



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE MARKETING Y EVALUACION ECONOMICA DE UN  
EMPRENDIMIENTO DIRIGIDO A PRESTAR SERVICIOS  
DOMESTICOS EN SANTIAGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**ADRIANA ISABEL BUCHELLY OCHOA**

**PROFESOR GUIA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
GASTON HELD BARRANDEGUY  
MARIANO DOMINGUEZ FEBRERO**

**SANTIAGO DE CHILE  
Octubre, 2010**

## RESUMEN

El presente trabajo de grado parte de la comprobada necesidad de los nuevos hogares santiaguinos de contratar a través de una empresa legalmente constituida, innovadores servicios domésticos, puertas afuera y de forma regular que incluyen compras, tintorería, reparaciones, cuidado de mascotas y reuniones sociales en el hogar. Dichos servicios están dirigidos a facilitar y agilizar la vida de profesionales que conforman nuevos hogares en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura; comunas éstas que recogen el mayor número de hogares de los estratos ABC1 y C2 quienes están dispuestos a pagar más por servicios diferenciados.

El plan de marketing descrito se respalda en la aplicación de una encuesta entre 55 habitantes de las comunas en mención, que permite caracterizar los clientes potenciales: hombres divorciados, empleados extranjeros de multinacional, cuerpo diplomático de segundo nivel y solteros independientes. Los resultados permiten inferir que el 63% de los consultados están dispuestos a emplear un mecanismo de intermediación para contratar servicios domésticos y el 55% está dispuesto a pagar más por servicios diferentes a los tradicionales. Cifras que entre otras, le dieron vía libre al diseño del servicio que describe el documento.

De esta manera y a partir de los conceptos de administración de la cadena de servicios el texto describe detalladamente la contratación del personal operativo que garantizará la profesionalización y seguridad del servicio y la cadena de atención al cliente con los momentos de verdad y sus respectivos indicadores claves de desempeño- KPI. En este orden de ideas, ésta iniciativa propone atender en el primer año 223 hogares y generar empleo para 41 personas de tres tipos de perfiles diferentes. Esta meta representa el 1% del mercado objetivo y propone un crecimiento del 5% en los años siguientes. Así mismo, el primer año proyecta una inversión de \$30.000.000 y ventas por \$235 millones de pesos.

De esta manera, el trabajo describe el flujo de caja del proyecto y la evaluación de rentabilidad con un análisis de sensibilidad que en el más conservador de los escenarios ofrece un Valor Presente Neto de \$168.663.000 y una tasa interna de retorno de 55% y de 132% en un escenario moderado para la empresa, junto a un Valor Presente Neto de \$384.544.000. Estas permiten concluir la viabilidad del plan de negocio desde el punto de vista de mercado y financieramente.

## INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	4
2. DIAGNOSTICO	5
2.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	5
2.2. ENTORNO COMPETITIVO	6
2.3. ANÁLISIS DE CONTEXTO, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	7
2.3.1. OPORTUNIDADES	7
2.3.2. AMENAZAS	8
2.4. EVALUACION DE OPORTUNIDADES DE MERCADO	9
2.4.1. CONCLUSIONES ENCUESTA APLICADA	27
3. DISEÑO DEL SERVICIO	31
3.1. CLIENTES	31
3.2. ESTRATEGIA DE SERVICIOS	33
3.3. ESTRUCTURA	34
3.4. PROCESOS	36
3.4.1. CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO	37
3.4.2. CADENA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	39
4. ESTRUCTURA FINANCIERA	53
4.1. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	53
4.1.1. INGRESOS	53
4.1.2. EGRESOS	53
4.2. EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD	56
4.3. POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN	58
4.3.1. FICHA DE LA LÍNEA DE CRÉDITO CORFO	59
5. CONCLUSIONES	62
6. BIBLIOGRAFÍA	64

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. CARACTERIZACIÓN DE COMUNAS POR NÚMERO DE HOGARES	5
Tabla 2. EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL	15
Tabla 3. FRECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LIMPIEZA	21
Tabla 4. VALORACION DE SERVICIOS	26
Tabla 5. ESTRUCTURA	34
Tabla 6. CONSOLIDADO DE HOGARES META POR ATENDER Y NUMERO DE AUXILIARES REQUERIDOS	53
Tabla 7. INCREMENTOS EN LA NOMINA ADMINISTRATIVA	54
Tabla 8. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	56

## 1. INTRODUCCION

Santiago se destaca por ser una ciudad con calidad de vida para sus habitantes, la tercera en Latinoamérica de acuerdo a la Encuesta de Calidad de Vida de 2007 realizada por Mercer Human Resource Consulting., después de Montevideo y Buenos Aires. Por otra parte, es una ciudad con un notable crecimiento económico durante los últimos años (promedio de crecimiento entre 2004-2007 de 5%) lo cual la hace atractiva para empresarios, profesionales e inmigrantes en general.

Dicho crecimiento económico, la expansión de la ciudad y nuevos requerimientos de seguridad residencial traen consigo nuevas configuraciones en la vivienda, sustentado en un crecimiento de los permisos de edificación (5,5% anual en marzo de 2008) compuestos mayoritariamente por construcciones con más de 3 pisos, es decir, edificios con apartamentos residenciales. Todos estos antecedentes se traducen en la demanda de diferentes tipos de servicios que hagan más comfortable la vida de las personas y sus familias.

Los servicios domésticos en una ciudad cosmopolita cada vez se alejan más de la figura de la “nana” cariñosamente acogida por la cultura chilena y se acercan a la demanda de un servicio estandarizado, seguro e impersonal el cual se está dispuesto a contratar porque aún no alcanza los elevados precios de países más desarrollados en Europa y Norteamérica.

El presente documento propone como punto de partida esta necesidad y la necesidad de evaluarla como una oportunidad de negocio en Santiago.

## 2. DIAGNOSTICO

De acuerdo a la metodología propuesta para el desarrollo del presente trabajo de grado, el punto de partida para realizar una propuesta de modelo de negocio y plan de marketing, es la elaboración de un diagnóstico del mercado objetivo y del contexto que ofrece la ciudad.

En este orden de ideas a continuación se dimensiona el mercado objetivo en Santiago, se revisa los tipos de competencia en la ciudad, así como el análisis del contexto social y cultural a partir de la revisión de las amenazas y oportunidades.

Finalmente se evalúan las oportunidades de mercado, definiendo las necesidades del cliente y los segmentos de mercado objetivo.

### 2.1 DESCRIPCION DEL MERCADO

El análisis parte del supuesto de que los hogares con mayores ingresos son los más dispuestos a pagar por acceder a servicios domésticos. En este sentido se han elegido las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea, dada su caracterización y composición por estratos ABC1 y C2. La caracterización de estas comunas por número de nuevos hogares de acuerdo al censo de 2002 es la siguiente:

	No. de viviendas	No. de Hogares
Las Condes	21.447	22.036
Vitacura	3.609	3.728
Providencia	5.265	5.867
Lo Barnechea	10.297	9.777
TOTAL	40.618	41.408

Por otra parte y de acuerdo al IPC del 2002, los hogares gastan en promedio el 3% de sus ingresos mensuales en servicios domésticos. De esta manera se puede tener una estimación del gasto promedio en servicios domésticos al mes en las comunas

señaladas. Partiendo de datos suministrados por ICCOM – Investigación de Mercado, se puede calcular que el ingreso promedio de ABC1-C2 es de \$1.970.000 y por tanto el 3% corresponde a \$59.100 mensuales aproximadamente y al ser multiplicado por los hogares se encuentra una cifra interesante cercana a los 5 millones de dólares.

## 2.2 ENTORNO COMPETITIVO

Para el análisis de entorno competitivo se contemplan las empresas en Santiago que prestan formal y legalmente servicios de limpieza y atención en el hogar. El entorno competitivo de este tipo de servicios se concentra en tres tipos de oferta:

1. **Intermediación entre personas prestadoras del servicio y quienes lo demandan.** La intermediación se puede realizar de dos formas: la primera se trata de sitios en internet como es el caso de [www.nana.cl](http://www.nana.cl) quienes facilitan la inscripción del oferente y la búsqueda de quien está interesado en contratarlo. En la segunda forma encontramos las Agencias de nanas. Estas empresas seleccionan de acuerdo a los requerimientos de quien contrata el servicio. Dentro de esta categoría se encuentra Nanas del Sur. Lo importante de esta clasificación es que no cuenta con un staff de personal a su cargo.
2. **Aseo profundo.** En este tipo de oferta la especialización es el servicio de aseo profundo con máquinas especializadas que permiten realizar un mantenimiento que va más allá de las labores cotidianas del aseo doméstico, como es el caso del lavado de alfombras, ventanas, mantenimiento de piscinas. Ejemplo: Servicio Blue, Limpie Express.
3. **Contratación de servicios no de personas.** Se trata de empresas que cuentan con personal que presta los servicios y cobran una tarifa de acuerdo al tipo de servicios. Un ejemplo de esta clasificación es Nanas Express – [www.nanasexpress.cl](http://www.nanasexpress.cl)

En ninguna de estas clasificaciones se encuentran servicios diferentes a los tradicionales.

## **2.3. ANALISIS DE CONTEXTO, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **2.3.1 OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento económico sostenido durante los últimos años, aspecto que favorece la contratación de servicios alternativos que generen comodidad y ahorro de tiempo.
- La construcción de viviendas en Santiago sostiene su incremento durante los últimos años, el número de hogares incrementa en paralelo.
- El crecimiento de la ciudad dificulta cada vez más la contratación de servicios domésticos a partir de referencias cercanas y exige la estandarización de este tipo de servicios.
- Santiago es un centro de negocios de muchas empresas latinoamericanas y organizaciones internacionales, aspecto que favorece el asentamiento de personas extranjeras en la ciudad.
- Los jóvenes chilenos cada vez más temprano abandonan el hogar paterno y deciden asumir una vida independiente.
- Los hogares son cada vez más pequeños, tanto en número de personas para atender, como en el espacio para mantener.
- Posicionamiento de Santiago como un destino académico de posgrado en Latinoamérica, aspecto que se traduce en la movilización de extranjeros a la ciudad.
- El ritmo laboral y social de la mujer cada vez es mayor y se delegan los cuidados del hogar contratando un servicio.
- El estado civil de las personas es cada vez más variable, el porcentaje de personas divorciadas está en aumento.
- Las contrataciones por internet son cada vez más cercanas a la población general.

### 2.3.2 AMENAZAS

- El crecimiento de la ciudad genera condiciones de inseguridad y el respectivo incremento de desconfianza frente a personas desconocidas.
- Los espacios pequeños son de fácil mantenimiento y muchas personas pueden decidir realizarlo personalmente.
- El perfil de las personas que se contratan para este tipo de servicios generalmente tienen niveles mínimos de capacitación y profesionalización.
- Los servicios domésticos son muy susceptibles a la inconformidad y reclamos por parte de los usuarios. Un servicio mal prestado tiene consecuencias en escala.
- A pesar de la importancia de los servicios en el hogar estos tienen una baja percepción de pago por el bajo nivel de calificación de las personas contratadas.
- Se desconoce todavía el impacto de la situación económica mundial, sin embargo empieza a afectar la percepción de gasto de las personas.
- El incumplimiento de leyes de inmigración en el reclutamiento de personas para prestar este tipo de servicios es catastrófico.
- Es difícil encontrar personal interesado en prestar este tipo de servicios a través de intermediario.
- Se trata de un servicio con difícil supervisión y monitoreo directo por parte del empleador.
- No hay experiencias exitosas de referencia en el país para este tipo de servicios a través de una empresa.
- Es posible perder al empleado una vez establece contacto directo con el hogar.
- Los servicios domésticos se contratan mayoritariamente de forma informal.

