residual Herramientas 2	[M\$/año]	0	169	169	253	253	337	337	337	422	422	2.981
(Capital de Trabajo)	[M\$/año]	(22.910)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación del IVA	[M\$/año]	0	7.094	0	2.173	16	3.015	553	1.598	584	1.789	2
Recuperación de Garantía	[M\$/año]	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación del Capital de Trabajo	[M\$/año]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22.910
Flujo de Capitales	[M\$/año]	(67.342)	6.723	(14.479)	(4.391)	(20.382)	(18.307)	(16.565)	(12.086)	(15.834)	(14.752)	61.305
FLUJO DE CAJA	[M\$/año]	(67.342)	(15.149)	8.904	56.781	28.865	45.929	47.405	84.996	81.462	115.686	191.742
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	[M\$/año]	(67.342)	(13.406)	6.973	39.352	17.703	24.928	22.770	36.128	30.643	38.510	56.485

Tabla 14.13. Resumen resultados caso base

Tasa de interés	[%]	13,0%
VAN (10 años)	[M\$]	192.745
TIR (10 años)	[%]	38,4%
Período Recuperación del Capital	[años]	5

Tasa de interés	[%]	13,0%
VAN (5 años)	[M\$]	44.827
TIR (5 años)	[%]	26,7%
Período Recuperac. del Capital	[años]	5

El proyecto a 5 años ya no es viable para una cantidad inferior a 3,4 eventos por equipo al día. El punto de quiebre está para 3,394365005 eventos por cuadrilla al día, según la tabla siguiente:

Tabla 14.14. Punto de quiebre a 5 años para el cual se obtiene un VAN = 0 en el caso base

Tasa de interés	[%]	13,0%
VAN (10 años)	[M\$]	89.844
TIR (10 años)	[%]	26,1%
Período Recuperación del Capital	[años]	8

Tasa de interés	[%]	13,0%
VAN (5 años)	[M\$]	0
TIR (5 años)	[%]	13,0%
Período Recuperac. del Capital	[años]	8

El proyecto a 10 años deja de ser viable para una cantidad de eventos diarios por equipo de terreno inferior a 2,86788049, según se aprecia en los siguientes resultados:

Tabla 14.15. Punto de quiebre a 10 años para el cual se obtiene un VAN = 0 en el caso base

Tasa de interés	[%]	13,0%
VAN (10 años)	[M\$]	0
TIR (10 años)	[%]	13,0%
Período Recuperación del Capital	[años]	10

Tasa de interés	[%]	13,0%
VAN (5 años)	[M\$]	(39.360)
TIR (5 años)	[%]	-1,5%
Período Recuperac. del Capital	[años]	10

De este modo, se determina que el negocio en evaluación es factible económicamente, sujeto a alcanzar eficiencias operativas y de relaciones con los clientes que permitan lograr demanda suficiente que sea atendida por los supervisores o externos.

14.6.3. Análisis de Sensibilidad

Sensibilidad respecto al número diario de hogares atendidos por equipo de terreno

Con respecto al número de eventos diarios por equipo de trabajo, la viabilidad del proyecto se ve posibilitada si los equipos en terreno logran alcanzar eficiencia en la atención de hogares al día. Como mínimo, se esperan que cada equipo de terreno atienda 3,5 hogares al día para que sea rentable o, equivalentemente, que en promedio logre ingresos diarios de \$ 124.500, como mínimo.

Tabla 14.16. Resultados sensibilidad respecto al número de hogares diarios atendido por equipo de terreno

Caso: 0 cuadrillas externas

N° Eventos por equipo terreno interno/día	[h/evento]	VAN 5 años [\$]	TIR a 5 años [%]	VAN 10 años [\$]	TIR a 10 años [%]	Período Recuperación Capital [años]
2,5	3,20	(73.488.646)	-17,5%	(65.506.005)	1,7%	> 10
2,867880	2,79	(39.360.442)	-1,5%	0	13,0%	10
3,0	2,67	(29.335.037)	2,4%	22.694.183	16,6%	10
3,394365005	2,36	0	13,0%	89.844.398	26,1%	8
3,5	2,29	7.818.816	15,6%	107.792.424	28,4%	7
4,0	2,00	44.827.457	16,2%	192.745.454	38,4%	5
5,0	1,60	118.664.534	45,2%	362.471.308	55,0%	4
6,0	1,33	192.259.770	60,3%	531.955.320	68,8%	3

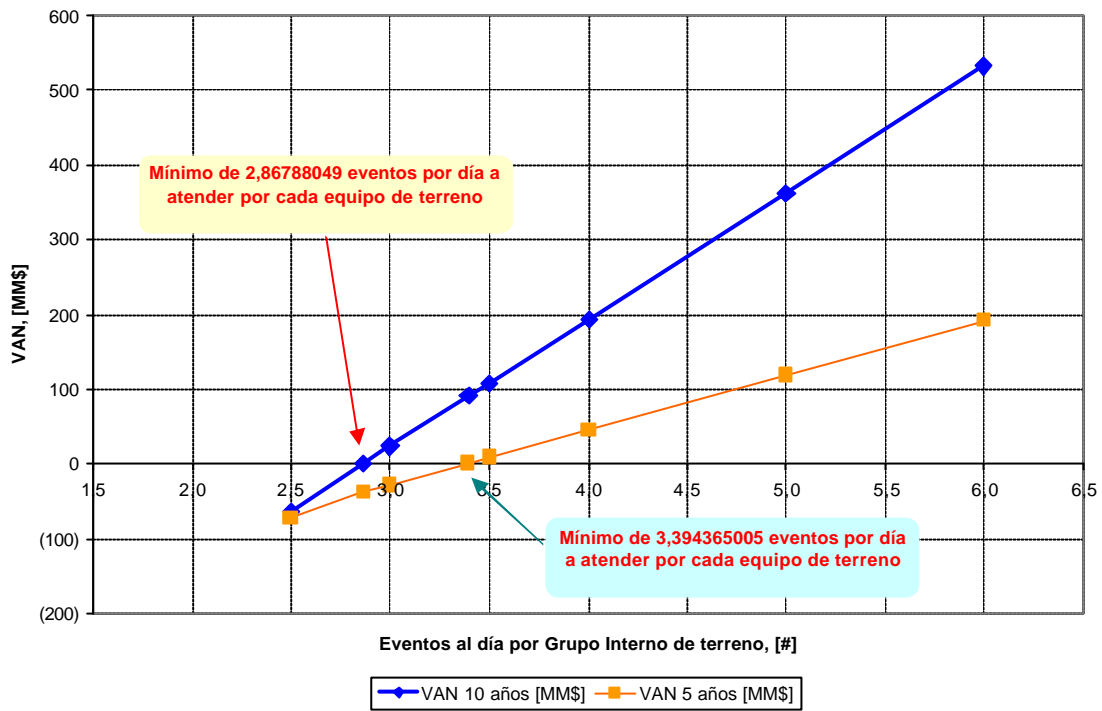


Figura 14.2. Evaluación - Análisis de sensibilidad respecto a hogares atendidos al día por equipo de terreno

Sensibilidad respecto al empleo de personal externo supervisado

Un análisis respecto a este parámetro permite determinar un incremento en los ingresos, respecto a no emplearlos. Sin embargo, su ventaja es posible en la medida que cada supervisor pueda atender (supervisar) al menos a cinco externos al día, esto es, el volumen mejora la rentabilidad. Sin embargo, si son pocos, no se logra eficiencia pues el supervisor deberá invertir tiempo en la supervisión del trabajo de uno o dos externos impidiéndole poder abocarse a atender clientes en forma directa. La forma de diente de sierra del gráfico siguiente refleja esta situación, donde la caída de ingresos viene dada porque se debe destinar un supervisor para atender pocos externos, desviándolo de atender hogares.

Tabla 14.17. Resultados de sensibilidad respecto al uso de personal externo

Caso: 4 eventos por equipo de trabajo interno al día y 4 eventos por equipo de trabajo externo

N° Eqpos. Supervisores Internos	N° Eqpo. Trabajo Externos	Eventos/eqpo. Trabajo externo/día	VAN 5 años [\$]	TIR a 5 años [%]	VAN 10 años [\$]	TIR a 10 años [%]	Período Recuperación Capital [años]
0	0	4	44.827.457	26,7%	192.745.454	38,4%	5
0	1	4	60.839.993	30,6%	235.199.208	42,2%	5
0	2	4	76.852.530	34,1%	277.652.961	45,6%	4
1	3	4	47.114.962	27,3%	198.810.276	38,9%	5
1	4	4	63.127.499	31,1%	241.264.030	42,7%	5
1	5	4	79.140.035	34,5%	283.717.783	46,1%	4
1	6	4	95.152.571	37,7%	326.171.537	49,2%	4
1	7	4	111.165.108	40,6%	368.625.291	52,1%	4
2	8	4	81.427.540	35,0%	289.782.605	46,6%	4

Equipos externos desde el año 4.

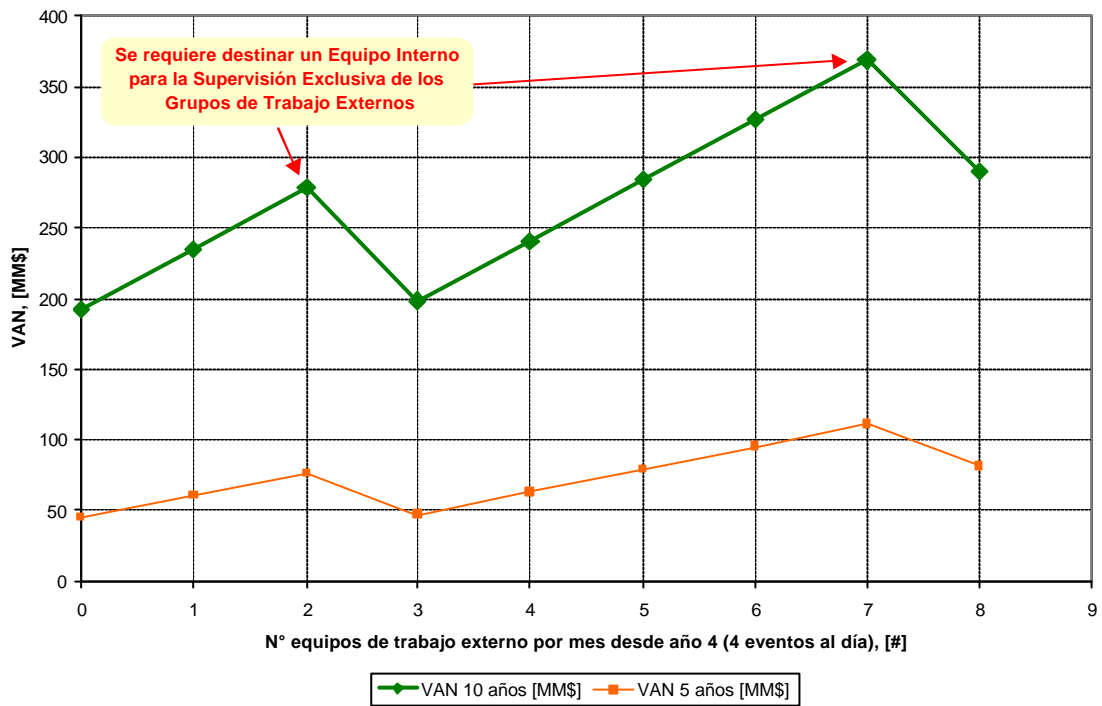


Figura 14.3. Evaluación - Análisis de sensibilidad respecto al número de trabajadores externos empleados

Sensibilidad respecto a disponer de clientes con contrato por algún paquete de servicios básicos

La siguiente lámina deja en evidencia que este ingreso no es significativo en forma directa. Sin embargo, su beneficio viene dado porque permite tener clientes con algún grado de retención, los cuales tienen mayores posibilidades de contratar más servicios a la empresa.

Tabla 14.18. Resultados de sensibilidad respecto al número de contratos permanentes

Caso: 4 eventos por equipo de trabajo interno al día y 0 eventos por equipo de trabajo externo

N° Eqpos. Supervisores Internos	N° Eqpo. Trabajo Externos	N° Contratos servicio al mes	VAN 5 años [\$]	TIR a 5 años [%]	VAN 10 años [\$]	TIR a 10 años [%]	Período Recuperación Capital [años]
0	0	0	44.827.457	26,7%	192.745.454	38,4%	5
0	0	50	46.417.454	27,2%	195.976.940	38,7%	5
0	0	100	48.007.451	27,6%	199.208.425	39,1%	5
0	0	150	49.597.449	28,0%	202.439.911	39,4%	5
0	0	200	51.187.446	28,4%	205.671.397	39,8%	5
0	0	250	52.777.443	28,8%	208.902.883	40,1%	5
0	0	300	54.367.440	29,3%	212.134.369	40,5%	5
0	0	400	57.547.435	30,1%	218.597.341	41,2%	5
0	0	500	60.727.429	30,9%	225.060.312	41,8%	5
0	0	1000	76.627.401	34,7%	257.375.171	45,1%	4

Contratos desde el año 3.