## **2.4. EVALUACION DE OPORTUNIDADES DE MERCADO**

Con el objetivo de acceder a un diagnóstico confiable de las oportunidades de mercado, el presente Informe de Avance presenta los resultados cuantitativos de las encuestas realizadas a 55 personas que viven en las comunas focalizadas en Santiago.

La metodología empleada para recoger la información fue a través de una encuesta virtual que se difundió a través de diferentes redes académicas, profesionales y sociales, procurando verificar las hipótesis definidas en informes técnicos previos.

Dichas hipótesis se retoman a continuación:

Dentro de los hogares santiaguinos existen diferentes situaciones que no permiten resolver fácilmente el acceso a los servicios domésticos a través de la tradicional “nana”, en dichas situaciones se encuentran quienes afrontan por lo general una nueva vida en donde no está resuelto este tipo de servicios y sobre toda la forma de acceder a ellos con seguridad y eficacia. En esta descripción se pueden agrupar los divorciados, estudiantes de posgrado, extranjeros, diplomáticos, personas solteras que inician su vida independiente.

Dichas personas por lo general requieren de servicios con valor agregado porque éste no es monitoreado ni asesorado, esto debido a la ausencia del contratante o su desconocimiento de la manera de hacerlo. Se definen estos grupos porque por lo general tienen poco tiempo no sólo para estar en la residencia durante el tiempo que se presta el servicio, si no porque tienen poco tiempo para hacerlo personalmente dadas sus ocupaciones. Se trata de personas con un perfil profesional de ingresos altos que requieren resolver rápidamente la contratación y están dispuestos a pagar por el servicio requerido para evitar las tareas diarias del hogar. Con este concepto no sólo se contemplan las tareas típicas de aseo, la propuesta investiga la aceptación de servicios más elaborados e innovadores.

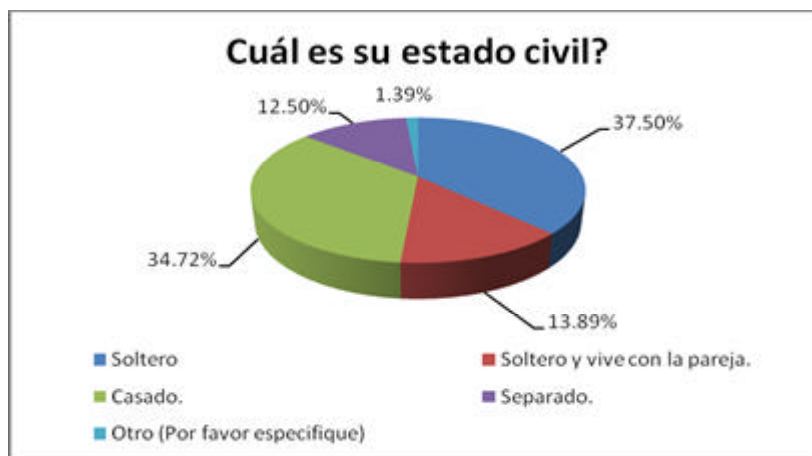
En este orden de ideas a continuación se presentan los resultados de las 33 preguntas realizadas a quienes apoyaron esta investigación. La primera parte busca definir el perfil de las personas, después la caracterización del servicio que reciben

actualmente y de los servicios que desearían recibir, finalmente la encuesta busca establecer la aceptación de nuevos servicios entre los usuarios.

## CUESTIONARIO Y RESULTADOS CUANTITATIVOS

### PREGUNTA 1:

¿CUÁL ES SU ESTADO CIVIL?



### PREGUNTA 2:

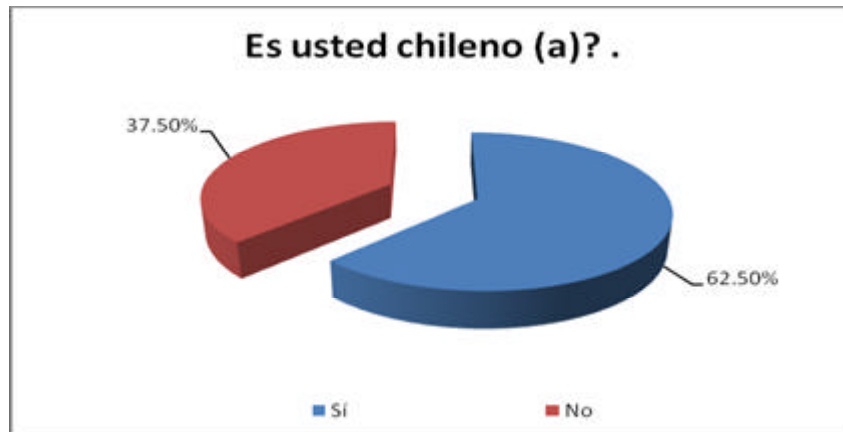
¿PROFESIONALMENTE A QUÉ SE DEDICA?



El 8,11% de Otros, se refiere básicamente a estudiantes de posgrado.

**PREGUNTA 3:**

**¿ES USTED CHILENO (A)?**



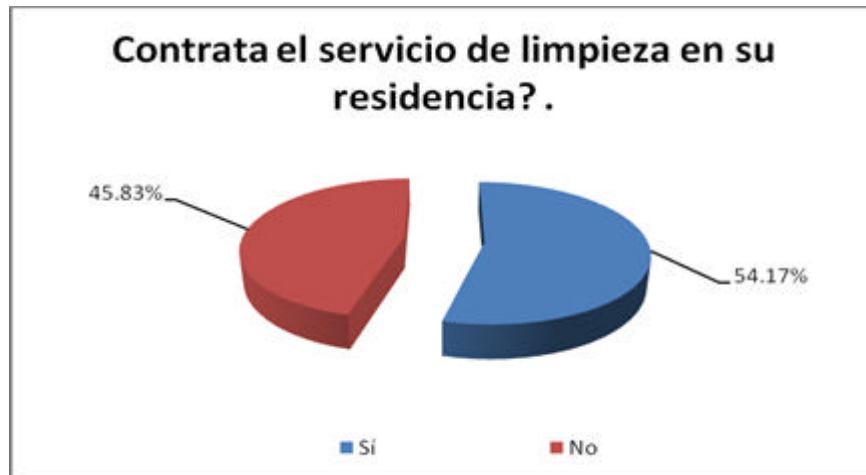
**PREGUNTA 4:**

**¿CUÁNTAS PERSONAS VIVEN EN SU RESIDENCIA?**



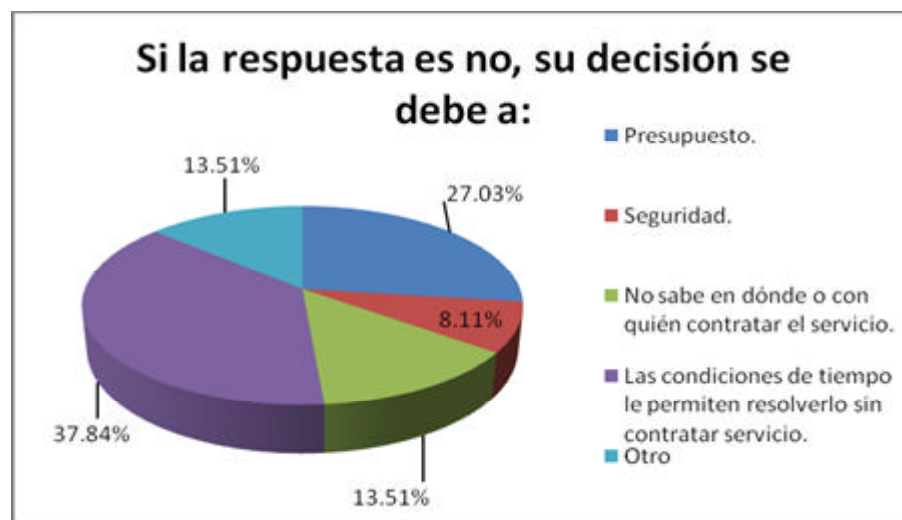
**PREGUNTA 5:**

**¿CONTRATA EL SERVICIO DE LIMPIEZA EN SU RESIDENCIA?**



**PREGUNTA 6:**

**SI LA RESPUESTA ES NO, SU DECISIÓN SE DEBE A:**



### **PREGUNTA 7:**

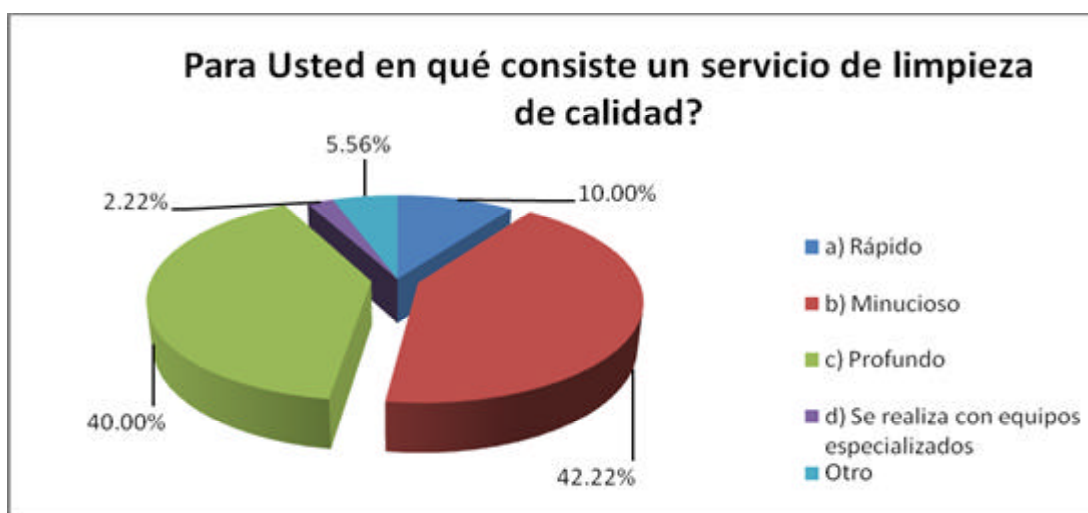
**SI LA RESPUESTA ES SÍ, CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO QUE USTED PRIORIZA PARA CONTRATAR EL SERVICIO DE LIMPIEZA?**

Respuesta abierta.

De acuerdo a las respuestas de las personas entrevistadas, el aspecto definitivo para contratar el servicio de limpieza es la seguridad y confianza en quien se contrata, en menor proporción pero no menos importante es la rigurosidad con la que realiza las labores y su eficiencia y agilidad. Los otros aspectos que se priorizan son la calidad del servicio, su precio, la empatía con la familia, la responsabilidad y el cumplimiento del horario.

### **PREGUNTA 8:**

**¿PARA USTED EN QUÉ CONSISTE UN SERVICIO DE LIMPIEZA DE CALIDAD?**



### **PREGUNTA 9:**

**EN LA ESCALA DE 1 A 5, EN DONDE 1 ES LA MÍNIMA Y 5 ES LA CALIFICACIÓN MÁXIMA, ¿CUÁL ES SU EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL O MÁS RECIENTE, CON RELACIÓN A LAS SIGUIENTES VARIABLES?:**

**Tabla 2. EVALUACION DEL SERVICIO ACTUAL**

	1	2	3	4	5
a) Calidad.	1.69%	6.78%	38.98%	44.07%	8.47%
b) Seguridad.	1.69%	0.00%	8.47%	33.90%	55.93%
c) Cumplimiento.	1.69%	3.39%	32.20%	35.59%	27.12%
d) Disponibilidad.	1.69%	6.78%	27.12%	35.59%	28.81%

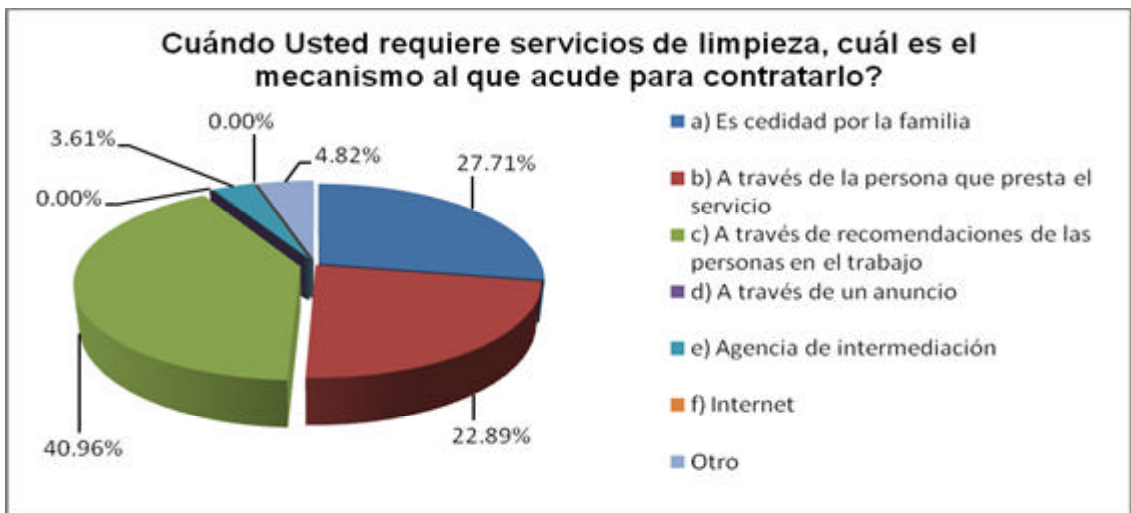
**PREGUNTA 10:**

**¿CUÁL ES EL CRITERIO PRINCIPAL PARA CONTRATAR A LA PERSONA?**



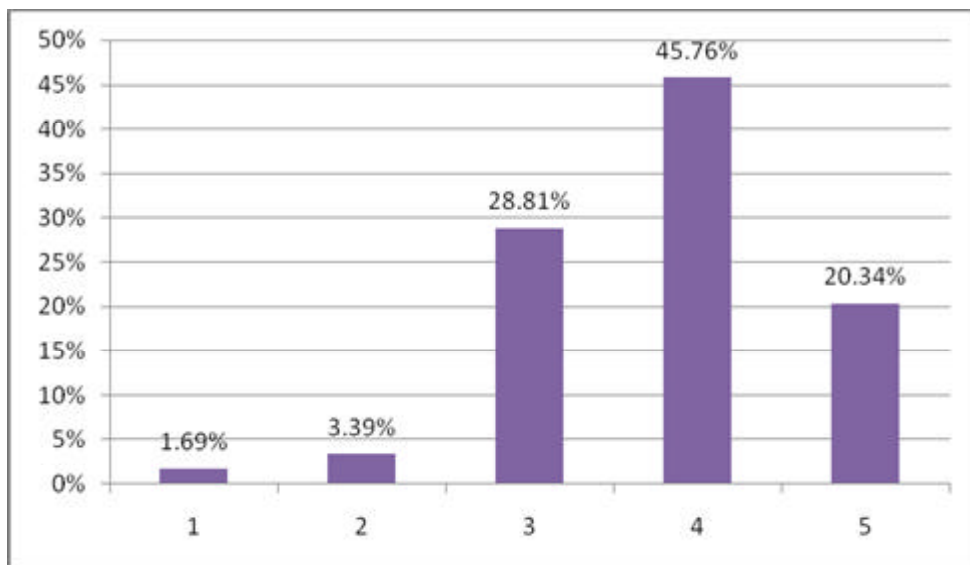
**PREGUNTA 11:**

**CUANDO USTED REQUIERE SERVICIOS DE LIMPIEZA, ¿CUÁL ES EL MECANISMO AL QUE ACUDE PARA CONTRATARLO?**



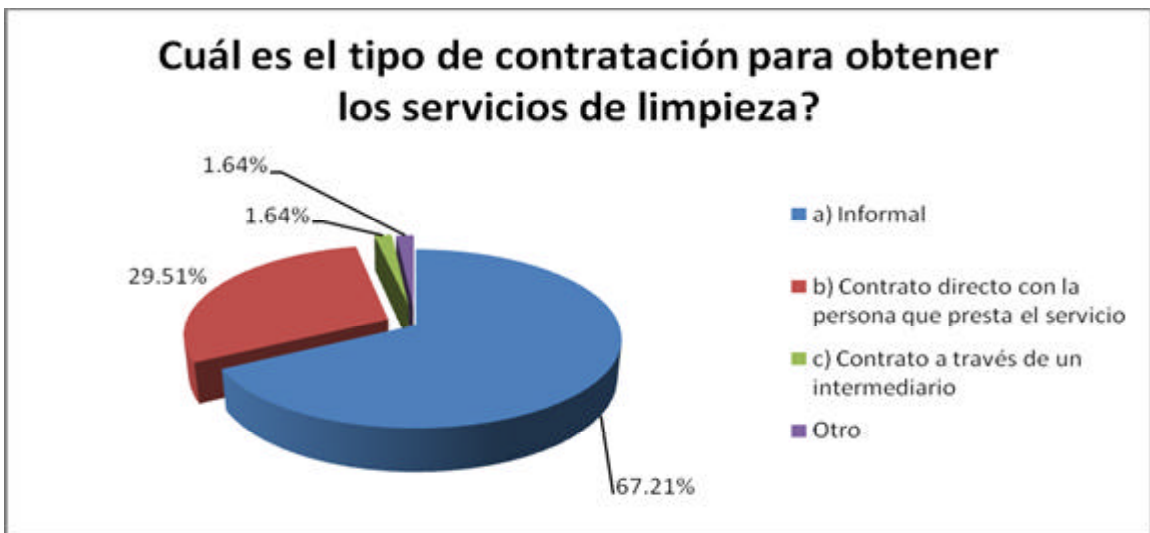
**PREGUNTA 12:**

**¿CÓMO EVALUARÍA LOS RESULTADOS DE SU MÉTODO DE 1 A 5? (5 ES LA MAYOR CALIFICACIÓN).**



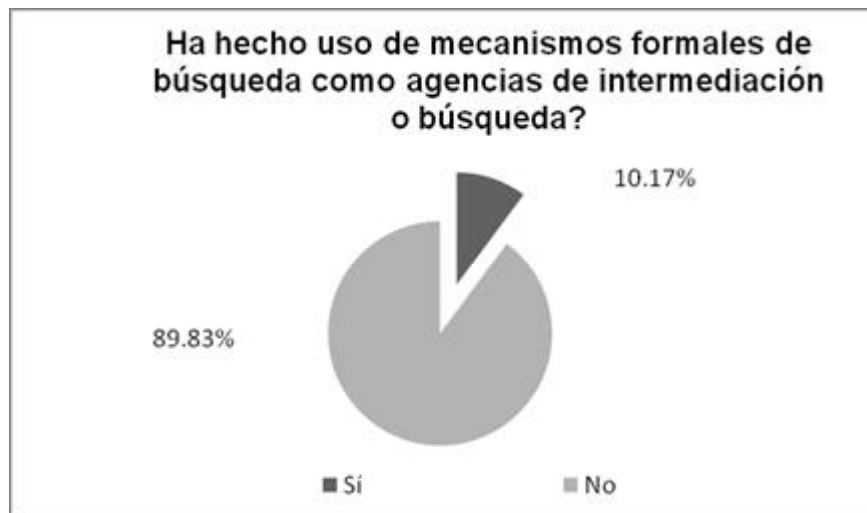
**PREGUNTA 13:**

**¿CUÁL ES EL TIPO DE CONTRATACIÓN PARA OBTENER LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA?**



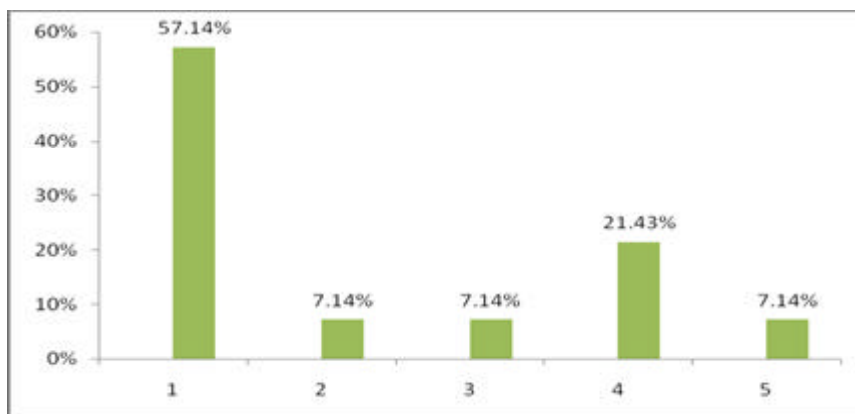
**PREGUNTA 14:**

**¿HA HECHO USO DE MECANISMOS FORMALES DE BÚSQUEDA COMO AGENCIAS DE INTERMEDIACIÓN O BÚSQUEDA?**



**PREGUNTA 15:**

**SI LA RESPUESTA ES SÍ, ¿CÓMO VALORARÍA LOS RESULTADOS DE 1 A 5?**



**PREGUNTA 16:**

**ARGUMENTE SU CALIFICACIÓN POR FAVOR.**

Respuesta abierta.

El alto porcentaje insatisfecho se debe básicamente a la lentitud del servicio, la falta de validación de los antecedentes y de capacitación al personal, así como la mala calidad del servicio y el alto costo que no se transfiere a los empleados.

**PREGUNTA 17:**

**¿SI LA RESPUESTA ES NO, ESTARÍA DISPUESTO A HACER LA CONTRATACIÓN A TRAVÉS DE UN MEDIO SIMILAR A ÉSTE?**



### **PREGUNTA 18:**

#### **¿CUÁL SERÍA SU PRINCIPAL RESTRICCIÓN PARA HACERLO?**

Respuesta abierta.

Las dos principales restricciones son la falta de confianza en la persona que se contrata y el incremento en el costo por la intermediación y las comisiones. La segunda restricción es la ausencia de referencias personales cercanas y después se mencionó el tiempo adicional en contratos y búsqueda y el trato impersonal.

### **PREGUNTA 19:**

#### **¿QUÉ DEBERÍA GARANTIZAR LA EMPRESA PARA QUE USTED ACCEDA A EMPLEAR SUS SERVICIOS?**

Respuesta abierta.

Las cinco primeras condiciones que los entrevistados relacionan son:

- Seguridad y confianza: 35%
- Calidad en el servicio: 17%
- Respaldo de la empresa frente a posibles daños y robos: 13%
- Disponibilidad inmediata y cumplimiento de horarios: 11%
- Demostración y verificación de experiencia: 9%
- Con 7% se refieren a las recomendaciones de personas cercanas y un 5% de las condiciones se refiere al precio del servicio.