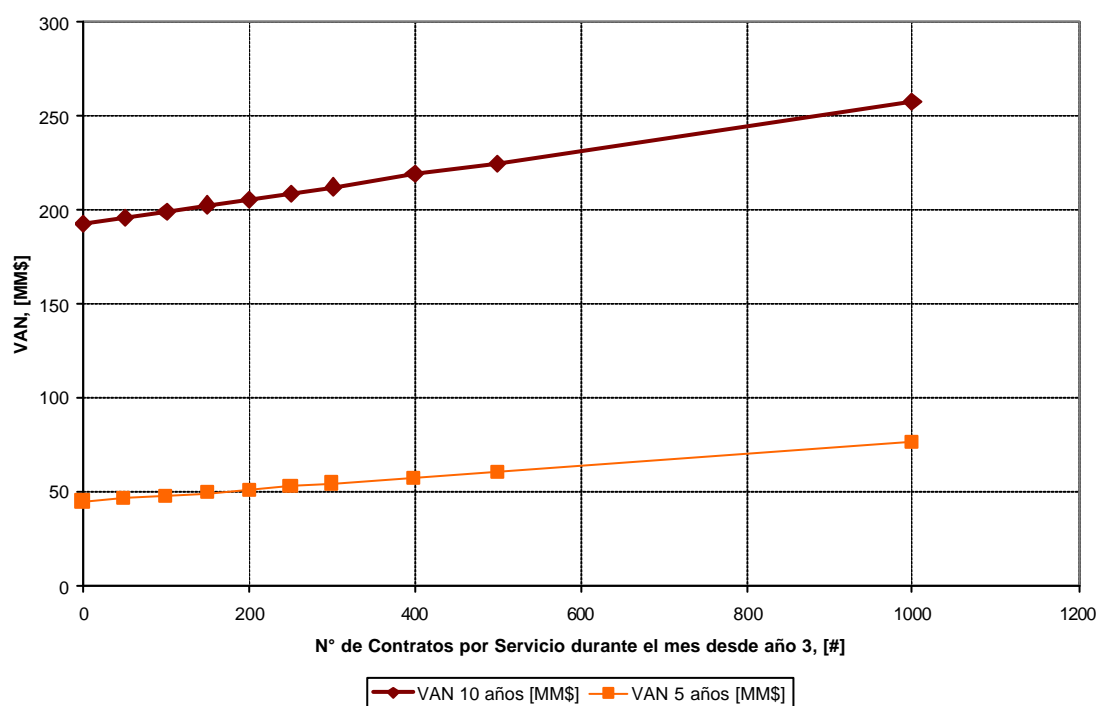


Figura 14.4. Evaluación – Análisis de sensibilidad respecto al número de contratos de servicios con planes

15. ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos del análisis de factibilidad técnico-económica se determina la viabilidad y rentabilidad de implementar el negocio “Servicio Integral al Hogar” en el segmento de clientes ABC1. Las condiciones de escenario para ello, vienen dadas por:

- Niveles de gastos sobre la media, asociados a la reparación y manutención de la vivienda y concentrados geográficamente en el sector oriente.
- Insatisfacción con el servicio obtenido de las empresas actuales y dispuestos a contratar o considerar la contratación de la empresa evaluada, por su concepto (entre 39% a 59% del mercado potencial total).
- Demanda total potencial sobre MM\$ 1.200 mensuales, tan solo en la comuna de Las Condes y que en el escenario menos favorable del 39% de aceptación del negocio, bordea los MM\$ 475.
- Escaso a nulo posicionamiento de empresas de servicios existentes en la mente de los clientes.
- Falta de una orientación efectiva al cliente y de servicio integral al hogar en las empresas de la competencia.
- Poca difusión de las empresas en los medios y dificultad para identificarlas y localizarlas.
- Presencia de un mercado de casas cercanas o superiores a los diez años de antigüedad, en las cuales la demanda por los servicios a suministrar se incrementa.

A lo anterior, se suman las condiciones que la empresa debe esforzarse en alcanzar para establecerse, crecer y consolidarse en el tiempo:

- Atender una demanda promedio mínima por equipo de supervisores de terreno, de 3,5 casas al día. Esto equivale a 105 casas o eventos al mes por supervisor (1.260 al año) y, en términos monetarios, a alcanzar una meta de producción diaria promedio de M\$125 diarios. Para ello se requiere implementar y robustecer

la logística, control de gestión, operaciones interna y de terreno, coordinados con un sistema de captación de clientes para alcanzar estos resultados en forma satisfactoria. Bajo este valor, la empresa no es viable para cinco años de evaluación pero se mantiene para diez años.

- Lograr efectividad en la implementación, mejora y seguimiento de la estrategia de desarrollo de la empresa, particularmente, la de introducción y crecimiento.
- Establecer alianzas con empresas establecidas y de prestigio, como Homecenter y otras, para entregar el servicio a través de ellas, y lograr alcanzar la reputación de marca que el cliente exige debido a la desconfianza que tiene actualmente con las empresas existentes. Entre las alianzas se pueden considerar empresas de diseño y decoración, corredoras de propiedades u otras, que no dispongan de este servicio y que se beneficiarían por incorporarlo como atributo diferenciador.
- Crear, tangibilizar y mantener la imagen y reputación de servicio ante el cliente, establecida en la propuesta de negocio y ajustada a las necesidades de este (el cliente).
- Mantener un personal (interno y externo) alineado con la estrategia, desarrollando una cultura de orientación al cliente y resultados.
- Implementar un plan de publicidad y promoción que permita lograr posicionar y mantener la marca empresa en el cliente y su asociación con los productos y servicio a suministrar. Para ello se contemplan repartición de volantes puerta a puerta, publicación en revistas como DatoAvisos y Vivienda y Decoración del Mercurio, entre otras. Particularmente, será el mismo personal el primer promotor de la empresa, con el servicio y atención dada al cliente.
- Mantener un seguimiento del comportamiento del mercado y la competencia para ir ajustando la estrategia a sus cambios, según relevancia.
- Implementar y fortalecer la supervisión de terreno para el trabajo con externos, que asegure los resultados esperados y que detecte, controle y solucione situaciones delicadas ante el cliente.

El desarrollo de esta empresa contempla un crecimiento y consolidación progresiva, sustentada en la agregación gradual de líneas de servicios ofrecidos al cliente. Los

servicios integrados en cada etapa se definen según un esquema de priorización por atributos, de acuerdo al cliente.

El ingreso de esta empresa al mercado tiene asociado desafíos debido a que es un mercado con muchos tipos de oferentes, en el cual existe mala reputación del rubro y mucha desconfianza de los clientes. La experiencia es relevante en este negocio, la cual deberá ganarse en el tiempo. No obstante, se buscará contratar a profesionales que cubran esta necesidad para complementar la propuesta de negocio. Además, la respuesta de la competencia y la copiabilidad del modelo y oferta de valor, son aspectos que deben ser cubiertos permanentemente, con el fin de separarse de la “commoditización”, evitando una guerra de precios, y focalizándose en desarrollar una diferenciación sostenida en el tiempo y en buscar nichos de mercado atractivos para atender.

De la investigación de mercado, los atributos de servicio más requeridos por los clientes y que requieren tangibilizar en la empresa, son:

- Seriedad de la empresa en el trato y cumplimiento de compromisos (incluye plazos, horarios y presupuestos)
- Personal especializado y responsable
- Trabajos garantizados
- Precio acorde a la solución y al servicio entregado, con facturas o boletas bien detalladas
- Asesoría frente al problema y posible solución (presupuestos)

La tangibilización de estos atributos es relevante para lograr alcanzar la diferenciación en servicio de esta empresa, cuya disciplina estratégica es de Cercanía, Intimidad y Confianza con el cliente. Entre las acciones para lograr esto, se considera la incorporación de un call center que facilite a los clientes la comunicación con la empresa y su debida atención. Uno de los desafíos, aparte de los expuestos, se asocia a los imprevistos o cambios en el problema o evento atendido en la propiedad, que involucren cambios de presupuesto o plazos, cuyo tratamiento adecuado es relevante

para mantener al cliente satisfecho y no afectar la rentabilidad y credibilidad de la empresa. Aquí, nuevamente, es clave la orientación al cliente del personal.

Para iniciar esta empresa se requiere una inversión inicial de MM\$70, incluyendo capital de trabajo y, al menos, se requerirán dos años para lograr tener flujos de caja positivos. El período de recuperación del capital es de cinco años para una productividad por supervisor de 4 casas diarias atendidas. Si la productividad baja a 3,5, el período se prolonga a siete años. La rentabilidad depende fuertemente de lograr mayor productividad en atención de hogares al día, para lo que deben desarrollarse propuestas estacionales para lograr superar la baja del invierno y rentabilizar al máximo la demanda punta de verano, según la estacionalidad que esta presenta. El uso de personal externo será beneficioso en tanto permitan ampliar y cubrir los servicios solicitados por los clientes y, cada supervisor cubra o supervise alrededor de siete externos y la productividad de cada uno de estos últimos sea cercana a la de cada supervisor en forma independiente. Esto es clave, por cuanto la estrategia considera el fortalecimiento de la labor de supervisión para lograr alcanzar los resultados de servicios que se plantea entregar, particularmente con el uso de personal externo.

Si bien este servicio se orienta al hogar, no queda limitado de ampliar el mercado a otros clientes, como condominios, edificios, oficinas y empresas. Esto queda como parte de otro análisis.

Finalmente, se recalca que la factibilidad y viabilidad de este proyecto depende fuertemente, aparte de los factores externos y de entorno, del compromiso, convicción y tenacidad de los dueños, gerentes y personal completo con el negocio. Esta cuota de intangible, es parte fundamental en el proceso de sobrevivencia de la empresa. Esto, sumado a los factores antes mencionados, incrementarán las posibilidades de transformar esta propuesta de negocio en una empresa funcionando, propiamente tal.

16. MARCO CONCEPTUAL

El trabajo contempla lo siguiente:

- **Investigación de Modelos de Negocios para servicios afines en otros países**
Estrategias y modelos de negocios

- **Investigación de Mercado y Mercado Potencial**
Métodos de investigación cualitativa
Estrategias y modelos de negocios
Cuantificación de la demanda potencial total del mercado
Método de estimación de demanda

- **Estudio del Mercado de Clientes**
Métodos de investigación cualitativa
Métodos de encuestas
Diseño de cuestionarios
Cuantificación y pronósticos de la demanda potencial en el segmento de mercado
Método de estimación de demanda

- **Análisis del Esquema de Suministro del Servicio**
Gestión de operaciones: Logística de cadena de suministro
Estrategia de Negocios

- **Resumen FODA**
Análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

- **Definición de Propuesta General de Negocio**
Disciplina Estratégica
Atributos de Servicios

Diferenciación de servicios y posicionamiento en el mercado (dirección de marketing)

Desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos y servicios

Estrategias de mercadotecnia para empresas de servicios

Dirección de marketing

- **Evaluación de Factibilidad Económica**

Flujo de caja

Método de análisis por VAN y TIR

Análisis de sensibilidad

BIBLIOGRAFÍA

- 1) BANCO CENTRAL. *Base de datos estadísticos* [en línea]: *Unidad de Fomento años 1997 y 2007*. Santiago: Banco Central.
http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_455.asp [Consulta: 17 oct. 2009].
- 2) BOYD, Walker, y LARRÉCHÉ, Mullins. *Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones*. 4ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2008. ISBN-13: 978-970-10-4596-1, ISBN-10: 970-10-4596-3.
- 3) CONSUMER EROSKI. *Un servicio caro y con irregularidades* [en línea]. (1 mayo 2009). Madrid: Consumer Eroski.
<http://revista.consumer.es/web/es/20090501/actualidad/informe1/74802.php>
[Consulta: 27 jul. 2009].
- 4) GIMENO V., Juan Pablo. IN75S.01: *Gestión de operaciones II. Apuntes*. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Primavera 2008.
- 5) HITT, Michael., IRELAND, Duane R., y HOSKISSON, Robert E. *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. 7ª ed. México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., 2008. ISBN-10: 970-686-596-9, ISBN-13: 978-970-686-596-0.
- 6) HOMECENTER SODIMAC. *Catálogo de Precios, 2009* [en línea]. Santiago: Homecenter Sodimac.
www.homecenter.cl [Consulta: 19 nov. 2009].
- 7) ICCOM, Investigación de mercado. *Información Estadística. Datos estadísticos. Estudios de difusión* [en línea] *Hogares _Urbanos_ICCOM_2005.pdf*. Hogares por

grupo socioeconómico: urbano. Enero 2005. p.3. [en línea]. Santiago: ICCOM, Investigación de mercado.

http://www.iccom.cl/html/info_estadistica/f_inf_estadistica.html [Consulta: 5 may. 2009].

- 8) Instituto Nacional de Estadísticas (INE). *Encuesta de presupuestos familiares* [en línea]: *V Encuesta de presupuestos familiares: agosto 1996 – septiembre 1997*. Volumen 2, Tabla c3, Producto 3161: Gasto de Reparación de la Vivienda, 1999 [en línea]. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/volumen2/xls/cuunvodo.xls [Consulta: 12 jun. 2009].
- 9) Instituto Nacional de Estadísticas (INE). *Encuesta de presupuestos familiares* [en línea]: *VI Encuesta de presupuestos familiares: noviembre 2006 – octubre 2007*. Tomo 1, Cuadro 1, Cuadro 3 y Cuadro 13, Código 3161, 2009. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/VI_ENCUESTA/pdf/EPF%20tomo%20I.pdf [Consulta: 07 ago. 2009].
- 10) KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Versión para Latinoamérica. 10ª ed. México: Pearson Educación, Prentice Hall, 2007. ISBN 10: 970-26-0770-1, ISBN 13: 978-970-26-0770-1.
- 11) LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing estratégico*. 3ª ed. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1995. ISBN 978-84-481-1611-8.
- 12) LARA B., Jorge. IN77P.01: Dirección de marketing. Apuntes. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Otoño 2009.
- 13) NARESH K., Malhotra. *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, 4ª ed. México: Pearson Educación, Prentice Hall, 2004. ISBN 970-26-0491-5.

- 14) PÉREZ L., César. Muestreo estadístico. Conceptos y problemas resueltos. Madrid: Pearson Educación S.A., Prentice Hall, 2005. ISBN 10: 84-205-4411-6, ISBN 13: 978-84-205-4411-3.

- 15) SAPAG CHAIN, Nassir, y SAPAG Chain, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 3ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1995. ISBN: 958-600-338-8.

- 16) TREACY, Michael, y WIERSEMA, Fred. La disciplina de los líderes del mercado. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004. ISBN 958-04-7766-3.

- 17) WIGODSKI S., Teodoro. IN79P.01: Política de Negocios. Apuntes. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Otoño 2009.

ANEXOS

ANEXO A. ANTECEDENTES INE – ENCUESTA PRESUPUESTOS FAMILIARES 2006-2007

VI ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES • VOLUMEN I

1. GASTO MENSUAL POR HOGAR, POR GRUPO QUINTIL, SEGÚN AGRUPACIÓN Y GRUPO DE GASTO

1.1. HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DEL HOGAR (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO POR VIVIENDA PROPIA O CEDIDA GRATUITAMENTE)

CUADRO 1. HOGARES, PERSONAS Y GASTOS E INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR, SEGÚN GRUPO DE QUINTIL DE HOGARES, GRAN SANTIAGO. EPF NOVIEMBRE 2006 - OCTUBRE 2007

GRUPO DE QUINTIL DE HOGARES	Hogares		Nº de Personas por Hogar	Personas		Gasto Promedio Mensual (Pesos Abril 2007)		Ingreso Promedio Mensual (Pesos Abril 2007)		Participación en el Ingreso Total
	Número	Porcentaje		Número	Porcentaje	Por Hogar	Per Cápita	Por Hogar	Per Cápita	
TOTAL	1.632.376	100,00	3,55	5.787.100	100,00	740.706	208.932	713.624	201.293	100,00
1	326.475	20,00	2,71	683.252	15,26	242.559	69.657	134.917	49.869	3,78
2	326.475	20,00	3,49	1.140.292	19,70	391.175	111.997	279.068	79.900	7,82
3	326.475	20,00	3,80	1.240.540	21,44	539.027	141.857	444.527	116.987	12,46
4	326.475	20,00	3,96	1.292.966	22,34	781.573	197.348	719.556	181.689	20,17
5	326.475	20,00	3,77	1.230.051	21,26	1.749.195	464.264	1.990.052	528.192	55,77

Nota: Hogares ordenados de acuerdo al Ingreso del hogar. Ingreso, excluye arriendo imputado por vivienda propia o cedida gratuitamente

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas

CUADRO 13: GASTO MENSUAL PROMEDIO POR HOGAR, POR GRUPO DE QUINTIL DE HOGARES, SEGÚN PRODUCTO, GRAN SANTIAGO, EPF NOVIEMBRE 2006 - OCTUBRE 2007

CODIGO	PRODUCTOS	GASTO MENSUAL PROMEDIO (Pesos Abril 2007)					
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL (Hogares Ordenados de Acuerdo al Ingreso del Hogar)				
			1	2	3	4	5
3140	SEGURO DE VIVIENDA	178	0	16	0	42	830
3141	SEGURO DE LA VIVIENDA	178	0	16	0	42	830
3150	GASTOS COMUNES NO DISTRIBUIDOS	7343	774	1.531	3.041	7.534	23.833
3151	MANTECIÓN ASCENSOR	258	0	19	145	425	699
3152	OTROS GASTOS COMUNES NO DISTRIBUIDOS	7.085	774	1.512	2.896	7.109	23.134
3160	GASTOS DE REPARACIÓN DE LA VIVIENDA	10147	1.707	3.220	4.094	6142	35.571
3161	GASTOS DE REPARACIÓN DE LA VIVIENDA	10147	1.707	3.220	4.094	6142	35.571
3170	GASTOS EN MATERIAL PARA LA REPARACIÓN DE LA VIVIENDA	3.270	1030	2.230	2.903	4100	6.311
3171	GASTOS EN MATERIALES PARA LA REPARACIÓN DE LA VIVIENDA	3.276	1038	2.256	2.603	4155	6.311
3190	GASTO FINANCIERO POR DIVIDENDO	382	0	102	108	357	1.342
3191	GASTOS FINANCIEROS POR DIVIDENDO	382	0	102	108	357	1.342
3200	AGUA POTABLE	10.876	7.461	9.035	10.092	11.136	16.654
3210	AGUA POTABLE	10.876	7.461	9.035	10.092	11.136	16.654
3211	AGUA	10.876	7.461	9.035	10.092	11.136	16.654
3300	COMBUSTIBLE Y ELECTRICIDAD	33.744	19.219	25.410	29.703	37.757	56.633
3310	CARBÓN Y LEÑA	339	116	182	212	251	937
3311	CARBÓN Y LEÑA	339	116	182	212	251	937
3320	PARAFINA	1.511	1.348	1.684	1.672	1.712	1.141
3321	PARAFINA	1.511	1.348	1.684	1.672	1.712	1.141
3330	GAS	14.317	6.300	9.383	11.467	16.671	27.766
3331	GAS DE CARNERIA	36	26	0	61	57	35
3332	GAS LICUADO	14.282	6.273	9.383	11.406	16.615	27.730
3340	ELECTRICIDAD	17.370	11.401	14.161	16.306	19.023	25.960
3341	ELECTRICIDAD	17.370	11.401	14.161	16.306	19.023	25.960
3350	GASTO EN SEGURIDAD	206	55	0	45	100	829
3351	GASTO MENSUAL EN SEGURIDAD	206	55	0	45	100	829
4000	EQUIPAMIENTO Y CUIDADOS DE LA CASA	56.278	15.070	23.848	34.100	56.151	152.224
4100	MUEBLES	9.020	2.735	4.633	6.658	12.470	18.605
4110	MUEBLES DE SALÓN Y LIVING	2.120	674	1.157	1.661	2.751	4.359
4111	MUEBLES DE SALÓN Y LIVING	2.120	674	1.157	1.661	2.751	4.359
4120	MUEBLES DE COMEDOR	14.889	383	868	1.149	1.848	3.199
4121	MUEBLES DE COMEDOR	14.889	383	868	1.149	1.848	3.199
4130	MUEBLES DE DORMITORIO	1.085	425	587	836	1.506	2.073
4131	MUEBLES DE DORMITORIO	1.085	425	587	836	1.506	2.073

CONTINUA •

CUADRO Nº3: GASTO MENSUAL PROMEDIO POR HOGARES, MES, SEGUN PRODUCTO, GRAN SANTIAGO, EPF NOVIEMBRE 2006-OCTUBRE 2007

CODIGO	PRODUCTO	GASTO MENSUAL PROMEDIO (Pesos Abril 2007)												
		Total	Nov 2006	Dic 2006	Ene 2007	Feb 2007	Mar 2007	Abr 2007	May 2007	Jun 2007	Jul 2007	Ago 2007	Sep 2007	Oct 2007
3151	MANTENCIONAS CENSOR	258	290	554	178	398	548	0	0	590	0	114	396	29
3153	OTROS GASTOS COMUNES INDISTRIBUIDOS	7085	4.598	10.482	7658	6.142	3.007	8.060	5.237	7092	8.087	8.028	9.566	5.176
3160	GASTOS DE REPARACION DE LA VIVIENDA	10.147	9.134	7.740	27.186	6.979	24.746	13.488	5.265	3.211	6.231	6.243	4.151	8.194
3161	GASTOS DE REPARACION DE LA VIVIENDA	10.147	9.134	7.740	27.186	6.979	24.746	13.488	5.265	3.211	6.231	6.243	4.151	8.194
3170	GASTOS EN MATERIAL PARA LA REPARACION DE LA VIVIENDA	3.276	3.276	4.368	2.361	8139	3.739	2.515	4.470	1.021	1.409	2.514	3.087	2.336
3171	GASTO EN MATERIALES PARA LA REPARACION DE LA VIVIENDA	3.276	3.276	4.368	2.361	8139	3.739	2.515	4.470	1.021	1.409	2.514	3.087	2.336
3190	GASTO FINANCIERO POR DIVIDENDO	382	1.129	0	0	689	244	1.285	252	0	173	0	799	0
3191	GASTOS FINANCIEROS POR DIVIDENDO	382	1.129	0	0	689	244	1.285	252	0	173	0	799	0
3200	AGUA POTABLE	10.876	9.950	11.945	11.401	11.814	11.664	10.173	10.198	9.868	11.339	10.120	10.176	11.839
3210	AGUA POTABLE	10.876	9.950	11.945	11.401	11.814	11.664	10.173	10.198	9.868	11.339	10.120	10.176	11.839
3211	AGUA	10.876	9.950	11.945	11.401	11.814	11.664	10.173	10.198	9.868	11.339	10.120	10.176	11.839
3300	COMBUSTIBLE Y ELECTRICIDAD	33.744	27.733	29.570	25.024	27.579	26.486	26.889	33.371	41.265	40.482	43.720	34.716	38.907
3310	CARBON Y LEÑA	339	94	229	113	129	437	145	604	323	740	313	555	386
3311	CARBON Y LEÑA	339	94	229	113	129	437	145	604	323	740	313	555	386
3320	PARAFINA	1.511	3	67	32	36	36	125	2.390	5.241	5.052	3.566	837	731
3321	PARAFINA	1.511	3	67	32	36	36	125	2.390	5.241	5.052	3.566	837	731
3330	GAS	14.317	12.316	11.382	9.035	10.303	9.377	9.750	14.209	19.129	23.209	21.399	14.595	17.007
3331	GAS DE CARNERIA	36	430	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3332	GAS LIQUADO	14.282	11.887	11.382	9.035	10.303	9.377	9.750	14.209	19.129	23.209	21.399	14.595	17.007
3340	ELECTRICIDAD	17.370	15.074	17.497	15.675	16.947	16.319	16.786	16.031	16.407	20.205	18.293	18.614	20.518
3341	ELECTRICIDAD	17.370	15.074	17.497	15.675	16.947	16.319	16.786	16.031	16.407	20.205	18.293	18.614	20.518
3350	GASTO EN SEGURIDAD	206	247	394	168	163	317	83	137	166	276	128	115	265
3351	GASTO MENSUAL EN SEGURIDAD	206	247	394	168	163	317	83	137	166	276	128	115	265
4000	EQUIPAMIENTO Y CUIDADOS DE LA CASA	56.278	52.575	74.866	52.854	53.667	53.745	47.570	47.713	44.084	74.731	59.967	52.538	60.131
4100	MUEBLES	9.020	8.905	9.136	8.794	10.299	7.507	8.594	7.744	7.425	15.868	8.998	8.023	6.936
4110	MUEBLES DE SALON Y LIVING	2.120	2.231	2.018	2.589	3.201	1.612	1.439	1.565	1.651	3.414	2.715	1.517	1.517
4111	MUEBLES DE SALON Y LIVING	2.120	2.231	2.018	2.589	3.201	1.612	1.439	1.565	1.651	3.414	2.715	1.517	1.517
4120	MUEBLES DE COMEDOR	1.489	1.821	1.352	1.248	2.351	1.129	1.590	1.019	1.466	1.755	1.104	1.993	1.042
4121	MUEBLES DE COMEDOR	1.489	1.821	1.352	1.248	2.351	1.129	1.590	1.019	1.466	1.755	1.104	1.993	1.042
4130	MUEBLES DE DORMITORIO	1.085	1.681	1.497	1.628	1.119	763	753	1.347	1.057	754	793	794	842
4131	MUEBLES DE DORMITORIO	1.085	1.681	1.497	1.628	1.119	763	753	1.347	1.057	754	793	794	842
4140	MUEBLES DE COCINA	428	0	38	333	9	64	326	138	17	3.529	195	94	399
4141	MUEBLES DE COCINA	428	0	38	333	9	64	326	138	17	3.529	195	94	399
4150	MUEBLES DE ESCRITORIO O BIBLIOTECA	366	338	508	731	283	371	348	169	299	1.017	158	183	0
4151	MUEBLES DE ESCRITORIO O BIBLIOTECA	366	338	508	731	283	371	348	169	299	1.017	158	183	0
4170	MUEBLES Y EQUIPOS PARA NIÑOS Y BEBES	550	345	722	42	813	483	863	433	523	929	207	971	247
4171	MUEBLES Y EQUIPOS PARA NIÑOS Y BEBES	550	345	722	42	813	483	863	433	523	929	207	971	247