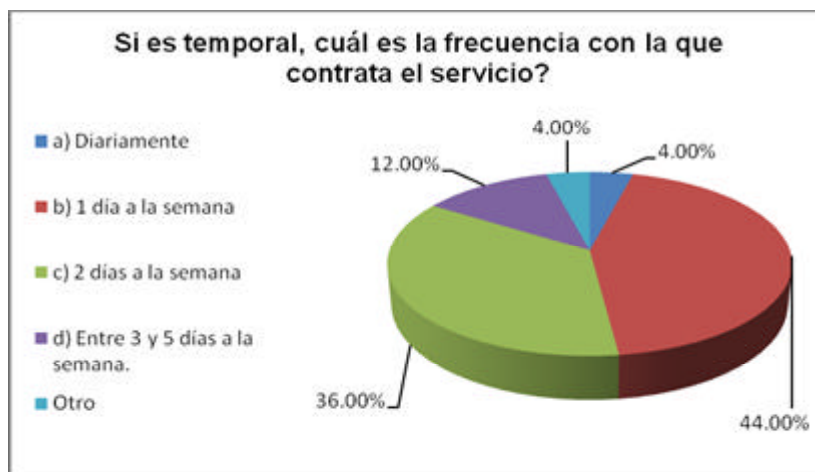
**PREGUNTA 20:**

**EN CASO DE CONTRATAR LOS SERVICIOS O BAJO EL SUPUESTO DE HACERLO, ¿CUÁL ES O SERÍA LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA?**



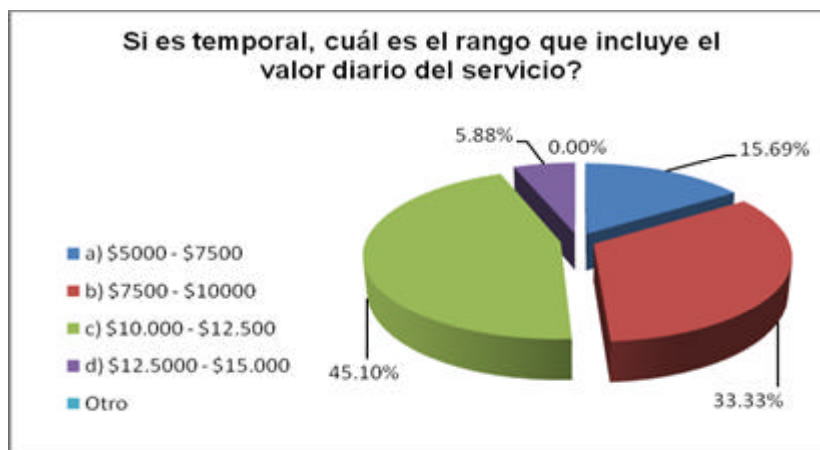
**PREGUNTA 21:**

**SI ES TEMPORAL, ¿CUÁL ES LA FRECUENCIA CON LA QUE CONTRATA EL SERVICIO?**



**PREGUNTA 22:**

**SI ES TEMPORAL, ¿CUÁL ES EL RANGO QUE INCLUYE EL VALOR DIARIO DEL SERVICIO?**



**PREGUNTA 23:**

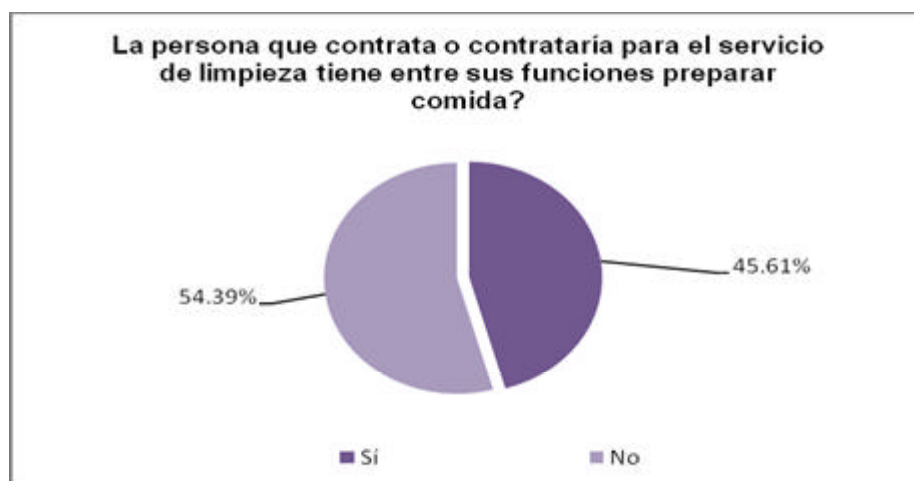
**¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE REALIZAN EN SU HOGAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE LIMPIEZA?:**

**Tabla 3. FRECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LIMPIEZA**

	2 días	Cada semana	Cada 2 semanas	Cada 3 semanas	Cada mes	Cada dos meses
a) Limpieza de vidrios.	0.00%	17.54%	12.28%	10.53%	31.58%	28.07%
b) Limpieza de alfombras.	7.02%	21.05%	8.77%	5.26%	14.04%	43.86%
c) Limpieza de cocina a profundidad (estanterías, nevera, horno etc.)	5.26%	33.33%	26.32%	7.02%	19.30%	8.77%
d) Arreglo de ropa.	29.82%	42.11%	7.02%	7.02%	7.02%	7.02%

**PREGUNTA 24:**

**¿LA PERSONA QUE CONTRATA O CONTRATARÍA PARA EL SERVICIO DE LIMPIEZA TIENE ENTRE SUS FUNCIONES PREPARAR COMIDA?**



**PREGUNTA 25:**

**POR FAVOR EXPLIQUE ¿POR QUÉ SERÍA O NO IMPORTANTE LA PREPARACIÓN DE COMIDA.**

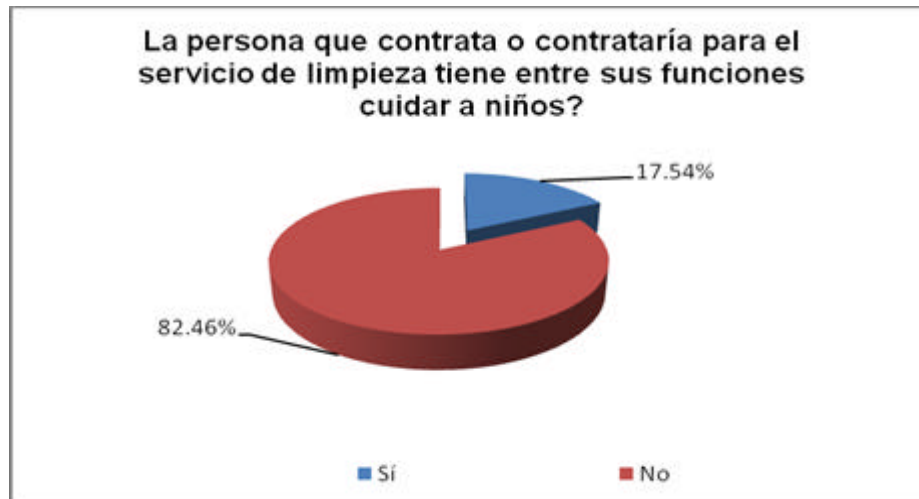
Respuesta abierta.

Para quienes es importante la preparación de alimentos la mayoría tienen hijos y eso facilita enormemente las labores del hogar. La segunda razón para pedir la preparación de alimentos es para economizar el tiempo de preparación así como de arreglo de la cocina, varios quieren tener comida preparada para varios días y de esta manera llevarla a la oficina o comer al llegar en las noches. En menor proporción les parece que es saludable comer en casa y más sabroso.

Para quienes no es importante la comida mayoritariamente se debe a que prefieren comer por fuera o preparar ellos mismos sus alimentos, el tiempo para estar en la residencia es la principal razón. En menor proporción prefieren contratar a una persona solo para realizar el aseo y otra persona se encarga de la preparación de alimentos.

**PREGUNTA 26:**

**¿LA PERSONA QUE CONTRATA O CONTRATARÍA PARA EL SERVICIO DE LIMPIEZA TIENE ENTRE SUS FUNCIONES CUIDAR A NIÑOS?**



**PREGUNTA 27:**

**EN CASO DE SER POSITIVA LA RESPUESTA ANTERIOR, POR FAVOR DESCRIBA LOS ATRIBUTOS CON LOS QUE DEBERÍA CONTAR EL SERVICIO.**

Respuesta abierta.

Los principales requerimientos son el buen trato y la paciencia con los menores y la experiencia en el trabajo con ellos. Siguen en orden de importancia la seguridad y las referencias verificables de trabajos previos.

**PREGUNTA 28:**

**¿QUÉ SERVICIOS INCLUYE EL SERVICIO DOMÉSTICO IDEAL?**

Respuesta abierta.

Para las personas entrevistadas es indispensable que el servicio incluya el lavado y planchado de la ropa así como el aseo profundo de la residencia (incluye librerías, estantes, horno, nevera, terraza, plantas, etc.)

Sin tanto peso como los dos puntos anteriores se encuentra el arreglo de la cocina, el aseo de los baños y las buenas maneras y presentación de quien presta el servicio.

En su orden de importancia está la limpieza de alfombras y pisos así como los vidrios. Finalmente se menciona la limpieza de los muebles, el apoyo en la realización de cenas formales en casa, las gestiones de tintorería y supermercados y el paseo a las mascotas.

**PREGUNTA 29:**

**¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SERVICIO ACTUAL?**

Respuesta abierta.

El principal problema que reconoce la muestra es la ausencia de un aseo profundo y minucioso. El segundo aspecto descrito es la poca confianza en el empleado. De cerca las personas se refieren al incumplimiento en los horarios y la llegada al trabajo así como la falta de proactividad e iniciativa para realizar el trabajo. Finalmente se menciona el costo del servicio, la falta de eficiencia, la disponibilidad inmediata, la falta de profesionalización y la negación a preparar alimentos.

**PREGUNTA 30:**

**¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDADES PARTICULARES PIDE O PEDIRÍA QUE EL SERVICIO REALICE ESPORÁDICAMENTE?**

Respuesta abierta.

La limpieza que incluya las alfombras, ventanas, cortinas, plagas, puertas y paredes es la principal solicitud esporádica. La segunda solicitud es apoyar eventos esporádicos en la residencia como cenas o visitas, tanto en la preparación de la cena como con el cuidado de niños. Las siguientes dos actividades mas repetidas son las compras de alimentos y la gestión para arreglos en la casa. Finalmente las solicitudes menos comentadas son la organización de armarios y de patios o terrazas así como el pago de cuentas del hogar.

**PREGUNTA 31:**

**¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDADES VALORARÍA OBTENER EN ESTE SERVICIO QUE ACTUALMENTE NO TIENE?**

Respuesta abierta.

Las actividades más recurrentes son el planchado de la ropa, la compra de comida, los arreglos necesarios en el hogar así como trámites, facturas y reclamos.

Se mencionan actividades como jardinería, capacitación frente a emergencias, robos y accidentes, atención a invitados especiales y limpieza de exteriores.

**PREGUNTA 32:**

**¿CUÁNTO PAGARÍA POR AGREGAR ESAS ACTIVIDADES?**

Respuesta abierta.

*Dentro de las personas encuestadas el 55% está dispuesto a pagar más que la tarifa actual si accede a nuevos servicios que los contemplados. El 20% no sabe cuánto pagaría por nuevas actividades. El 24% no incrementaría la tarifa actual.*

Entre quienes están dispuestos a pagar más los incrementos oscilan entre el 10% y 30%.

**PREGUNTA 33:**

**¿CÓMO VALORARÍA DE 1 A 6 LOS SIGUIENTES SERVICIOS?, SIENDO 6 LA CALIFICACIÓN MEJOR.**

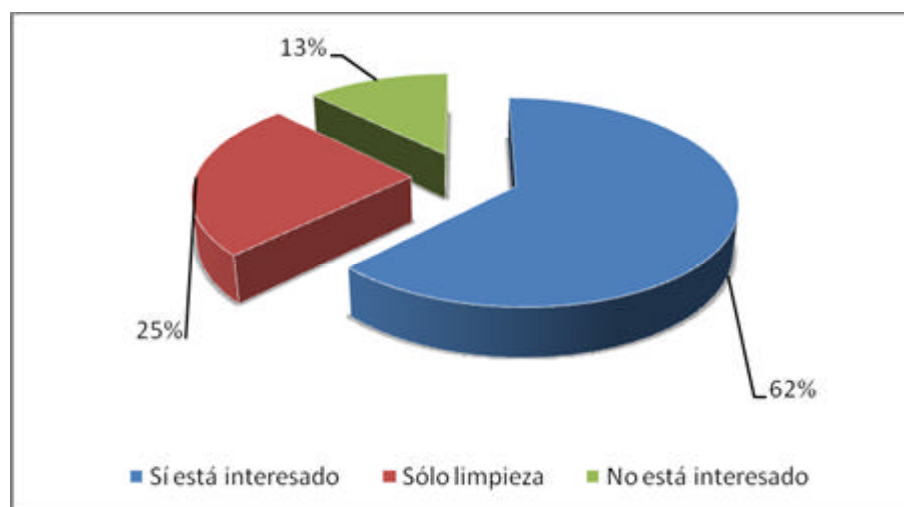
**Tabla 4. VALORACION DE SERVICIOS**

	1	2	3	4	5	6
a) Resolver asuntos que requieran reparaciones en instalaciones eléctricas, plomería.	12.73%	16.36%	7.27%	23.64%	23.64%	16.36%
b) Resolver arreglos en la infraestructura del hogar, tales como humedad, pintura etc.	10.91%	18.18%	14.55%	18.18%	27.27%	10.91%
c) Arreglo de la ropa (lavar, planchar, lavandería, organizar)	1.82%	3.64%	3.64%	12.73%	38.18%	40.00%
d) Compras (víveres, aseo, bebidas, etc.)	14.55%	10.91%	21.82%	16.36%	16.36%	20.00%
e) Pago de servicios públicos, gastos comunes, etc.	32.73%	12.73%	25.45%	9.09%	12.73%	7.27%
f) Recepción e instalación de servicios, bienes muebles, paquetes, etc.	21.82%	14.55%	23.64%	10.91%	21.82%	7.27%

**PREGUNTA CONTROL**

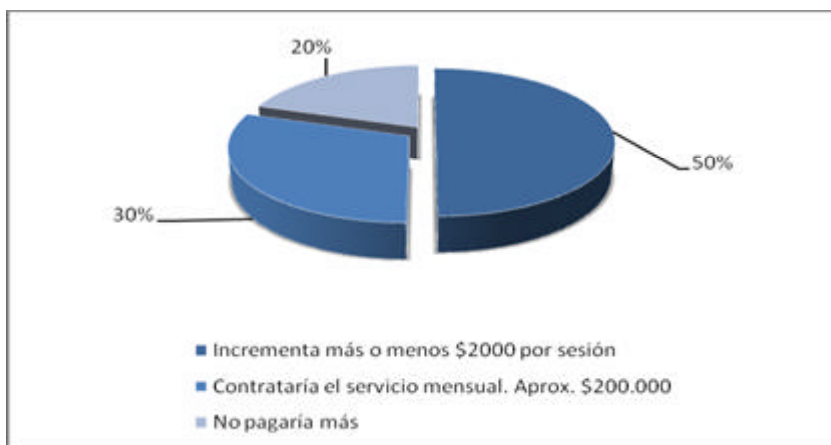
Pregunta de control de la encuesta realizada a veinte personas residentes en Santiago, hombres y mujeres, chilenos y extranjeros, casados, solteros y divorciados, con edades comprendidas entre los 25 y 45 años.

**¿USTED CONTRATARÍA UN SERVICIO INTEGRAL QUE DELEGUE EN MANOS DE EXPERTOS EL CUIDADO Y MANTENIMIENTO DEL HOGAR? DICHO SERVICIO INCLUYE LIMPIEZA GENERAL, COMPRAS DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS, MANTENIMIENTO DEL HOGAR, GESTIONES Y TRÁMITES, LAVADO, PLANCHADO Y TINTORERÍA.**



Dentro del 62% que mencionó estar interesado en contratar el servicio se preguntó cuánto estaría dispuesto a pagar y en qué modalidad. Los resultados se presentan a continuación.

### ¿Cuánto pagaría por este servicio integral en el hogar?



De acuerdo a los resultados anteriores más de la mitad (62%) de la población encuestada está interesado en acceder a un servicio integral en el hogar y de este porcentaje el 80% de las personas encuestadas está dispuesto a pagar más de lo que paga actualmente.

## 2.4.1 CONCLUSIONES ENCUESTA APLICADA

2.4.1.1 En la caracterización de los entrevistados se puede concluir lo siguiente:

- La selección de las personas correspondía al perfil que se quería evaluar.
- La proporción de divorciados no es tan alta como se señaló inicialmente, corresponde a un 12,50%. Los solteros que viven solos o con la pareja suman la mitad de la muestra.
- La población de amas de casa es mínima, en esta muestra es sólo de un 1,37%. Un porcentaje importante de 70% se refiere a empleados, es decir

personas que cumplen horarios estrictamente. Aspecto importante para tener en cuenta desde la perspectiva de tiempo disponible para realizar este tipo de actividades en el hogar.

- La muestra recoge un porcentaje de 37% de extranjeros, aspecto relevante en la verificación de hipótesis.
- Los hogares compuestos por 1 y 2 personas suman el 57% de la muestra, importante en la caracterización del tamaño del hogar. La proporción de hogares con más de 4 personas es muy pequeña, 5,56%.

#### 2.4.1.2 Caracterización del servicio actual:

- El 55% de las personas entrevistadas contratan el servicio de limpieza en el hogar, proporción que aterriza ciertamente las expectativas de mercado en estos segmentos. Dentro del porcentaje que no lo contrata un 14% no lo tiene porque no sabe en dónde contratarlo, así que es un mercado potencial. Así mismo, es importante definir que dentro de este porcentaje, un 38% no lo contrata porque puede hacerlo directamente y el 27% por falta de presupuesto.
- Las características prioritarias para realizar la contratación se evidencian desde el comienzo de la encuesta y se mantienen constantes durante todo el ejercicio: la confiabilidad de la persona que se contrata y la profundidad y rigurosidad con la que realice sus tareas. Es contundente la definición de calidad de este tipo de servicios relacionada con este último aspecto con un 82%.
- Llamativamente la evaluación de quienes contratan el servicio es bastante aceptable, teniendo una alta calificación la confianza en quien presta el servicio y en menor proporción la calidad pero manteniéndose dentro de una buena calificación.
- El criterio indispensable para contratar a una persona más allá de la experiencia y dominio de las actividades es la confianza y referencias personales del empleado (81%).
- Dentro del mecanismo empleado para contratar personal se verifica que el principal medio son las referencias personales, sin embargo es importante

destacar que un 41% de los encuestados se refiere al lugar del trabajo como la principal fuente de referencias, por encima de las referencias familiares (28%). También es importante recoger que ninguno de los entrevistados lo ha hecho a través de internet o de un anuncio.

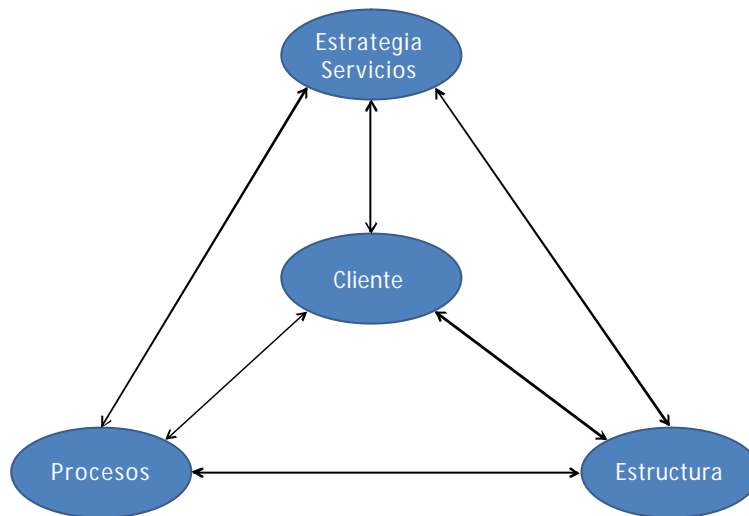
- La satisfacción con los mecanismos de información es intermedia y un porcentaje importante del 68% realiza la contratación de forma informal, aspecto clave para revisar en el modelo del negocio.
- Solo un 10% de los encuestados ha hecho uso de servicios de intermediación para contratar este tipo de servicios y el 57% le dio la peor calificación debido a la lentitud del proceso, la ausencia de validación de antecedentes y la mala calidad del servicio. Sin embargo no hacen alusión a robos o daños.
- La buena noticia es que el 63% de las personas que resolvieron el cuestionario están dispuestas a emplear este tipo de mecanismos para contratar los servicios domésticos.
- La principal restricción para emplear este medio se refiere a los temas de seguridad y confianza y se menciona el costo adicional que se genera con la intermediación. Sin embargo entre quienes están dispuestos a hacerlo, solo un 5% menciona el costo como un aspecto relevante, el 35% se refiere nuevamente a la seguridad y calidad del servicio y un 13% requiere un respaldo de la empresa para acceder a este tipo de contrataciones.
- En esta caracterización es importante validar que efectivamente la gran mayoría contrata los servicios domésticos de forma temporal (61%), solo un 5,26% desea realizar la contratación puertas adentro.
- Así mismo se define claramente que la frecuencia es mayoritariamente entre 1 y 2 días a la semana (77%) y un porcentaje cercano a la mitad paga entre el rango de \$10.000 y \$12.500.
- El 82% de la muestra no requiere el cuidado de niños y el 54% no requiere la preparación de comida, aquellos que lo consideran necesario básicamente son aquellas personas que tienen niños en el núcleo familiar.

#### 2.4.1.3 Caracterización del servicio ideal:

- El servicio ideal para las personas entrevistadas recoge los siguientes servicios: lavado y planchado de ropa este es uno de los aspectos más reiterativos en las respuestas, especialmente el planchado de la ropa. La limpieza profunda de la cocina, la terraza, los pisos y alfombras, las ventanas, armarios es bien reconocido entre la muestra. El tercer aspecto recoge servicios atípicos como apoyo en la atención de invitados en la residencia, tintorería, compras en el supermercado, atención a mascotas y arreglos menores en la casa.
- Como se aprecia en la tabla de la última pregunta, las actividades con menor calificación es el pago de facturas y la recepción de paquetes y muebles.
- El 55% de los encuestados están dispuestos a pagar más por acceder a estos servicios y un 20% estaría dispuesto a hacerlo aunque no tiene claro en qué proporción.

### 3. DISEÑO DEL SERVICIO

A partir de estos resultados favorables el presente trabajo avanzará en el diseño del servicio y sus principales características. Para avanzar en este sentido se retomarán algunas definiciones empleados en la Administración de la Cadena de Servicios. La siguiente gráfica ilustra los conceptos por desarrollar.



La **Estrategia de Servicios** define el paquete de servicios por prestar, su diferenciación en el mercado y las funciones que se desprenden de él. En la base de dicha estrategia se encuentran los **Procesos** y el personal o **Estructura** en la organización es decir, el sistema de entrega del servicio. Finalmente en el centro está el **Cliente** es decir el mercado objetivo de ésta propuesta.

#### 3.1 CLIENTE

El mercado objetivo de esta propuesta de emprendimiento corresponde a personas con los siguientes perfiles:

Principalmente habitantes de las comunas seleccionadas: Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea. Como se expuso anteriormente ésta selección corresponde al poder adquisitivo de sus habitantes, sin embargo no descarta otras comunas como Santiago Centro en las zonas aledañas al Parque Forestal y Lastarria.