CONTINUA *

ANEXO B. DETALLE CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO EMPRESAS DE SANTIAGO ANALIZADAS

Datos Generales			Comunas	Servicio				Categorías							Pomesa o Propuesta de Valor
Nombre	Comuna ubicación	Web		Portal de empresas y profesionales	Intermedia-ria con empresas ejecutantes	Empresa ejecutante Una especialidad	Empresa ejecutante Múltiples servicios	Emergen-cias	Repara-ciones	Manuten-ción	Remode-lación	Amplia-ción - Construc-ción	Servicio limpieza y enfermería	Labores domésti-cas - Apoyo familiar	Pomesa o Propuesta de Valor
Hogar en Línea	Las Condes	www.hogarenlinea.cl	---				✓		✓	✓	✓	✓			Mejorar la calidad de vida con servicios integrales para reparar o mejorar la propiedad, garantizando seriedad, confiabilidad y rapidez en servicios. Trabaja para hacer realidad todos los proyectos de hogar y oficina. Buscar beneficio y satisfacción total.
Asistencia Hogar	Las Condes	www.asistenciahogar.cl	Las Condes - Vitacura - Lo Barnechea				✓	✓	✓	✓	✓				No identifica. Sólo indica ser líder en servicio integral domiciliario.
R&M Repair and Mantain (y cachos.cl)	Vitacura	www.reparacionymantenion.cl - www.cachos.cl	---				✓	✓	✓	✓	✓				No explícita. Se extrae: cumplimiento de trabajo, compromisos, presupuestos, plazos, calidad y limpieza, basada en experiencia para entender a los clientes y trabajadores dando soluciones a ambos para cumplir con su objetivo de dar soluciones profesionales de calidad.
Constructora Bienal	Lo Barnechea	www.constructorabiernal.cl	---				✓	✓	✓	✓	✓				No identifica. Se extrae: servicio de desarrollo integral de proyectos o Servicios específicos por profesionales de basta experiencia, para desarrollar sus encargos personalmente, con dedicación y puntualidad en la ejecución.
Abasil	Las Condes	www.abasil.cl	---				✓			✓	✓				Ser la solución a las ideas de los clientes con trabajos profesionales y de gran duración en el tiempo.
Servicio al Hogar	Las Condes	www.servicioalhogar.cl	---				✓			✓	✓				Sin datos. Web fuera de servicio.
New Repara Hogar	Providencia	www.reparahogar.cl/Reparahogar.cl(New).htm	Todas las comunas				✓	✓		✓	✓				Estar en el punto medio donde se conjuga un trabajo guiado supervisado por un profesional que esté acorde con los estándares de calidad que los clientes se merecen y ejecutados por su personal capacitado a través de la experiencia práctica en sus distintas especialidades.
Home Servicios	Ñuñoa	www.homeservicios.cl	---				✓		✓	✓					Ofrece servicio integral de mantenimiento general a un precio razonable, directo y sin intermediarios para su vivienda. Aceptan no ser los únicos sino ser los mejores (calidad y agrado del cliente).
Su maestro	Huechuraba	www.sumaestro.cl	---				✓	✓	✓	✓					Experiencia para entregar un trabajo y servicio de la más alta calidad y responsabilidad. Política de calidad basada en experiencia y cuidadosa selección de materiales v RRHH que emplea.
Maestros Express	Peñalolén	www.maestrosexpress.cl	---				✓	✓	✓	✓	✓				Encuentra todo en un solo lugar
Mister Hogar	Peñalolén	www.misterhogar.cl / www.mrhogar.cl	---				✓								Web fuera de servicio.
Aguas.cl	La Florida	www.aguas.cl	---				✓	✓	✓	✓	✓				No identifica.
Servicios Hogar	La Florida	www.servicioshogar.cl	---				✓		✓	✓	✓				*Relájese deje sus proyectos en manos nuestras... Confíe en nosotros! Experiencia, Trabajo de calidad, coordinación total de las tareas*. Servicios de confianza (variedad de servicios, solución concreta a proyectos e ideas).
Anaterr Ltda.	San Miguel	www.anaterr.cl	---				✓			✓	✓				No identifica. Poner su experiencia en ampliaciones de viviendas y conocimiento experto en las últimas tendencias de decoración y arquitectura para asesor al cliente en concretar sus ideas y proyectos.
Assist Total Repair	Cerrillos	www.totalrepair.cl	Todas las comunas				✓	✓	✓	✓	✓				Sin datos.
Urgencia Hogar	Quilicura	www.urgenciahogar.cl	---				✓	✓	✓	✓					Dar servicio integral al hogar y empresa, ofreciendo experiencia para atender y resolver problemas. Dicen ser la mejor alternativa y que asumen el problema como su desafío.

Datos Generales			Comunas	Servicio				Categorías							Pomesa o Propuesta de Valor
Nombre	Comuna ubicación	Web		Portal de empresas y profesionales	Intermedia-ria con empresas ejecutantes	Empresa ejecutante Una especialidad	Empresa ejecutante Múltiples servicios	Emergen-cias	Repara-ciones	Manuten-ción	Remode-lación	Amplia-ción - Construc-ción	Servicio limpieza y enfermería	Labores domésti-cas - Apoyo familiar	Pomesa o Propuesta de Valor
FV - Fernando Veganet	Quinta Normal	www.fernando.veganet.cl	---				✓				✓	✓			Optimizar el presupuesto de compañías o particulares garantizando tiempos de respuesta, disminución de costos, con continua supervisión y la información que el cliente necesite, con la más alta calidad en materiales y servicio técnico.
Fullservicehouse		www.fullservicehouse.cl	Múltiples comunas				✓	✓		✓	✓				No explícita. Se extrae: ofrecer un servicio de calidad y oportuno de asistencia técnica referido a problemas del hogar, con tarifas muy competentes y convenientes sustentado en la experiencia de más de 10 años.
Hogar Asistencia		www.hogarasistencia.cl	---				✓	✓	✓	✓	✓				Dedicada a la atención integral de los problemas de su casa y empresa.
Soluciones en Construcción Ltda.	Sin identificar	www.sconstrucciones.cl	Comunas sector oriente hasta Macul				✓		✓	✓	✓				Dar seguridad y tranquilidad, confianza y credibilidad a los clientes, y un excelente servicio garantizado en todo sentido. Sello de vocación de servicio en atención al cliente.
Home Professional	Independencia	www.homeprofessional.cl	---				✓		✓				✓		Delegue múltiples funciones del hogar y personales y disfrute de su TIEMPO LIBRE.
Matilde Fran Servicios Integrales	Puente Alto	www.matildefran.cl	---				✓		✓	✓	✓	✓			No identifica. Se extrae: que está Orientada a solucionar las crecientes necesidades de los clientes, ofreciendo eficiencia y óptima calidad en el desarrollo de las funciones, con alto compromiso, especialización profesional, excelencia en calidad y serv.
Terco Hogar (Pinturas)	Las Condes	www.tercohogar.cl	---			✓			✓						Web fuera de servicio.
Gasfiteriaexpress.cl	Providencia	www.gasfiteriaadomicilio.cl	---			✓		✓	✓	✓	✓				Solución integral para sus problemas de gasfitería a través de personal especialista con calidad, garantía y tiempo comprometido.
TuJardinero.cl		www.tujardinero.cl	---			✓			✓	✓	✓				Especialidad en diseño paisajismo.
Jardineros.cl	Vitacura (Las Condes)	www.jardineros.cl	---			✓			✓	✓	✓				No identifica. Dedicada al diseño, construcción y mantención de jardines y áreas verdes.
Homecenter	Varias Comunas	www.sodimac.cl	Las Condes y algunas comunas		✓				✓	✓					
Amplaciones.cl	Las Condes	www.amplaciones.cl	---		✓				✓	✓					Simplificarle la búsqueda de empresas y malos ratos. Recibes tres propuestas. No pagas por proceso cotización. Te evitas problemas de trabajos inconclusos y trabajadores no calificados.
Datobarrio.cl		www.datobarrio.cl	---	✓											Empresa corredora de propiedades que ofrece el servicio de reparación y mantención para viviendas por vender o arrendar, para darle mayor valor, con empresas y profesionales externos.
FullHogar		www.fullhogar.cl	---	✓											No identifica.

ANEXO C. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En las entrevistas en profundidad se desarrollaron las siguientes preguntas con los entrevistados:

Necesidad o problema.

- ¿Ha tenido que emplear un servicio de manutención, reparación o relacionado con el hogar y de qué tipo?

Cómo atiende a las necesidades de su hogar actualmente (el como lo ha hecho).

- ¿A quién o qué empresa acude? ¿Cómo lo busca? ¿Dónde lo busca?

Toma de decisión del servicio en el hogar.

- ¿Quién decide la contratación del servicio?

Tipos de problemas o necesidades asociadas al hogar.

- ¿Cuáles son los problemas que ha tenido o necesitado atender? (espontáneo o ayudado)

Costo que ha tenido que pagar por el servicio.

- ¿Cuánto ha pagado por este o estos servicios?

Próximos servicios que pueda requerir (el como lo haría)

- En caso de buscar de nuevo, ¿cómo lo haría?, ¿cómo lo elegiría?, ¿qué exigiría?, otras.

Empresas que conozcan para suministrarle los servicios requeridos

- ¿Qué empresas conoce para atender sus requerimientos asociados al hogar?

Atributos

- ¿Qué atributos buscaría en una empresa de servicio al hogar? (espontáneo o ayudado).

Servicios de interés

- ¿Qué servicios le interesaría o gustaría que tuviera esa empresa? (espontáneo o ayudado).
- ¿Quién preferiría que comprase los materiales, usted o la empresa?

Presentación del concepto de servicio integral al hogar.

- ¿Qué le parece el concepto?
- ¿Le interesaría contar con una empresa de este tipo?
- ¿Ha escuchado de una empresa de este tipo?

Ventajas y desventajas que le ven a una empresa de este tipo y al servicio

- ¿Qué ventajas y desventajas le encuentra a un servicio de este tipo?

Disposición de pago

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo?

ANEXO D. ENCUESTA ESTUDIO DEL MERCADO CLIENTES

A continuación se entrega el detalle de las preguntas contempladas en la encuesta a los clientes:

ENCUESTA ESTUDIO DE INTERÉS DE DUEÑOS DE CASA PARA EL CUIDADO DE SU HOGAR

La presente encuesta tiene como fin reunir la mayor cantidad de información que nos guíe en la apertura de una nueva empresa de cuidados para su hogar que cumpla con la necesidad, calidad, responsabilidad, garantía y seguridad que usted esperaría de tal servicio.

La información requerida es estrictamente confidencial y sólo para uso interno en el estudio que nos oriente en una mejor atención de sus necesidades.

I. En esta primera parte evaluaremos el valor que conceden ustedes, los dueños de casa, a su propiedad y a la selección de un servicio contratado para el hogar.

Agradeceremos indicar el nivel de acuerdo que conceden a las siguientes afirmaciones (marque con una "X" su selección)

1. Consideramos que nuestra vivienda es de gran valor para nosotros y nuestra familia

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

2. Consideramos que una mantención periódica de la vivienda (de al menos una vez al año) es necesaria e importante para nuestra comodidad y mantener su valor:

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

3. Ante la necesidad de contratar un servicio de reparación o mantenimiento de nuestra vivienda nos damos el tiempo para encontrar uno que nos sea confiable y responsable:

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

4. Si tuviésemos elección, escogeríamos tener nuestra vivienda bien mantenida para evitar o minimizar problemas y urgencias de última hora

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

5. Preferimos emplear nuestro tiempo libre en compartir con la familia o actividades de propio interés que manteniendo, reparando o supervisando a las empresas que trabajarían en mantener nuestra vivienda.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

6. Al momento de seleccionar la contratación de una empresa de servicios al hogar, la decisión familiar se toma del siguiente modo:

El dueño de casa	La dueña de casa	Ambos	Con los hijos	Los hijos	Los padres	Otros (especificar)

II. En esta parte le consultaremos acerca de las alternativas de empresas que usted conoce para contratar estos servicios.

7. Para atender su necesidad de mejor manera, considere la siguiente lista de características de servicio y enumérelas de 1 a 11, en orden de la importancia que daría usted a cada atributo sugerido (1 = el de mayor importancia).

	Ranking de importancia
Seriedad de la empresa (en trato y cumplimiento de compromisos y contrato)	
Asesoría frente al problema y posible solución (presupuestos)	
Atención 24 horas	
Personal especializado y responsable	
Precio acorde a la solución y al servicio entregado, con facturas o boletas bien detalladas.	
Soluciones innovadoras	
Contar con un fono o página Web para a la cual acudir ante dudas o problemas	
Trabajos garantizados	
Atención personalizada	
Vehículos con identificación y personal con credencial	
Rapidez de respuesta	

8. ¿Sugeriría otra característica o atributo? ¿Cuál(es)?

Atributo 1	
Atributo 2	
Atributo 3	

9. ¿Conoce actualmente empresas o maestros que ofrezcan estos servicios de manera integrada y a los cuales estaría dispuesto a contratar?

En caso de conocer, favor mencionar las que recuerde en el orden que se le vengán a la memoria:

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5

10. Siguiendo la lista antes mencionada, evalúe de 1 a 7 el desempeño de las siguientes empresas (7 = nota máxima):

	Maestros	Empresas de servicio al hogar	Homecenter - Easy	Empresas de seguro	Otra (mencionar)
Seriedad de la empresa (en trato y cumplimiento de compromisos y contrato)					
Asesoría frente al problema y posible solución (presupuestos)					
Atención 24 horas					
Personal especializado y responsable					
Precio acorde a la solución y al servicio entregado, con facturas o boletas bien detalladas.					
Soluciones innovadoras					
Contar con un fono o página Web para a la cual acudir ante dudas o problemas					
Trabajos garantizados					
Atención personalizada					
Vehículos con identificación y personal con credencial					
Rapidez de respuesta					

III. En esta parte nos enfocaremos en como resuelve usted sus necesidades de reparación y mantenimiento para su vivienda

Consideraremos empresas de servicios, maestros o grandes empresas que efectúan labores de reparación y mantenimiento de su vivienda.