Se trata de profesionales ocupados laboralmente, con escaso tiempo para realizar las gestiones del hogar o permanecer en él. En este sentido cobran importancia empresas que reúnen a profesionales con temporadas de faena o viajes fuera de Santiago como puede ser el caso de ingenieros y geólogos. Así mismo es un portafolio de servicios útil para diplomáticos y profesionales extranjeros que desconocen los proveedores, tienen dificultades para realizar la contratación por falta de redes sociales o laborales y deben organizar un lugar de residencia en poco tiempo. Adicional a éstas características de falta de tiempo y conocimiento del sector se agrega la capacidad de pago. En el caso de los extranjeros el servicio podría contratarse previo a su arribo a Santiago. Esta consideración es relevante teniendo en cuenta que un 41% de las personas encuestadas considera que el mecanismo más empleado para acceder al servicio es a través de recomendaciones de las personas en el trabajo.

Es un portafolio muy útil para personas solteras, divorciadas o núcleos familiares pequeños. El nicho de los hombres divorciados que deben organizar un nuevo hogar con poco tiempo y rápidamente encontrarán en este tipo de servicio una solución eficiente y segura, así como aquellos que deciden independizarse y asumir una residencia privada. Por otra parte las familias pequeñas con coyunturas que requieren apoyo como vacaciones, visitas familiares o el nacimiento de un hijo podrán acceder a un servicio oportuno y calificado.

Los resultados de la encuesta demostraron que los grupos familiares grandes se interesan principalmente en los servicios de limpieza ya que generalmente hay una persona con mayores facilidades para atender las gestiones del hogar. Es por ésta razón que el cliente de esta iniciativa son los hogares de una o dos personas principalmente.

### 3.2 ESTRATEGIA DE SERVICIOS

De acuerdo al análisis del entorno competitivo en Santiago y los resultados de la encuesta expuesta previamente, esta propuesta plantea la prestación de un servicio integral de cuidado y mantenimiento del hogar. A diferencia de las empresas que existen actualmente en la capital chilena, en donde su core se refiere básicamente al aseo del lugar de residencia, este proyecto contempla la asistencia en las diferentes tareas que exige el mantenimiento del hogar frente a diferentes tipos de coyunturas de falta de tiempo. Se trata de un portafolio flexible que incluye diferentes servicios para personas que necesitan o prefieren delegar actividades como las siguientes:

- Tintorería, arreglos en la ropa, lavado, planchado y ubicación en armarios de acuerdo a instrucciones.
- Compras de alimentos y artículos de aseo y su arreglo en refrigeradores y estanterías de acuerdo a instrucciones.
- Gestión para realizar arreglos y reparaciones en la infraestructura de la residencia: pintura, cerrajería, carpintería, plomería, persianas y cortinas, jardinería; e instalación de muebles, accesorios, alfombras, equipos.
- Cuidados periódicos de mascotas, tales como visita al veterinario, vacunas, corte de pelo, baño, etc.
- Limpieza rigurosa y a profundidad de las diferentes áreas del hogar. Alfombras, cocina, terraza, vidrios, piso flotante, etc.
- Compras y preparación de cocteles y alimentos para reuniones pequeñas en el hogar, incluye atención y limpieza de las áreas.
- Apoyo empacando mudanzas y limpieza posterior.

Estamos hablando de la contratación formal de los servicios deseados de forma regular o esporádica, puertas afuera, respaldado por la empresa prestadora del servicio. Se propone que los asistentes operativos trabajen siempre en el mismo hogar para favorecer los procesos de confianza, esto se traduce en que una misma

persona podrá tener entre 3 y 6 hogares permanentes, dependiendo de la frecuencia del servicio. Sin embargo se estima que en casos puntuales en donde se requieran servicios especializados como gastronomía y veterinarios lo atenderá funcionarios con el perfil requerido.

### 3.3 ESTRUCTURA

Este emprendimiento plantea la necesidad de una estructura con tres niveles:

**Tabla 5. ESTRUCTURA**

	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PERFIL</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>PRIMERA LINEA</b>	Asistentes operativos	Estudiantes de carreras técnicas y universitarias. (Estrato bajo y medio, chilenos o extranjeros, carreras afines a la gastronomía, administración hotelera y de empresas, veterinaria)  Técnicos  Personas con experiencia en mantenimiento del hogar.	Atención al cliente en el hogar de acuerdo a los requerimientos e instrucciones dadas por la Dirección Operativa.
<b>SEGUNDA LINEA</b>	Dirección de operaciones y calidad	Profesionales con conocimientos en áreas de administración, control de calidad, ventas, logística y operaciones.	Estandarización de los servicios.  Diseño, actualización e implementación de procesos de capacitación.  Diseño y actualización de proceso de selección de personal.  Atención al cliente y monitoreo de su satisfacción.  Administración de los itinerarios de los

	Dirección de contratación.	Abogado con conocimiento en contratación, seguros. pólizas.	<p>asistentes operativos.</p> <p>Administración de la comunicación con el nivel operativo.</p> <p>Control de calidad.</p> <p>Administración de equipos requeridos para servicio de aseo profundo.</p> <p>Coordinación de ingenieros de operaciones, quienes apoyaran por niveles de servicios el área.</p> <p>Diseño de mecanismos de contratación de personal.</p> <p>Verificación de referencias personales.</p> <p>Diseño e implementación de sistema de pago electrónico.</p> <p>Gestión e implementación de convenio interinstitucionales.</p> <p>Asesoría jurídica frente a siniestros en los hogares.</p>
<b>GERENCIA</b>	Dirección General	Profesional con especialización en gerencia, conocimientos de marketing, finanzas y administración de la cadena de servicios.	<p>Diseño e implementación de la planeación estratégica de la empresa.</p> <p>Diseño e implementación de la estrategia de marketing.</p> <p>Administración financiera.</p> <p>Gerencia de capital humano.</p>

### **3.4 PROCESOS**

De acuerdo a los resultados de la encuesta que se implementó, los procesos del proyecto deben aportar a los criterios principales para la contratación de éste tipo de servicios: confianza y seguridad, así como las características de rigurosidad y profundidad en el momento de realizar la limpieza del hogar. Con esto se quiere decir que el diseño de los procesos promoverán el logro de dichos criterios.

Para abordar la descripción de los procesos, retomamos los conceptos básicos de los procesos dentro de la organización:

- Operan horizontalmente.
- Operan bajo el enfoque de ciclo.
- Integrado y coordinado.
- Tienen su foco en el cliente.
- Tienen un responsable.

Se propone abordar la descripción del proceso para la contratación de personal de primera línea y el proceso de atención al cliente con sus momentos de verdad. El primero de estos procesos se considera indispensable para asegurar la profesionalización y confiabilidad de los empleados y el segundo garantizará la calidad del servicio y por lo tanto la satisfacción del cliente y la consiguiente sostenibilidad de la empresa.

### 3.4.1 CONTRATACION DE PERSONAL OPERATIVO



A continuación describiremos cada una de las fases a partir de su objetivo, las actividades que incluye y su responsable de acuerdo a la estructura definida.

#### **IDENTIFICACION DE PROGRAMAS TECNICOS**

El objetivo es profesionalizar el trabajo operativo, lo cual garantiza el perfil así como las aptitudes y habilidades requeridas para desempeñar sus funciones. Adicionalmente se considera que antecedentes académicos y pertenecer a una institución permite avanzar en el respaldo de seguridad y confianza.

El perfil que se persigue es el de estudiantes o egresados de programas técnicos relacionados con la gastronomía, la administración hotelera, administración de empresas, la veterinaria etc es decir aquellos programas relacionados con el tipo de servicios que presta la empresa.

Se trata de instituciones que acogen a personas de estratos medio y bajo, como puede ser INACAP o UC Duoc y la exploración de otros centros de formación técnica.

El responsable será la Dirección de Operaciones y Calidad.

### **ESTABLECER MECANISMO PARA ESTABLECER CONTACTO CON ESTUDIANTES**

El objetivo es identificar el medio de comunicación más efectivo para realizar la convocatoria de estudiantes y egresados de los programas técnicos descritos. En esta línea se debe revisar la opción de entrar en contacto con bolsas de empleo de los centros educativos, o en caso de ser viable establecer contacto directamente con los programas identificados y exponer la oferta laboral a quienes pueden difundirlo.

El responsable será la Dirección de Operaciones y Calidad.

### **CONVOCATORIA DE INTERESADOS**

En esta fase se amplía el perfil para incluir a estudiantes de otro tipo de programas que buscan una opción de empleo y personas con experiencia en este tipo de servicios.

A partir de la definición de requerimientos de la empresa, el objetivo es establecer los requisitos de la convocatoria y difundirla a través de los medios definidos en la fase anterior y en la página web que deberá incluir una sección para quienes quieran trabajar en la iniciativa. Es indispensable la disponibilidad de mínimo medio tiempo y datos verificables de formación y experiencia.

La actividad siguiente es establecer los mecanismos para recibir las postulaciones.

El responsable será la Dirección de Operaciones y Calidad.

## **VERIFICACION DE REFERENCIAS Y ENTREVISTAS**

La verificación de las referencias y experiencia en este tipo de servicios será la primera actividad de ésta fase y su fin es garantizar la confiabilidad de la persona postulada y la pertinencia de su aplicación. Esta actividad será el primer filtro y será realizada por la Dirección de Contratación.

La segunda actividad es realizar las entrevistas a las personas pre-seleccionadas con el objetivo de conocer su proyecto de vida inmediato en búsqueda de personas que ofrezcan condiciones más estables frente al trabajo, así como comprobar sus habilidades y aptitudes para prestar los servicios requeridos.

El responsable de esta actividad será la Dirección de Operaciones y Calidad.

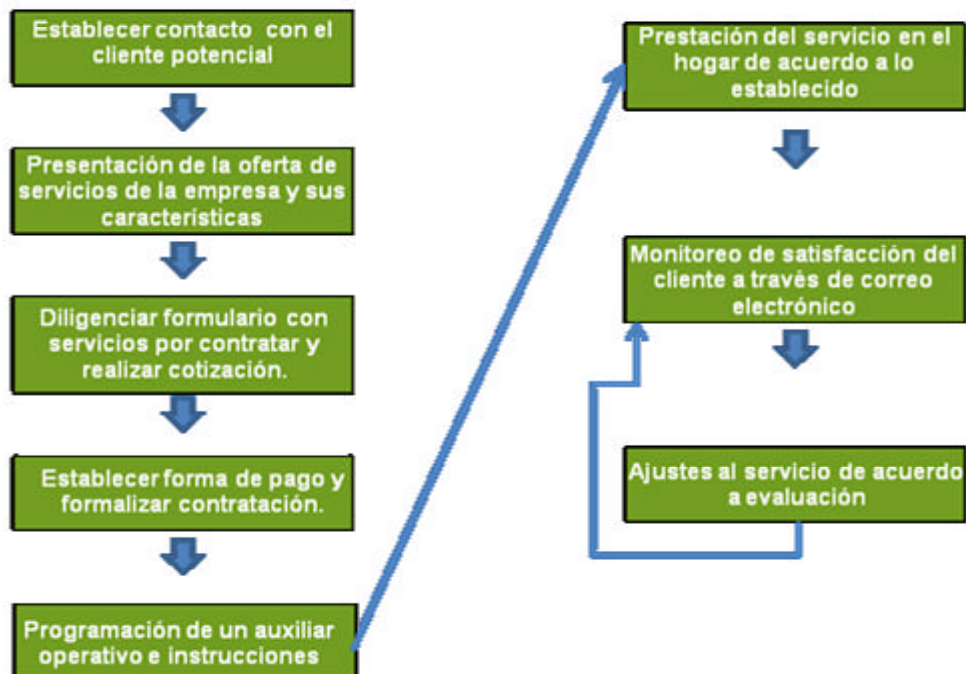
## **SELECCION DE PERSONAL ADECUADO Y CONTRATACION**

La selección de personal estará a cargo de la Dirección de Operaciones y Calidad, en donde se elegirán a las personas que ofrezcan mejores condiciones de confiabilidad, habilidades de acuerdo a los requerimientos de servicios de la empresa y estabilidad laboral. La Dirección de Contratación se encargará de definir el contrato de trabajo que debe garantizar condiciones laborales para quienes se contrate de tal forma que genere lealtad hacia la empresa y un mínimo nivel de rotación de personal. Las prestaciones sociales y la remuneración deben dar cuenta de eso.

### **3.4.2 CADENA DE ATENCION AL CLIENTE**

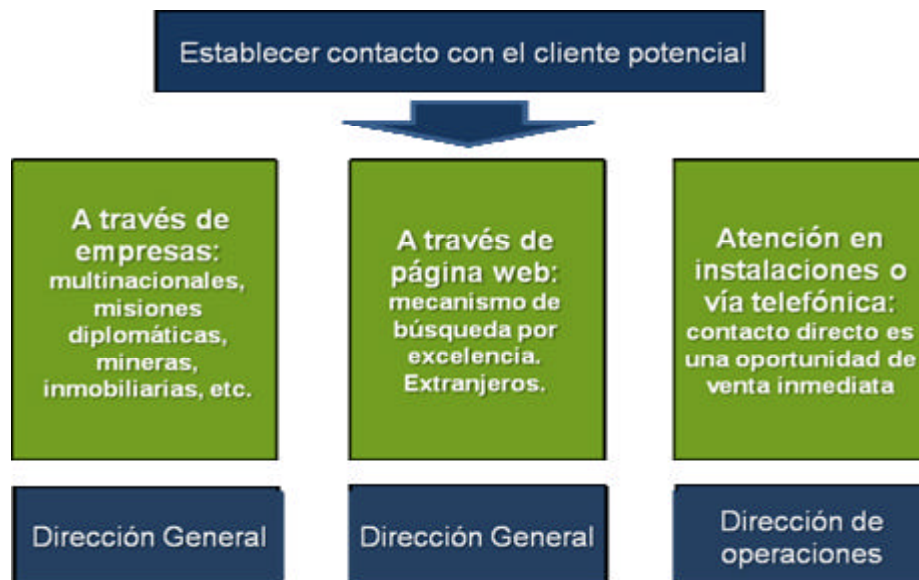
A continuación se propone la cadena de atención al cliente, la cual permite reconocer con claridad los momentos de verdad que la empresa deberá abordar y que, como se verá a continuación, son extensos, frecuentes y variados. El ejercicio permite describirlo, definir los responsables y sus respectivos KPI.

## Cadena de atención al cliente –Momentos de verdad



### ESTABLECER CONTACTO CON EL CLIENTE POTENCIAL

De acuerdo a la descripción realizada del cliente y los resultados de la encuesta, es necesario definir los medios más acertados para dar a conocer la propuesta de servicio. En este sentido, cobran importancia las organizaciones e instituciones que reúnen el tipo de perfil descrito, los medios de búsqueda por internet y por supuesto las instalaciones de la empresa.



## INSTITUCIONES:

- Empresas multinacionales: se trata de empresas que reúnen a directivos y profesionales de diferentes países, es necesario definir las más representativas y establecer contacto para difundir a través de áreas comunes o las direcciones de bienestar de personal la información del servicio que puede ser útil tanto para quienes se encuentran en la empresa o para quienes están próximos a trasladarse a Chile.
- Misiones diplomáticas: los diplomáticos de segundo nivel deben resolver rápidamente este tipo de actividades en el momento de llegar a Santiago, puede resultar muy efectivo difundir entre las embajadas y consulados acreditados en Chile la información de la empresa.
- Empresas mineras: si bien las empresas mineras acogen a extranjeros, también es frecuente que una importante proporción de ellos se desplace fuera de Santiago permanentemente para realizar trabajos de campo. Durante las faenas puede resultar muy conveniente contar con los servicios integrales que propone este proyecto.
- Empresas inmobiliarias: las empresas inmobiliarias día a día reciben solicitudes de personas con el perfil que focaliza la empresa, es importante que las inmobiliarias conozcan los servicios, e incluso es necesario revisar la

oportunidad de realizar alianzas con ellas para ofrecer el servicio junto al arrendamiento de apartamentos del tipo que alquila el cliente potencial.

La Dirección General deberá liderar estas acciones y posibles alianzas.

## **PAGINA WEB**

Como se vio en la sección anterior la página web no sólo será útil para convocar al personal, es el mecanismo por excelencia de solución de inquietudes del cliente potencial. Profesionales con poco tiempo, para quienes la herramienta fundamental para resolver búsquedas es internet. La página deberá ofrecer información en inglés para los extranjeros que incluso pueden consultarlo antes de desplazarse a Santiago. Así mismo será el referente actualizado en el proceso de marketing de la empresa.

Como se definió previamente, la Dirección General será el responsable de los procesos de marketing y la implementación de esta estrategia forma parte de dicha tarea.

## **ATENCION EN LAS INSTALACIONES O VIA TELEFONICA:**

El proyecto estima desde el primer año contar con oficinas para el personal administrativo, será el punto de encuentro de los asistentes operativos, así como el respaldo de los clientes de un lugar estable al que pueden acudir. La atención de un potencial cliente en las oficinas o vía telefónica es el primer momento de verdad que constituye la oportunidad de una venta inmediata ya que el cliente podrá resolver sus dudas y recibir información inmediatamente.

La Dirección de Operaciones será responsable de coordinar y ejecutar la atención en las instalaciones.

## PRESENTACION DE LA OFERTA DE SERVICIOS Y SUS CARACTERISTICAS

Una vez se definen y describen los medios posibles de contacto, es necesario establecer el contenido y caracterización de la información por brindar al cliente potencial.



La descripción del portafolio de servicios deberá ser clara, precisa y llamativa. Es necesario dar prioridad a los servicios más requeridos de acuerdo al medio de promoción y al cliente al que va dirigido. Por ejemplo en el caso de las empresas deberá establecer la solución a los problemas clásicos que se presentan de acuerdo al tipo de trabajo del profesional, para asegurar la atención e interés del cliente potencial. Si la definición de nichos llegara a ser clara, podría pensarse en links especiales de acuerdo al tipo de empresas por ejemplo. En el caso de atención en oficinas o vía telefónica, es necesario definir rápidamente el perfil del interlocutor para ofrecer los servicios más adecuados a sus posibles necesidades.

En atención a los resultados arrojados por la encuesta, la descripción de la oferta debe abordar explícitamente la confiabilidad y seguridad en la prestación de los

servicios. Así como las garantías que ofrece una empresa legalmente constituida, los procesos de selección de personal y la profesionalización de los servicios. Así mismo deberá hacer énfasis en la flexibilidad del paquete de servicios de acuerdo a las necesidades y en la oportunidad en la prestación del servicio, garantizando su ejecución de inmediato. En cuanto a los servicios de limpieza, se deberá enfatizar que se trata de un servicio a profundidad y riguroso con equipos diseñados para tal fin.

La Dirección General deberá definir el contenido de los mensajes de promoción.

### **DILIGENCIAR FORMULARIO CON SERVICIOS POR CONTRATAR Y COTIZAR**

La flexibilidad de esta propuesta requiere de una herramienta que permita combinar las diferentes opciones de servicio para realizar una primera aproximación al precio. Sin embargo el servicio de limpieza requerirá de más información para realizar la cotización en función de los metros cuadrados de la residencia y las áreas por limpiar, el precio variará si requiere el desplazamiento de equipos para realizar la labor y el tiempo necesario para terminar las tareas.



La página web permitirá acceder a la información completa acerca de los servicios, sin embargo el contacto directo a través de teléfono o correo electrónico permitirá acordar la cotización final de acuerdo a las variables de cada tarea por contratar. Se trata de precisar los requerimientos de desplazamientos, transporte y tiempo para los funcionarios de la empresa.

La atención directa a los clientes es responsabilidad de la Dirección de Operaciones, es un momento de verdad definitivo, de la atención y capacidad de resolver acertadamente las necesidades del cliente potencial dependerá la continuación en la cadena de servicio que es la aceptación de la propuesta de la empresa.

### **ESTABLECER FORMA DE PAGO Y FORMALIZAR LA CONTRATACION**

Una vez el cliente decide contratar el servicio es necesario formalizar la contratación con la empresa y proveer la información para efectuar el pago a través de un mecanismo seguro y rápido.



Los mecanismos de pago deben contemplar la facturación del servicio para su posterior pago a través de los medios ya conocidos, inicialmente se puede pensar en una cuenta corriente , para posteriormente evolucionar al pago en diferentes entidades financieras y finalmente el pago a través de internet por sistemas como Servipag que agilizan enormemente la recaudación. La Dirección responsable de implementar y evaluar estos mecanismos es la Dirección de Contratación.

Es necesario diseñar un contrato de servicios que recoja las diferentes variables del servicio, defina los horarios, días y requerimientos del cliente. El contrato deberá definir las condiciones para prestar el servicio que también aseguren las condiciones, relaciones personales e implementos requeridos para prestar el servicio de acuerdo a los estándares de calidad definidos. Por otra parte establecerá las condiciones que disminuyan la probabilidad de que el cliente promueva la renuncia del empleado para trabajar de forma independiente en la residencia.

La empresa deberá contemplar los requerimientos para la firma de este contrato, en donde será necesario el desplazamiento de personal para su formalización. Será responsabilidad de la Dirección de Contratación este proceso sin embargo deberá hacerlo en acuerdo con la Dirección de Operaciones quienes administran la programación de personal y los estándares de calidad en el servicio.

## **PROGRAMACION DE UN AUXILIAR DE OPERACIONES E INSTRUCCIONES**

Una vez hay claridad frente a los requerimientos del nuevo cliente es necesario programar un auxiliar de operaciones que se acerque al perfil solicitado y suministrar la instrucción necesaria para satisfacer a cabalidad los procedimientos.



Los servicios por prestar definen el tipo de auxiliar de acuerdo a su formación y/o experiencia. Por ejemplo los servicios de cuidado de mascotas y preparación de alimentos requieren de personal con formación las áreas de veterinaria y gastronomía y es importante dicha correspondencia para cumplir con la promesa de servicio. Se debe comunicar a la persona o personas seleccionadas el requerimiento, incluyendo los días y horarios por prestar los servicios para programar el itinerario y el lugar de la residencia.

Los indicadores de esta actividad están dirigidos a evaluar el tiempo que tarda la correcta programación de un auxiliar operativo y la precisión con que se haya diligenciado el requerimiento.

Después de realizar la programación la siguiente actividad es instruir al personal en los servicios por prestar y las solicitudes específicas del cliente. De acuerdo a esto se deberá dar a conocer al funcionario el estándar de calidad y las variables que en una siguiente fase se evaluarán para garantizar su cumplimiento. Los detalles de las tareas permitirán identificar los implementos y equipos requeridos para cumplir a

cabalidad y si su proveedor es el cliente o la empresa. Así mismo se deberán definir los requerimientos de transporte adicional al de trasladarse a la residencia.

El indicador será el número de solicitudes imprecisas frente a los requerimientos del cliente.

El proceso anterior permite programar la solicitud de equipos especializados para realizar actividades de limpieza a profundidad. Para el primer año se alquilarán a un tercero, se espera para el segundo año estar en capacidad de contar con equipos propios de acuerdo a la demanda que se logre proyectar con el primer año.