Entre estos servicios se encuentra: Gasfitería, Electricidad, Pintura, Techumbres, Cerámicas, Ampliaciones, Cerrajería, Limpieza, Carpintería, Piscinas, Jardinería, Cristalería, Estructuras Metálicas, Albañilería, Impermeabilizaciones, entre otras.

11. ¿Ha tenido o experimentado algún problema o necesidad de reparación o mantención en los últimos 12 meses?

Si	No	No recuerdo

12. ¿Cómo lo ha resuelto o resolvería?

Por sí mismo(a)	Contratando un maestro	Contratando una empresa de servicio	No lo sé

13. ¿Cómo escoge a la empresa o maestro?

Por recomendación de un cercano o conocido	Por recomendación del conserje	Por páginas amarillas	Por Internet	Por avisos clasificados y publicidad en periódicos, revistas, etc.	Por publicidad en la calle o por panfletos	Avisos en supermercados o Tiendas	Otro (mencionar)

IV. En esta parte profundizaremos en los servicios que son más requeridos por ustedes y los atributos con los que le gustaría contar en una empresa de servicio integral al hogar.

14. ¿Con qué regularidad contrata cada uno de los siguientes servicios durante un año?
En la última columna evalúe de 1 a 7 el servicio obtenido (7 = nota máxima)

Servicios de	Veces contratados en un año						Nota (1 a 7)
	0	1	2	3	4 a 5	6 ó más	
Gasfitería							
Electricidad							
Pinturas							
Techumbres							
Cerámicas							
Ampliaciones							
Cerrajería							
Limpieza							
Impermeabilizaciones							
Carpintería							
Albañilería							
Cristalería							
Estructuras Metálicas							
Piscina							
Jardinería							

15. De los servicios contratados en los últimos 12 meses, ¿cuáles fue su nivel de satisfacción general por los resultados reales obtenidos?

Muy satisfecho	Algo satisfecho	No lo sé	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho

16. ¿Los recomendaría?

Definitivamente los recomendaría	Probablemente los recomendaría	Podría o no recomendarlos	Probablemente no los recomendaría	Definitivamente no los recomendaría

17. ¿Los volvería a contratar?

Definitivamente los volvería a contratar	Probablemente los volvería a contratar	Podría o no volver a contratarlos	Probablemente no los volvería a contratar	Definitivamente no los volvería a contratar

18. Si los resultados fueron satisfactorios o muy satisfactorios, identificar cinco cualidades por las que destaca el servicio.

Cualidad 1.	
Cualidad 2.	
Cualidad 3.	
Cualidad 4.	
Cualidad 5.	

19. Frente a malas experiencias de trabajos, identifique 5 razones por las que lo decepcionó el servicio.

Decepción 1.	
Decepción 2.	
Decepción 3.	
Decepción 4.	
Decepción 5.	

V. Considerando las pérdidas de tiempo, dinero, molestias e incertidumbre por un trabajo mal entregado y considerando la importancia que tiene un buen servicio en este tema, agradeceremos que dé atención a las siguientes interrogantes:

20. ¿Cuánto presupuestaba gastar, en promedio y aproximadamente, en los siguientes servicios en los pasados 12 meses? Favor de seleccionar un rango e informarnos qué porcentaje de ese presupuesto era para mano de obra.

Servicios de	Presupuesto mensual estimado para reparación y mantenimiento de la vivienda, en [\$]						% destinado a Mano de Obra
	0 a 5.000	5.001 a 10.000	10.001 a 20.000	20.001 a 30.000	30.001 a 50.000	Sobre 50.000	
Gasfitería							
Electricidad							
Pinturas							
Techumbres							
Cerámicas							
Ampliaciones							
Cerrajería							
Limpieza							
Impermeabilizaciones							
Carpintería							
Albañilería							
Cristalería							
Estructuras Metálicas							
Piscina							
Jardinería							

21. ¿Cuánto terminó pagando demás por el trabajo mal hecho (para corregirlo)? Seleccione con una "X".

0 a 5%	5,1 a 10%	10,1 a 15%	15,1 a 20%	20,1 a 25%	25,1 a 30%	30,1 a 40%	40,1 a 50%	Sobre 50%

22. ¿Cuáles fueron los servicios que más lo decepcionaron y en los cuales tuvo que pagar más y dedicar más tiempo a solucionarlos? (Favor enumerarlos de 1 en adelante, considerando "1" en servicio que más lo decepcionó)

Servicios de	Ranking de decepción	Sobrecosto estimado [%]
Gasfitería		
Electricidad		
Pinturas		
Techumbres		
Cerámicas		
Ampliaciones		
Cerrajería		
Limpieza		
Impermeabilizaciones		
Carpintería		
Albañilería		
Cristalería		
Estructuras Metálicas		
Piscina		
Jardinería		

23. De acuerdo a lo anterior, ¿cuánto más estaría dispuesto a pagar (en porcentaje) por un servicio que le dé una garantía de satisfacción integral?

Hasta 5%	5,1 a 10%	10,1 a 15%	15,1 a 20%	20,1 a 25%	25,1 a 30%	30,1 a 40%	40,1 a 50%	Sobre 50%

VI. En esta parte, nos interesa su opinión acerca de algunos detalles acerca de lo que le gustaría que contara una empresa de servicio integral al hogar

24. ¿Está de acuerdo en disponer de una empresa eficiente y confiable que le apoye en el en el cuidado integral de su hogar? Por favor, explique:

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Por favor, nos gustaría conocer sus razones:

25. Para focalizar mejor los servicios a suministrar para sus necesidades e intereses, le solicitamos enumerar de 1 a 15, la siguiente lista, en orden de la importancia que usted le da a contar con la disponibilidad del servicio en una empresa (1 = el de mayor importancia).

Servicios de	Ranking de importancia
Gasfitería	
Electricidad	
Pinturas	
Techumbres	
Cerámicas	
Ampliaciones	
Cerrajería	
Limpieza	
Impermeabilizaciones	
Carpintería	
Albañilería	
Cristalería	
Estructuras Metálicas	
Piscina	
Jardinería	

26. Con el fin de darle una tranquilidad y seguridad en un quehacer necesario en todo hogar, ¿le gustaría contar con un sistema de pago mensual que le permita el acceso a un paquete de servicios de reparaciones urgentes (menores) para su vivienda, como plomería, electricidad y cerrajería, así como tener acceso a descuentos en precios de lista para servicios mayores, según el plan que se acomode a su conveniencia?

Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

27. A modo de ejemplo, cuánto estaría dispuesto a cancelar mensualmente por un paquete de servicios como el del siguiente ejemplo?

Plan	Emergencia	Imprevisto	Mantenición	Servicios de Lista	Eventos mensuales
Gasfitería	Sin Costo	Sin Costo	Calefont anual	10% Dscto.	2
Electricidad	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	10% Dscto.	
Cerrajería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	10% Dscto.	
Cristalería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	10% Dscto.	

Monto a pagar (\$)

Servicio sin costo en mano de obra e insumos menores.

Servicios de Lista: corresponden a todos los servicios relacionados con los rubros en el plan contratado y que no corresponden a emergencia.

28. ¿Cuánto es ahora su disposición a pagar si los planes fueran los siguientes?

Plan	Emergencia	Imprevisto	Mantenición	Servicios de Lista	Eventos mensuales
Gasfitería	Sin Costo	Sin Costo	Calefont anual	10% Dscto.	4
Electricidad	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	10% Dscto.	
Cerrajería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	10% Dscto.	
Cristalería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	10% Dscto.	

Monto a pagar (\$)

Servicio sin costo en mano de obra e insumos menores.

Servicios de Lista: corresponden a todos los servicios relacionados con los rubros en el plan contratado y que no corresponden a emergencia.

Plan	Emergencia	Imprevisto	Mantenición	Servicios de Lista	Eventos mensuales
Gasfitería	Sin Costo	Sin Costo	Calefont anual	20% Dscto.	2
Electricidad	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	20% Dscto.	
Cerrajería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	20% Dscto.	
Cristalería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	20% Dscto.	

Monto a pagar (\$)

Servicio sin costo en mano de obra e insumos menores.

Servicios de Lista: corresponden a todos los servicios relacionados con los rubros en el plan contratado y que no corresponden a emergencia.

Plan	Emergencia	Imprevisto	Mantenición	Servicios de Lista	Eventos mensuales
Gasfitería	Sin Costo	Sin Costo	Calefont anual	50% Dscto.	6
Electricidad	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	50% Dscto.	
Cerrajería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	50% Dscto.	
Cristalería	Sin Costo	Sin Costo	No tiene	50% Dscto.	

Monto a pagar (\$)

Servicio sin costo en mano de obra e insumos menores.

Servicios de Lista: corresponden a todos los servicios relacionados con los rubros en el plan contratado y que no corresponden a emergencia.

29. ¿Qué incide más en su disposición a pagar: los descuentos servicios de lista o el número de eventos mensuales por emergencias que se atienden sin costo?

Sólo los descuentos en servicios de lista	Principalmente los servicios de lista y en parte los eventos mensuales	Ambos por igual	Principalmente los eventos mensuales y en parte los servicios de lista	Sólo los eventos mensuales sin costo

30. ¿Qué servicio o servicios agregaría o quitaría?

Servicios que agregaría	Servicios que quitaría	Otras mejoras sugeridas

VII. Finalmente, para considerar la diferencia que representan en los requerimientos las características particulares de su hogar, agradeceremos nos pueda proveer los siguientes datos generales:

Comuna	
Antigüedad de la vivienda	

¿Cuenta con piscina?

Sí	No	En proyecto

Tipo de vivienda

Casa	Departamento	Parcela

Tamaño de su vivienda

0 a 100 m ²	101 a 139 m ²	140 a 180 m ²	181 a 200 m ²	201 a 400 m ²	sobre 400 m ²

Composición de su grupo familiar

Vive solo	Matrimonio o pareja sin hijos	Matrimonio o pareja con hijos pequeños o estudiando	Matrimonio o pareja con hijos adultos	Matrimonio o pareja con padre(s)	Matrimonio o pareja con hijos y padre(s)

Relación con la propiedad

Propietario	Arrienda	Otro

Rango de edad de los dueños de casa que toman las decisiones del servicio al hogar:

18 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	50 a 60 años	sobre 60 años

Para asegurarnos de que esta encuesta fue efectuada, le agradeceremos identificarse con una clave de 4 letras y 4 números al azar que **no** sean correlativos y que sólo usted pueda reconocer: Por ejemplo, pueden ser las iniciales de alguien y los cuatro últimos números de su teléfono.

Clave de identificación	
-------------------------	--

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresarle nuestro profundo y sincero agradecimiento por su atención y el tiempo que dedicaron a esta encuesta, destacando que su aporte es de gran importancia para la realización de este nuevo proyecto orientado a satisfacer de mejor forma sus necesidades del hogar.

ANEXO E. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra a encuestar se emplea la siguiente relación matemática aplicada cuando la población es finita:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z_a^2 = 1,44 (para un intervalo de confianza igual al 85%)

p = probabilidad de ocurrencia (en este caso se considera 50% = 0,5)

q = 1 – p (probabilidad de no ocurrencia = 0,5)

d = precisión (en este caso deseamos un 10%). O error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.



Figura A5.1. Esquema de muestreo para encuestas

Con lo que se obtiene que la cantidad de viviendas a encuestar sea cercana a las 55, para la cantidad de viviendas ABC1 existentes en Las Condes y en todo Santiago. Un detalle de esto se entrega en la siguiente tabla:

Tabla A5.1. Determinación del tamaño de la muestra

TAMAÑO MUESTRA HOGARES ABC1 EN SANTIAGO		
COMUNA	Cantidad Hogares ABC1	n (tamaño muestra)
LAS CONDES	34.270	55
PROVIDENCIA	14.767	55
ÑUÑO A	13.212	55
VITACURA	11.939	55
LA FLORIDA	9.738	55
LA REINA	9.610	55
MAIPÚ	8.628	55
LO BARNECHEA	6.753	55
SANTIAGO	6.676	55
PEÑALOLÉN	5.514	55
PUENTE ALTO	4.953	55
MACUL	3.222	55
SAN MIGUEL	3.150	55
SAN BERNARDO	2.263	54
LA CISTERNA	1.818	54
ESTACIÓN CENTRAL	1.713	54
HUECHURABA	1.668	54
QUILICURA	1.392	53
PUDAHUEL	1.296	53
RECOLETA	1.080	53
INDEPENDENCIA	1.079	53
EL BOSQUE	1.022	53
QUINTA NORMAL	862	52
CONCHALÍ	856	52
SAN JOAQUÍN	769	52
CERRILLOS	746	52
P. AGUIRRE CERDA	682	51
LO PRADO	596	51
LA GRANJA	490	50
RENCA	331	48
SAN RAMÓN	253	46
CERRO NAVIA	200	44
LA PINTANA	184	43
LO ESPEJO	169	42
SUBTOTAL	151.901	55

ANEXO F. DETALLE DE ANTECEDENTES PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA

A continuación se entrega el detalle que justifica los cálculos para la evaluación del negocio:

DETALLE DE INVERSIONES EN ACTIVO FIJO

Vehículos con su identificación corporativa

VEHÍCULOS	Costo Unitario [\$/vehic.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Vehículos a comprar por año		2		1		1		1		1		
Vehículos a Renovar por Año							2	0	1	0	1	2
Identificación Vehic. (Diseño)	30.000											
Identificación Vehic. (Impresión)	60.000											
TOTAL INVERSIÓN VEHÍCULOS (Peugeot Partner)	7.890.756	15.932		7.981		7.981		7.981		7.981		0
TOTAL RE-INVERSIÓN VEHÍCULOS	7.890.756	0	0	0	0	0	15.932	0	7.981	0	7.981	15.932

Valor Comercial a 5 años (35%)	2.761.765	0	0	0	0	0	5.524	0	2.762	0	2.762	5.524
Valor Libro a 5 años	3.945.378	0	0	0	0	0	7.891	0	3.945	0	3.945	7.891
Valor Desecho a 5 años (x Reinv.)		0	0	0	0	0	5.926	0	2.963	0	2.963	5.926
Valor Residual al 10 años (Inv. y Reinv. en uso)												39.874

Renovación cada 5 años

Adecuación de oficinas a arrendar - Programa

ADECUACIÓN OFICINA	[\$/unid.]	Año 0 [unid./año]	Año 1 [unid./año]	Año 2 [unid./año]	Año 3 [unid./año]	Año 4 [unid./año]	Año 5 [unid./año]	Año 6 [unid./año]	Año 7 [unid./año]	Año 8 [unid./año]	Año 9 [unid./año]	Año 10 [unid./año]
Piso cerámica (m2 de piso cerámico Cordillera Tucson 33x33cm Hueso)	6.030	10										
Canoa fluorescentes (Canoa fluoresc. alta efíc. sobr. 2x36W Trix)	10.916	10										
Tubos fluorescentes (Tubos fluorescentes 36 W)	882	14			14			14			14	
Iluminación de emergencia (VKB Lighting Iluminación emergencia 2 faros 2x4W)	16.798	4										
Iluminación Salida (Iluminación emergencia con indicación "Salida" 2x8W)	16.798	4										
Pintura (Látex acrílico antihongos Ceresita "Expert" Blanco inglés. 1 galón)	6.041	5				5				5		
Pasta muro (Pasta muro lisa interior Super F6 1 gal.)	2.705	2				2				2		
Adhesivo para cerámica (Bekron - Adhesivo para pisos y muros cerámicos 25 kilos)	7.555	1										
Fragüe para cerámica (Fragüe Impermeable Albaca 1 kg)	664	2										
Mano de obra pintores empastadores (Incluye empastado, lijado x m2 y dos manos de pintura.)	2.000	227				227				227		
Mano de obra instalación cerámica (Metro cuadrado de cerámica)	3.300	10										
Mano de obra electricista (instalación iluminación y otros)	3.400	10										
Mano de obra electricista (cambio enchufes e interruptores)	2.300	10										
Mano de obra electricista (instalación enchufes)	6.000	13										
Mano de obra electricista - instalación cableado (6 call center y 7 funcionarios)	6.000	50										
Mano de obra electricista (cambio cableado)	4.000	10										
Desinfección baños	30.000	3										
Reparación baños	100.000	3										

Adecuación de oficinas a arrendar - Costos

ADECUACIÓN OFICINA	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Piso cerámica (m2 de piso cerámico Cordillera Tucson 33x33cm Hueso)	6.030	60										
Canoa fluorescentes (Canoa fluoresc. alta efíc. sobr. 2x36W Trix)	10.916	109										
Tubos fluorescentes (Tubos fluorescentes 36 W)	882	12			12			12			12	
Iluminación de emergencia (VKB Lighting Iluminación emergencia 2 focos 2x4W)	16.798	67										
Iluminación Salida (Iluminación emergencia con indicación "Salida" 2x8W)	16.798	67										
Pintura (Látex acrílico antihongos Ceresita "Expert" Blanco inglés 1 galón)	6.041	30				30				30		
Pasta muro (Pasta muro lisa interior Súper F6 1 gal.)	2.705	5				5				5		
Adhesivo para cerámica (Bekron - Adhesivo para pisos y muros cerámicos 25 kilos)	7.555	8										
Fragüe para cerámica (Fragüe Impermeable Albaca 1 kg)	664	1										
Mano de obra pintores empastadores (Incluye empastado, lijado x m2 y dos manos de pintura.)	2.000	453				454				454		
Mano de obra instalación cerámica (Metro cuadrado de cerámica)	3.300	33										
Mano de obra electricista (instalación iluminación y otros)	3.400	34										
Mano de obra electricista (cambio enchufes e interruptores)	2.300	23										
Mano de obra electricista (instalación enchufes)	6.000	78										
Mano de obra electricista - instalación cableado (6 call center y 7 funcionarios)	6.000	300										
Mano de obra electricista (cambio cableado)	4.000	40										
Desinfección baños	30.000	90										
Reparación baños	100.000	300										
TOTAL INV. ADECUAC. OFICINA	[M\$/año]	1.712	0	0	12	490	0	12	0	490	12	0

Muebles y equipamiento para habilitar oficina - Programa

MUEBLES Y EQUIPOS	[\$/unid.]	Año 0 (unid./año)	Año 1 (unid./año)	Año 2 (unid./año)	Año 3 (unid./año)	Año 4 (unid./año)	Año 5 (unid./año)	Año 6 (unid./año)	Año 7 (unid./año)	Año 8 (unid./año)	Año 9 (unid./año)	Año 10 (unid./año)
Aire acondicionado (Kendal Aire Acondicionado Split Muro Frio/Calor)	241.168	1										
Escritorios (Escritorio esquinero 100x100x83 cm. cedro, Scandinova)	41.933	3				3				1		
Mesa de reuniones Gte. (Roberta Allen Mesa Comedor Polanco)	62.176	1										
Mueble archivador/Kardex (Kárdex 3 cajones con llave)	162.681	1				1						
Casilleros metal (Casilleros metal para 3)	120.000	1				1						
Percheros	15.000	3				1						
Libreros (Estante cubo con ruedas 80x35x167 cm. 8 divisiones chocolate, Scandinova)	50.412	2										
Silla con ruedas (Silla escritorio con brazos negro)	16.798	4		1		3		1		1		
Sillas visita (Silla tapizada Iso Cataluña negro)	18.479	6		1		4		1		1		
Sillas espera 3 cuerpos (Banqueta PVC 3A Iso Luna negro)	50.412	1										
Set escritorio (bandeja, portalápices, portacartas, portataco, portaclip) (Set 5 piezas oficina gris)	4.193	4		1		3		1		1		
Papelero (Papelero cedro)	4.193	4		1		3		1		1		
Papelero baños (2) (Papelero con pedal 5 litros metal blanco, D'acqua)	5.874	2										
Caja seguridad (Caja de seguridad digital con panel LCD 53.75 litros)	107.639	1										
Kit central telefónica (CEN-616 CENTRAL TELEFÓNICA HÍBRIDA 3 LÍNEAS - 8 ANEXOS)	222.111	1										
Teléfono multilínea (TPI-416N: Teclado para 4 Líneas y 16 Anexo CAK-416)	118.808	1										
Teléfono análogo (TCC-139 Telefono Ejecutivo CAK-416)	14.155	3		1		3		1		1		
Videoportero (VID-440 Video portero con portero exterior en fierro fundido y cámara OC)	58.362	1										
Instalación y cableado (Conjunto Central telefónica)	90.000	1										
Multifuncional (HP Multifuncional Laser M1319f.)	132.845	1										
Fax-teléfono-fotocopiador (SHARP UX-510)	129.900	1										
Desktop genérico (Hewlett Packard Computador ALL IN ONE MS210, monitor 18.5)	378.143	3				1				1		
Netbooks (Samsung Netbook N140 Pink)	235.286	1										
Servidor (Server ProLiant ML110 G5 Xeon Dual Core E3110 3GHz 1GB SATA 500Gb DVD-ROM (AT040A))	384.400	1										
UPS (UPS 1200 VA 720w Back RS BR1200LCDI)	119.167	1										
Puntos Call (PC, SW, ...)	1.500.000					2						
Cámara digital (Panasonic Cámara Digital DMC-FS42PU)	75.622	1				1				1		

Nota : Se considera renovar muebles y equipos cada 5 años.

Muebles y equipamiento para habilitar oficina - Costos

MUEBLES Y EQUIPOS	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Aire acondicionado (Kendal Aire Acondicionado Split Muro Frio/Calor.)	241.168	241										
Escritorios (Escritorio esquinero 100x100x83 cm. cedro Scandinova)	41.933	126				126				42		
Mesa de reuniones Gte. (RobertaAllen Mesa Comedor Polanco)	62.176	62										
Mueble archivador/Kardex (Kardex 3 cajones con llave)	162.681	163				163						
Casilleros metal (Casilleros metal para 3)	120.000	120				120						
Percheros	15.000	45				15						
Libreros (Estante cubo con ruedas 80x35x167 cm. 8 divisiones chocolate, Scandinova)	50.412	101										
Silla con ruedas (Silla escritorio con brazos negro)	16.798	67		17		50		17		17		
Sillas visita (Silla tapizada Iso Cataluña negro)	18.479	111		18		74		18		18		
Sillas espera 3 cuerpos (Banqueta PVC 2A Iso Luna negro)	50.412	50										
Set escritorio (bandeja, portalápices, portacartas, portataclip) (Set 5 piezas oficina gris)	4.193	17		4		13		4		4		
Papelero (Papelero cedro)	4.193	17		4		13		4		4		
Papelero baños (2) (Papelero con pedal 5 litros metal blanco Diagona)	5.874	12										
Caja seguridad (Caja de seguridad digital con panel LCD 53.75 litros)	107.639	108										
Kit central telefónica (CEN-616 CENTRAL TELEFÓNICA HIBRIDA 3 LINEAS - 8 ANEXOS)	222.111	222										
Teléfono multilínea (TPI-416N: Teclado para 4 Lineas y 16 Anexo CAK-416)	118.808	119										
Teléfono análogo (TCC-139 Telefono Ejecutivo CAK-416)	14.155	42		14		42		14		14		
Videoportero (VID-440 Video portero con portero exterior en fierro fundido y cámara OC)	58.362	58										
Instalación y cableado (Conjunto Central Telefónica)	90.000	90										
Multifuncional (HP Multifuncional Laser M1210f)	132.845	133										
Fax-telefono-fotocopiador (SHARP FX-510)	129.900	130										
Desktop genérico (Hewlett Packard Computador ALL IN ONE MS210 monitor 18.5)	378.143	1.134				378				378		
Netbooks (Samsung Netbook N140 Pink)	235.286	235										
Servidor (Server ProLiant ML110 G5 Xeon Dual Core E3110 3GHz 1GB SATA 500Gb DVD ROM (AT040A))	384.400	384										
UPS (UPS 1200 VA 720w Back RS BP1200I CPH)	119.167	119										
Puntos Call (PC, SW, ...)	1.500.000	0				3.000						
Cámara digital (Panasonic Cámara Digital DMC-FS200)	75.622	76				76				76		
TOTAL INVERSIÓN [M\$/año]		3.982	0	58	0	4.069	0	58	0	554	0	0
TOTAL REINVERSIÓN (c/5 años) [M\$/año]		0	0	0	0	0	3.982	0	58	0	4.069	3.982
Valor Comercial a 5 años (20%) [M\$/año]								0	12	0	814	796
Valor Libro a 5 años [M\$/año]								0	0	0	0	0
Valor Desecho a 5 años (x Reinv.) [M\$/año]		0	0	0	0	0	661	0	10	0	675	661
Valor Res. año10 (Inv.-Reinv.en uso) [M\$/año]												

Artículos de oficina

ÚTILES Y PAPELERÍA INICIAL	[\$/unid.]	Cantidad	Año 0 [M\$/año]
Útiles oficina y papelería (Lápices, corcheteras, perforadoras, resmas hojas, carpetas, archivadores, tijeras, clips, otros)	187.266	1	187
TOTAL			187

Vestuario y seguridad del personal de terreno

VESTUARIO	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Parejas de terreno a dotar Para personal externo (préstamo) (se renueva cada 2 años)		2		1		1		1		1		
				4	2	2	2	2	3	3		
Vestuario y Seguridad		575	0	427	70	357	70	357	105	392	0	0
Casco seguridad	1.373	5	0	8	3	5	3	5	4	7	0	0
Guante goma para albañilería	402	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Cabritilla	1.655	7	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
Jardín	571	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Anteojos Aero	2.150	9	0	4	0	4	0	4	0	4	0	0
Mascarillas desechables	1.336	5	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
Mascarilla respirador para pinturas	2.429	10	0	5	0	5	0	5	0	5	0	0
Mascarilla para polvo	1.924	8	0	4	0	4	0	4	0	4	0	0
Tapón reusable	1.252	5	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0
Zapato seguridad (aislado)	20.200	81	0	40	0	40	0	40	0	40	0	0
Botas	7.568	30	0	15	0	15	0	15	0	15	0	0
Impermeable	2.597	10	0	16	5	10	5	10	8	13	0	0
Faja lumbar con suspensor	3.000	12	0	6	0	6	0	6	0	6	0	0
Overol poliester	5.025	20	0	30	10	20	10	20	15	25	0	0
Cotona poliester	5.034	20	0	10	0	10	0	10	0	10	0	0
Cabo de vida de seguridad	5.286	21	0	11	0	11	0	11	0	11	0	0
Bloqueador y protector solar	5.798	23	0	35	12	23	12	23	17	29	0	0
Overol trabajo con reflectante	7.134	29	0	14	0	14	0	14	0	14	0	0
Chaleco geólogo	8.899	36	0	53	18	36	18	36	27	44	0	0
Chaqueta profesional	11.756	47	0	24	0	24	0	24	0	24	0	0
Parca térmica	15.958	64	0	32	0	32	0	32	0	32	0	0
Rodilleras	4.000	16	0	8	0	8	0	8	0	8	0	0
Cotonas	7.000	28	0	14	0	14	0	14	0	14	0	0
Pantalones	10.000	40	0	20	0	20	0	20	0	20	0	0
Camisas	10.000	40	0	60	20	40	20	40	30	50	0	0
Cubre nuca para casco	1.290	5	0	8	3	5	3	5	4	6	0	0
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	575	0	427	70	357	70	357	105	392	0	0
TOTAL REINVERSIÓN (c/1 año)	[M\$/año]		575	575	1.002	1.072	1.429	1.499	1.856	1.961	2.353	2.353
Valor Comercial a 1 año (0%)	[M\$/año]		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro a 1 año	[M\$/año]		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Desecho a 1 año (x Reinv.)	[M\$/año]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Res. año10 (Inv.-Reinv.en uso)	[M\$/año]											2.353

Vestuario de identificación considerado para suministrar a externos durante la realización de un trabajo (préstamo con devolución)

Herramientas y equipamiento de terreno

Herramientas Mayores (renovadas cada 3 años)

HERRAMIENTAS MAYORES		Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Herramientas Mayores 1		2.938	0	1.469	0	1.469	0	0	1.469	0	0	1.469
Herramientas Mayores 2		499	0	249	0	249	0	0	249	0	0	249
Herramientas Mayores 3		799	0	400	0	400	0	0	400	0	0	400
Herramientas Mayores 4		770	0	385	0	385	0	0	385	0	0	385
Herramientas Mayores 5		255	0	127	0	127	0	0	127	0	0	127
Herramientas Mayores 5		214	0	107	0	107	0	0	107	0	0	107
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	5.474	0	2.737	0	2.737	0	0	2.737	0	0	2.737
TOTAL REINVERSIÓN (c/3 años)	[M\$/año]	0	0	0	5.474	0	2.737	5.474	2.737	2.737	5.474	5.474

Valor Comercial a 3 años (0%)	[M\$/año]		0	0	547	0	274	547	274	274	547	547
Valor Libro a 3 años	[M\$/año]		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Desecho a 3 años (x Reinv.)	[M\$/año]	0	0	0	454	0	227	454	227	227	454	454
Valor Res. año10 (Inv.-Reinv.en uso)	[M\$/año]											12.772

HERRAMIENTAS MAYORES 1 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Taladro percusión 13mm	93.277	187		93		93			93		0	93
Esmeril angular 7"	168.059	336		168		168			168		0	168
Amperímetros	52.092	104		52		52			52		0	52
Tester	34.445	69		34		34			34		0	34
Soplete gas Jackwall completo provídis	16.798	34		17		17			17		0	17
Sierra circular 1400W DW352	52.765	106		53		53			53		0	53
Sierra caladora 450W CB3381	55.462	111		55		55			55		0	55
Esmeril de banco 200W BG150	31.000	62		31		31			31		0	31
Sierra caladora banco 150W BT1600	83.185	166		83		83			83		0	83
Atornilladores eléctricos	34.445	69		34		34			34		0	34
Lámpara Recargable, Halux	7.555	15		8		8			8		0	8
Caja porta herram. c/ruedas y manilla	58.731	117		59		59			59		0	59
Compresor Schulz Air Plus 3100 100L	323.521	647		324		324			324		0	324
Kit accesorios Huracán 5 p/compresor	19.319	39		19		19			19		0	19
Pistola texturizadora AS-0007A	43.353	87		43		43			43		0	43
Pistola alta presión JAR21G	44.950	90		45		45			45		0	45
Carro de carga 220k	36.882	74		37		37			37		0	37
Carretilla concretera con rueda	22.129	44		22		22			22		0	22
Banco trabajo plegable 9000	13.437	27		13		13			13		0	13
Micrómetro digital 0-1"	25.370	51		25		25			25		0	25
Pié de metro con dial 6 " /150mm	9.908	20		10		10			10		0	10
Escala telescópica fibra de vidrio	147.975	296		148		148			148		0	148
Escalera tijera aluminio	94.277	189		94		94			94		0	94
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	2.938	0	1.469	0	1.469	0	0	1.469	0	0	1.469

HERRAMIENTAS MAYORES 2 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Buscapolo	765	2		1		1			1		0	1
Engrapadora	12.429	25		12		12			12		0	12
Metro (regla madera enrollable)	1.000	2		1		1			1		0	1
Regla	4.193	8		4		4			4		0	4
Huincha (7,5 m)	832	2		1		1			1		0	1
Huincha tela (60 m)	15.958	32		16		16			16		0	16
Nivel láser	14.109	28		14		14			14		0	14
Nivel aluminio con regla	12.597	25		13		13			13		0	13
Plomada	5.622	11		6		6			6		0	6
Remachadora	17.639	35		18		18			18		0	18
Tornillo mecánico mesa	46.134	92		46		46			46		0	46
Llave chicharra	19.319	39		19		19			19		0	19
Mango en T 1/2	7.555	15		8		8			8		0	8
Cardan 1/2	11.504	23		12		12			12		0	12
Mango	12.345	25		12		12			12		0	12
Barra extensión 1/2 x 10	4.445	9		4		4			4		0	4
Mango articul 1/2 x 38cm	18.479	37		18		18			18		0	18
Engrasadora	4.782	10		5		5			5		0	5
Extensión	2.849	6		3		3			3		0	3
Llave ajustable 10" stanley	10.076	20		10		10			10		0	10
Llave ajustable Francesa	10.916	22		11		11			11		0	11
Caimán 19" con cadena	9.151	18		9		9			9		0	9
Llave stillson 18"	6.714	13		7		7			7		0	7
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	499	0	249	0	249	0	0	249	0	0	249

HERRAMIENTAS MAYORES 3 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Llave ajustable 8", profesional	8.815	18		9		9			9		0	9
Caimán	4.765	10		5		5			5		0	5
Llave stillson 14"	5.034	10		5		5			5		0	5
Llave para gáster 11BW	3.353	7		3		3			3		0	3
Llave ajustable con correa de presión	3.857	8		4		4			4		0	4
Martillo pequeño (liviano 9 onzas)	4.202	8		4		4			4		0	4
Martillo mediano (mediano 13 onzas)	4.613	9		5		5			5		0	5
Martillo mediano (mediano 20 onzas)	6.378	13		6		6			6		0	6
Martillo carpintero profesional 25oz	7.555	15		8		8			8		0	8
Martillo bola ext. 024, 1,5lb(cab.red./pl.)	5.454	11		5		5			5		0	5
Mazo acero 6 lb	10.076	20		10		10			10		0	10
Mazo de goma	9.235	18		9		9			9		0	9
Portamartillos para cinturones tela-metal	2.261	5		2		2			2		0	2
Sacaclavos	8.815	18		9		9			9		0	9
Diablito	5.164	10		5		5			5		0	5
Combo 25lbs	14.445	29		14		14			14		0	14
Chuzo	12.933	26		13		13			13		0	13
Pala	6.630	13		7		7			7		0	7
Picota	6.294	13		6		6			6		0	6
Cortador de cerámica profesional TS-60	185.706	371		186		186			186		0	186
Cortador de cerámica 50 cm. Goliat	71.420	143		71		71			71		0	71
Tenaza corta cerámica Profes. 10004	8.059	16		8		8			8		0	8
Tenaza corta cerámica 80-304	4.529	9		5		5			5		0	5
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	799	0	400	0	400	0	0	400	0	0	400

HERRAMIENTAS MAYORES 4 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Balde galvanizado	3.353	7		3		3			3		0	3
Serrucho p/molduras 14	6.714	13		7		7			7		0	7
Serrucho calar 12	5.874	12		6		6			6		0	6
Hacha partidora con mango largo 6lb	12.597	25		13		13			13		0	13
Cautín	4.529	9		5		5			5		0	5
Pistola pulverizadora DH6500	25.118	50		25		25			25		0	25
Pistola para pintar copón plástico	45.034	90		45		45			45		0	45
Set puntos (3 unid.)	3.353	7		3		3			3		0	3
Punta 6" (profesional)	4.445	9		4		4			4		0	4
Universal (160 mm)	4.782	10		5		5			5		0	5
Presión punta larga	5.706	11		6		6			6		0	6
Presión (caimán)	5.874	12		6		6			6		0	6
Pelicano	6.042	12		6		6			6		0	6
Presión	8.815	18		9		9			9		0	9
Tenaza	3.353	7		3		3			3		0	3
Juego dados 1/2 + llaves	100.664	201		101		101			101		0	101
Juegos dados 1/4 46p	42.008	84		42		42			42		0	42
Juego dados 3/8 hex 33 pzas.	39.487	79		39		39			39		0	39
Dado punta torx 1/2 xt	4.866	10		5		5			5		0	5
Set 14 llaves comb. 6-19mm pta. corona	30.244	60		30		30			30		0	30
Llave punta corona 34mm	8.143	16		8		8			8		0	8
Llave punta corona 32mm	7.134	14		7		7			7		0	7
Llave punta corona 30mm	6.714	13		7		7			7		0	7
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	770	0	385	0	385	0	0	385	0	0	385

HERRAMIENTAS MAYORES 5 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Llave punta corona 29mm	6.210	12		6		6			6		0	6
Llave punta corona 28mm	8.059	16		8		8			8		0	8
Llave punta corona 27mm	5.874	12		6		6			6		0	6
Llave punta corona 26mm	5.370	11		5		5			5		0	5
Llave punta corona 25mm	5.034	10		5		5			5		0	5
Llave punta corona 24mm	4.697	9		5		5			5		0	5
Llave punta corona 23mm	4.445	9		4		4			4		0	4
Llave punta corona 22mm	4.193	8		4		4			4		0	4
Llave punta corona 21mm	4.025	8		4		4			4		0	4
Llave punta corona 20mm	3.857	8		4		4			4		0	4
Juego llaves hex. y pta. redonda (Alen)	13.437	27		13		13			13		0	13
Juego llaves hex. 7pzas. Larga	7.975	16		8		8			8		0	8
Llave combinación 10mm	2.513	5		3		3			3		0	3
Llave combinación 12mm	2.933	6		3		3			3		0	3
Llave combinación 13mm	3.353	7		3		3			3		0	3
Llave combinación 14mm	3.857	8		4		4			4		0	4
Punto	12.597	25		13		13			13		0	13
Cinzel	14.445	29		14		14			14		0	14
Cinzel 1x12	4.277	9		4		4			4		0	4
Cinzel 1x10	3.773	8		4		4			4		0	4
Cinzel 3/4x12	2.681	5		3		3			3		0	3
Cinzel 3/4x10	1.504	3		2		2			2		0	2
Cinzel 3/4x10	2.176	4		2		2			2		0	2
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	255	0	127	0	127	0	0	127	0	0	127

HERRAMIENTAS MAYORES 6 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Punto 1x12	4.277	9		4		4			4		0	4
Punto 1x10	3.773	8		4		4			4		0	4
Punto 1x14	3.101	6		3		3			3		0	3
Punto 1x8	3.269	7		3		3			3		0	3
Pala Concretera Cuad Mgo Mad	4.277	9		4		4			4		0	4
Pala pla huevo c/mango	3.773	8		4		4			4		0	4
Fragüador de goma profesional	4.950	10		5		5			5		0	5
LLANA LU-300 RECT 300X180 MM	3.101	6		3		3			3		0	3
Llana dentada profes. 10x6 mm. acero	2.176	4		2		2			2		0	2
Plana lengüeta 5-6", económica	1.420	3		1		1			1		0	1
Plana botadora 7-8", modelo Bellota	1.252	3		1		1			1		0	1
Plana triangular 6-7", económica	1.168	2		1		1			1		0	1
Plana lengüeta 8", económica	1.168	2		1		1			1		0	1
Llana dentada diente pta.1.5x0.8 mm.ac.	1.336	3		1		1			1		0	1
Llana dentada 13x13 mm. acero	1.336	3		1		1			1		0	1
Pelacable	3.185	6		3		3			3		0	3
Cepillo global 5C	16.462	33		16		16			16		0	16
Cepillo global 3C	12.597	25		13		13			13		0	13
Formón p/madera 1 1/4 pulg m.series	3.017	6		3		3			3		0	3
Formón p/madera 1 1/2 pulg m.series	3.353	7		3		3			3		0	3
Formón p/madera 1 pulg m.series	2.513	5		3		3			3		0	3
Formón p/madera 3/4 pulg m.series	2.345	5		2		2			2		0	2
Serrucho 22dte templado	8.395	17		8		8			8		0	8
Arco sierra 12+3 sandflex ba	9.908	20		10		10			10		0	10
Cuchillo cartonero	4.613	9		5		5			5		0	5
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	214	0	107	0	107	0	0	107	0	0	107

Herramientas Livianas (renovadas cada 1 año)

HERRAMIENTAS LIVIANAS		Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Herramientas Livianas 1		217	0	109	0	109	0	0	109	0	0	109
Herramientas Livianas 2		248	0	124	0	124	0	0	124	0	0	124
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	465	0	233	0	233	0	0	233	0	0	233
TOTAL REINVERSIÓN (c/1 año)	[M\$/año]	0	465	465	698	698	931	931	931	1.163	1.163	1.163

Valor Comercial a 31 año (30%)	[M\$/año]		140	140	209	209	279	279	279	349	349	349
Valor Libro a 1 año	[M\$/año]		310	310	465	465	620	620	620	776	776	776
Valor Desecho a 1 año (x Reinv.)	[M\$/año]	0	169	169	253	253	337	337	337	422	422	422
Valor Res. año10 (Inv.-Reinv.en uso)	[M\$/año]											2.559

HERRAMIENTAS LIVIANAS 1 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Boquilla 32 mm temple fundir	4.529	9		5		5			5		0	5
Boquilla 29 mm temple forja	4.109	8		4		4			4		0	4
boquilla 19mm	3.689	7		4		4			4		0	4
boquilla 15mm refrigerac	3.353	7		3		3			3		0	3
Lampara de trabajo portatil 1x60 Watts	6.714	13		7		7			7		0	7
Kit de accesorios para pintar	16.798	34		17		17			17		0	17
Cruz (Phillips)	1.840	4		2		2			2		0	2
Torx	1.840	4		2		2			2		0	2
Set 7 (puntas phillips, paleta, probador)	15.874	32		16		16			16		0	16
Grapas	2.597	5		3		3			3		0	3
Escuadra 3	4.109	8		4		4			4		0	4
Lápiz carpintero bicolor	1.000	2		1		1			1		0	1
Tizalinea	5.370	11		5		5			5		0	5
Tiza	1.336	3		1		1			1		0	1
Cortante 6" (profesional)	5.454	11		5		5			5		0	5
Llave cruz	2.513	5		3		3			3		0	3
Set llaves allen	10.916	22		11		11			11		0	11
Escobilla acero c/mgo 5-c	1.252	3		1		1			1		0	1
Set cepillo	2.513	5		3		3			3		0	3
Escobilla latón con mango N724	3.017	6		3		3			3		0	3
Escobilla acero mango largo 3x19	2.008	4		2		2			2		0	2
Escobilla de acero normal	3.353	7		3		3			3		0	3
Barreta	4.445	9		4		4			4		0	4
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	217	0	109	0	109	0	0	109	0	0	109

HERRAMIENTAS LIVIANAS 2 (sólo personal interno)	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Equipo de terreno Interno a dotar		2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Herramientas (Sólo Internos)												
Rastrillo	5.706	11		6		6			6		0	6
Removedor de fragüe	3.941	8		4		4			4		0	4
Fragüador lengüeta económico	1.504	3		2		2			2		0	2
Tarro concretero	1.420	3		1		1			1		0	1
Batea mezcladora	3.067	6		3		3			3		0	3
Platacho madera	4.866	10		5		5			5		0	5
Pasacable	8.143	16		8		8			8		0	8
Juego de gubias (madera)	2.513	5		3		3			3		0	3
Escofina 40 cm surform	7.975	16		8		8			8		0	8
Lima media 8	6.630	13		7		7			7		0	7
Escofina plana punta-bastarda	6.462	13		6		6			6		0	6
Escofina media caña	6.210	12		6		6			6		0	6
Lima redonda 8	5.118	10		5		5			5		0	5
Lima plana sierra 8	4.866	10		5		5			5		0	5
Lima triangular 4	3.689	7		4		4			4		0	4
Lima redonda media 8	3.689	7		4		4			4		0	4
Serrucho costilla 12 (cuadrado)	8.395	17		8		8			8		0	8
Serrucho profesional	5.874	12		6		6			6		0	6
Serrucho punta 12"	3.857	8		4		4			4		0	4
Sierra punta	3.269	7		3		3			3		0	3
Hoja de sierra sandflex 24 dientes	2.176	4		2		2			2		0	2
Expandidor De Tubos	6.462	13		6		6			6		0	6
Cortador de tubos	6.462	13		6		6			6		0	6
Cortavidrios 5 1/8	4.529	9		5		5			5		0	5
Tijera	4.445	9		4		4			4		0	4
Set repuestos	2.765	6		3		3			3		0	3
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	248	0	124	0	124	0	0	124	0	0	124

DETALLE DE INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES

Gastos de inicio de la organización

GASTOS INICIO DE LA ORGANIZACIÓN	[\$/unid.]	Cantidad	Año 0 [M\$/año]
Escritura Pública de la Sociedad (Constitución, extracto y protocolización notariales)	443.635	1	444
Publicación en Diario Oficial (Costo de publicar el extracto de la Sociedad eb dicho diario)	132.980	1	133
Registro de Comercio (Inscripción de la Sociedad)	55.454	1	55
Costo registro NIC (NIC para 10 años, administrado por U. de Chile)	86.801	1	87
Registro marca y logo en registro de Propiedad Industrial (10 años renovable) (Estudio de factibilidad de la marca, presentación y tramitación de la solicitud de registro ante la oficina de marcas y entrega de título de marca y vigilancia de marca)	238.455	1	238
Honorario Abogado (Redacción de la constitución social, tramitación de la publicación e inscripción, iniciación de actividades, registro marcario.)	665.455	1	665
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]		1.623

Gasto en Patentes y Licencias

GASTOS DE PATENTES Y LICENCIAS	[\$/unid.]	Cantidad	Año 0 [M\$/año]
Patente Comercial Municipal anual (Se paga dos veces al año el 31 de enero y el 31 de agosto. El valor de la patente depende directamente del capital propio que se declare)	25.630	2	51
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]		51

Gastos Puesta en Marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	[\$/unid.]	Cantidad	Año 0 [M\$/año]
Pagos de Remuneraciones Mano de Obra Directa y Mano de Obra Indirecta (Remuneraciones a pagar con anticipación un mes antes de la operación del negocio)	2.640.000	1	2.640
Arriendo (Arriendo por un mes y garantía)	500.000	2	1.000
Publicidad y Promoción (Gasto en publicidad y promoción que se realizará durante un mes)	1.000.000	1	1.000
Seguros (Total de primas a pagar en un año)	1.799.175	1	1.799
Habilitación Seguridad ADT UF (Costo instalación alarma)	63.296	1	63
Seguridad y Alarmas (Pago de un mes de sistema de vigilancia y alarma)	333.907	1	334
Desarrollo página Web (web pay, acceso a base de datos vía login, banners, link e-mail contacto) El desarrollo de la página se contratará	500.000	1	500
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]		7.336

Gastos en Capacitación

GASTOS DE CAPACITACIÓN	[\$/unid.]	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Capacitación al Personal Nuevas Plataformas (Capacitación al personal sobre software a ocupar, responsabilidades y atención a público)	1.140.000						1.140					
TOTAL INVERSIÓN	[M\$/año]	0	0	0	0	0	1.140	0	0	0	0	0

Bases de Datos y Sistemas de Información, para la operación del negocio

BASES DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN PREOPERATIVOS	Año 0 [M\$/año]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Base de Datos en SQL y desarrollo software en base a JAVA (Desarrollo de base de datos y de software para operar)						1.700					
TOTAL INVERSIÓN, [M\$/año]	0	0	0	0	0	1.700	0	0	0	0	0

DETALLE DE EGRESOS

Arriendo Oficina

GASTO ARRIENDO ANUAL	Costo [\$/mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Arriendo Local Comercial Ubicado en Las Condes (incluye pago de contribuciones y derecho de aseo municipal)	500.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

Plan de Seguridad y Alarma

PLANES DE SEGURIDAD Y ALARMA AL AÑO	Costo [\$/mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Plan Radial (Sistema de seguridad, el cual se conecta vía microondas a la Central de Monitoreo de ADT)	27.323	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
Monitoreo opcional Reacción Móvil (Adicional al Plan Radial, donde móviles ADT acuden cada vez que se produzca una activación de la alarma previamente confirmada)	4.204	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378

Útiles de Oficina y Paquetería

ÚTILES DE OFICINA Y PAQUETERÍA AL AÑO	Costo [\$/mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Útiles oficina y papelería requeridos mensualmente	42.666	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512

Patentes y Licencias

Patente comercial municipal (anual)

Se paga dos veces al año el 31 de enero y el 31 de agosto (25.630 \$/cuota). El valor de la patente depende directamente del capital propio que se declare, al cual se aplica la tasa del cinco por mil.

Servicios Externos

SERVICIOS EXTERNOS AL AÑO	Costo [\$/mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Dicom (Verificación Dicom cliente)	16.394	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
Manutención Multifuncional (Costo mensual que se incurre en la manutención de la fotocopiadora con reposición de Toner incluido)	18.285	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
Servicio de imprenta (facturas/boletas/guías despacho/tarjetas visita) (ANUAL)	283.080	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283
Empresa de Asesoría Legal (Asesoría en cobranzas, temas laborales y contractuales)	281.004	3.372	3.372	3.372	3.372	3.372	3.372	3.372	3.372	3.372	3.372
Empresa de Contabilidad (Registros contables, declaraciones y pagos de impuestos de todo tipo, preparación de pre-balances trimestrales, semestrales, Informes, Análisis de cuentas y Preparación de Balances Anuales y Declaración de Renta)	256.624	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079
Aseo Externo - Opcional (Incluye personal e insumos de limpieza)	300.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751

Sueldo Funcionarios

Se obtienen directamente de las tablas detalladas en el documento, que incluyen el número de funcionarios por año y el sueldo asociado.

De esta forma se llega a:

SUELDOS ANUAL FUNCIONARIOS POR AÑO	Costo [\$/mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Gerente General	900.000	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Administrador Financiero-Comercial	600.000			7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Vendedor y atención comercial (comisión)	380.000				4.560	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560
Servicio al cliente (3 d + 1 n - incluye Call center)	280.000					10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080
Encargado de Bodega	300.000					3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Junior-chofer	200.000	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Supervisores terreno especialistas	420.000	10.080	10.080	15.120	15.120	20.160	20.160	25.200	25.200	30.240	30.240
Ayudante Supervisor	200.000	4.800	4.800	7.200	7.200	9.600	9.600	12.000	12.000	14.400	14.400
Analista en informática	450.000					5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Programador	375.000					4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Secretaria telefonista recepcionista	300.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	31.680	31.680	46.320	50.880	81.900	81.900	89.340	89.340	96.780	96.780

Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS ESTIMADOS AL AÑO	Costo [\$mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Electricidad	50.000	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Plan Telefonía Multilínea (3 líneas 2500 min movistar y otros movistar)	(planes)	1.980	1.980	2.340	3.060	3.420	3.420	3.600	3.600	3.780	3.780
Plan código 600 (cliente no tiene recargo)	99.203	0	0	0	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190
Celular (Planes Entel Plana y Entel controlada)	(planes)	904	904	1.449	1.629	2.348	2.348	2.528	2.528	2.708	2.708
Gas	30.000	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Agua	40.000	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840

Gasto Mensual Vehículos

GASTO ANUAL FLOTA DE VEHÍCULOS	Costo [\$mes]	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
Combustible (Se estima que el vehículo ejecutivo recorrerá 1800 km al mes y tendrán un rendimiento medio de 16 km/Litro diesel, además se tomará como valor de diesel 450 \$/litro)	44.557	1.069	1.069	1.604	1.604	2.139	2.139	2.673	2.673	3.208	3.208
Seguro Obligatorio	1.250	30	30	45	45	60	60	75	75	90	90
Revisión Técnica	1.250	30	30	45	45	60	60	75	75	90	90
Servicio Técnico	105.000	2.520	2.520	3.780	3.780	5.040	5.040	6.300	6.300	7.560	7.560
Seguro Accidentes y otros	25.000	600	600	900	900	1.200	1.200	1.500	1.500	1.800	1.800
TAG	60.000	1.440	1.440	2.160	2.160	2.880	2.880	3.600	3.600	4.320	4.320
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	2.040	2.040	3.060	3.060	4.080	4.080	5.100	5.100	6.120	6.120

Publicidad y Promoción

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN ANUAL	Costos Unitarios	Año 1 [M\$/año]	Año 2 [M\$/año]	Año 3 [M\$/año]	Año 4 [M\$/año]	Año 5 [M\$/año]	Año 6 [M\$/año]	Año 7 [M\$/año]	Año 8 [M\$/año]	Año 9 [M\$/año]	Año 10 [M\$/año]
PUBLICIDAD		11.210	11.210	11.210	18.415	18.415	18.415	18.415	18.415	18.415	18.415
Meses publicidad diario (Vivienda y Decoración)	[meses/año]	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4
Meses publicidad Dato Aviso	[meses/año]	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Meses publicidad por e-mail	[meses/año]	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Diarios (Revista Vivienda y Decoración, 4 avisos color por un mes)	1.801.310 \$/mes-aviso	0	0	0	7.205	7.205	7.205	7.205	7.205	7.205	7.205
Revistas (Dato Aviso 1/4 página color 1 zona LC. mensual)	1.078.619 \$/mes-aviso	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314	4.314
Publicidad telefónica mensual en línea de espera	14.922 \$/mes	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Aviso anual en Páginas Amarillas de 5x5cm color rojo y blanco, incluye amarillas cl	2.103.643 \$/año	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104
Envío de 250.000 e-mails (mensual) al mes	36.570 \$/mes	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
Sitio Web Anual	40.000 \$/año	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Volantes papel Bond blanco, 1 color 21x13cm (260.000 volantes) anual	1.912.593 \$/año	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913
1 repartidor 500 volantes diarios de casa en casa, 1 día fin de semana, por 52 semanas. por 10 horas al día	209.475 \$/mes	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514	2.514
PROMOCIÓN		43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Imanes para refrigeradores de 2 colores (3.000 unid. al año)	38.125 \$/año	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Folletos publicitarios. 2 colores, papel 140 gramos 30x25 cm (1.500 unid.)	5.338 \$/año	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TOTAL EGRESOS	[M\$/año]	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751