Los indicadores tienden a medir los tiempos de programación, el tiempo para contar con la disponibilidad de los equipos y su costo de almacenaje una vez empiezan a formar parte de los inventarios.

Todos los procesos de ésta fase son coordinados por la Dirección Operativa.

## **PRESTACION DE SERVICIO EN LA RESIDENCIA DEL CLIENTE**

En esta fase se cumple la promesa de servicio y es de forma permanente un momento de verdad con la exigencia de ser prestado en el lugar más privado e importante para una persona, es decir, el lugar de residencia.



Las dos actividades que describe la gráfica se dividen para diferenciar los KPI de cada una de ellas y los responsables. La empresa deberá hacer un gran esfuerzo en disminuir a su mínima expresión los días de no presentación del personal operativo, definiendo planes de contingencia que permitan ofrecer el servicio sin traumatismos. Así mismo se deberá evitar el cambio de personal en la residencia para avanzar en los procesos de confianza hacia la empresa y la persona. Se deberá establecer el procedimiento que formalice nuevas solicitudes de servicios por parte del cliente que no se contemplaron durante la fase de contratación. Con base en estos parámetros se definieron los indicadores que señala la ilustración.

Los números de reclamos durante esta fase darán claros niveles de alerta frente a la calidad en los servicios prestados y la percepción del cliente.

## MONITOREO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Esta fase se deberá realizar de forma regular para obtener de primera mano los niveles de satisfacción del cliente.



La Dirección Operativa deberá garantizar el contacto directo a través de teléfono y correo electrónico con el cliente que permita evaluar de manera rápida las diferentes variables priorizadas por el cliente en el momento de la contratación y por la empresa. Se evaluará el servicio en función de variables como la puntualidad, rigurosidad, profundidad, flexibilidad, atención, etc. El monitoreo deberá ser periódico y sistematizado para su registro y análisis.

### **AJUSTES AL SERVICIO DE ACUERDO A MONITOREO**

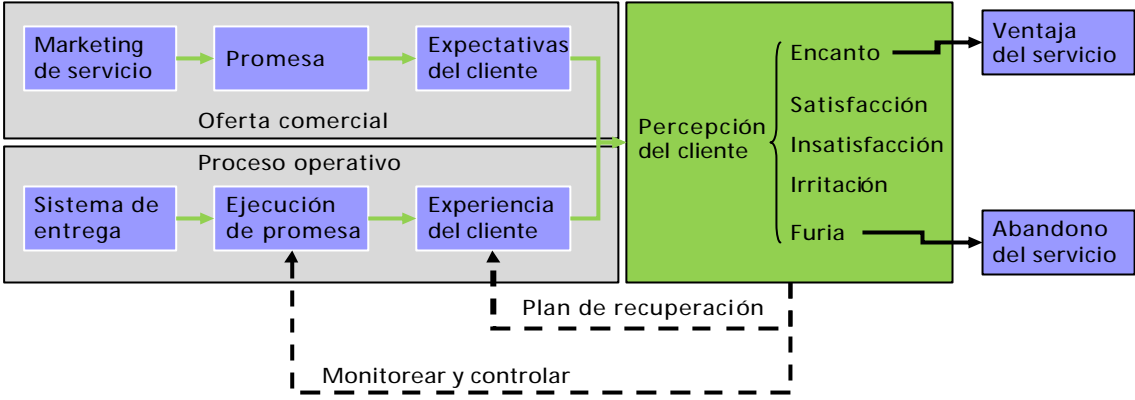
La fase anterior deberá traducirse en acciones puntuales para corregir y mejorar los procedimientos de los diferentes servicios que la empresa presta. Dichas mejoras deberán quedar documentadas para consulta permanente en las primeras fases de la cadena y para la consulta de posibles reemplazos de personal en una residencia.



Esta fase de retroalimentación le permitirá a la empresa tomar acciones correctivas y de estímulos con los empleados que son evaluados positivamente. Por otra parte esta fase permitirá abordar el diseño de nuevos servicios sugeridos no solo por el cliente si no por los auxiliares operativos quienes están en contacto de forma permanente. Estas acciones deberán ser permanentes en la empresa para asegurar el mejoramiento continuo del servicio prestado y la disminución del abandono del servicio del cliente.

La Dirección Operativa será la responsable de ésta fase y los indicadores se registran en la gráfica anterior.

La ilustración que se muestra a continuación explica el proceso paralelo entre el cliente y la empresa:



## 4. ESTRUCTURA FINANCIERA

### 4.1 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Para el desarrollo del presente flujo de caja se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

#### 4.1.1 INGRESOS

Para calcular el ingreso por ventas se parte del número de hogares focalizados por esta propuesta (40.618) y el porcentaje de personas que contratan los servicios domésticos (55%). El primer año asume un porcentaje de 1% de los hogares después del segundo mes, por tratarse del año de posicionamiento, en el segundo año la meta es del 1,5% del mercado y en lo seguido incrementa 0,5% cada año. Se asume el resultado de la encuesta más conservador en cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar, es decir, un promedio de \$12.000 la jornada de trabajo de medio tiempo. Sin embargo, en el caso de servicios técnicos este valor incrementará como es el caso de las áreas de veterinarios y gastrónomos. Así mismo se asume una frecuencia de servicio de dos veces a la semana, tal como lo arrojó la encuesta. Se estima un incremento del precio de 10% cada año.

A continuación una tabla que consolida el número de hogares meta por atender y el número de auxiliares operativos requeridos.

**Tabla 6. CONSOLIDADO DE HOGARES META POR ATENDER Y NUMERO DE AUXILIARES REQUERIDOS**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. hogares	223	335	447	558	670
No. auxiliares operativos	37	56	74	93	112

## 4.1.2 EGRESOS

### Remuneraciones

El ejercicio contempla a una nómina variable de auxiliares operativos, sin embargo se estima el costo de acuerdo a la meta de hogares por atender e incluye el pago de las cotizaciones. Se emplea de base un salario de \$250.000 que incrementa en promedio cada año 5% más las cotizaciones de ley.

En cuanto a la nómina administrativa, también estima incrementos del 5% y se detalla a continuación:

**Tabla 7. INCREMENTOS EN LA NOMINA ADMINISTRATIVA**

<b>Tipo de cargo</b>	<b>Año 1 Mes \$</b>	<b>Año 2 Mes \$</b>	<b>Año 3 Mes \$</b>	<b>Año 4 Mes \$</b>	<b>Año 5 Mes \$</b>
Director General Empresa	1.500.000	1.575.000	1.653.700	1.736.438	1.823.259
Director de Operaciones	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625	1.215.506
Director de contratación	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.625	1.215.506
Director de Calidad			1.102.500	1.157.625	1.215.506
Auxiliar administrativo	250.000	262.500	826.875 (3)	868.219 (3)	911.630 (3)
Ingeniero Operaciones		1.400.000 (2)	2.940.000 (4)	3.087.000 (4)	3.241.350 (4)
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>\$45,000,000</b>	<b>64,050,000</b>	<b>104,737,500</b>	<b>109,974,375</b>	<b>115,473,094</b>

Estos valores no incluyen las cotizaciones.

### ARRENDAMIENTO

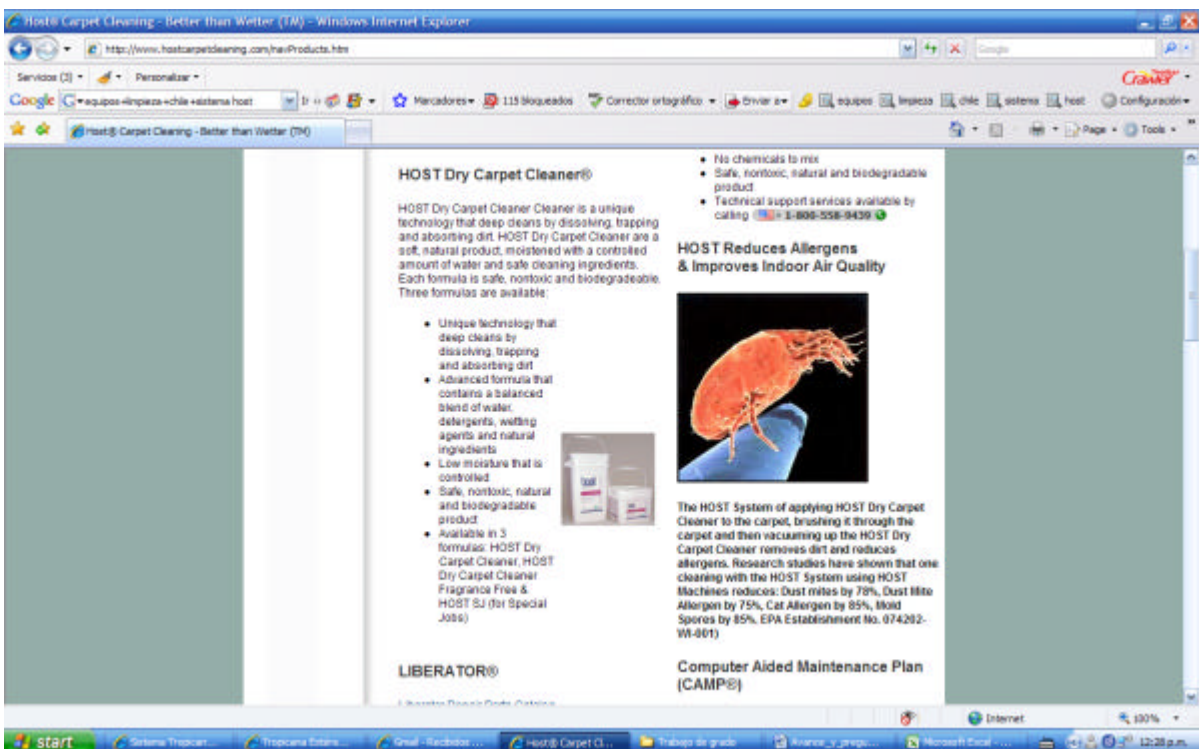
Para el cálculo del arrendamiento se estima una sede pequeña para los dos primeros años, con incremento del 5%. Desde el tercer año se calcula una sede más grande, dado el crecimiento de la nómina administrativa. Así mismo estima incremento del 5% en cada año.

## EQUIPOS

Se parte de la decisión de contratar con terceros el primer año los equipos de limpieza a profundidad, sin embargo, asume la compra de equipos para la limpieza de alfombras con la última tecnología en seco el Sistema HOST.

Actualmente el costo de cada uno de estos equipos es de \$2.618.000, por otra parte se estima que los hogares solicitarán el servicio una vez al mes tal como lo mencionan los resultados de la encuesta. De esta manera el segundo año estima la compra de 14 equipos, el tercer y cuarto año 5 y en el quinto año 4. Nuevamente los precios se ajustaron con un incremento del 5%.

El Sistema Host fue revisado a través de la página web: [www.hostcarpetcleaning.com](http://www.hostcarpetcleaning.com) y las cotizaciones se realizaron en Santiago a través de la empresa Masper Chile quienes importan los equipos y suministros en 15 días hábiles y ofrecen facilidades de pago de hasta 90 días.



## OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS

En este ítem se suman los servicios públicos en las oficinas que incluyen gastos comunes, agua, luz, gas, banda ancha y telefonía. Así mismo estima los costos de compra de bienes muebles y equipos de cómputo para las oficinas.

## GASTOS DE PROMOCIÓN

Los gastos de promoción incluye la implementación de la estrategia de mercadeo de la empresa, con los costos que genera la página web y el diseño e impresión de piezas publicitarias de apoyo y su distribución en los canales que se definieron previamente.

## DEPRECIACION

La depreciación es acelerada tanto de los equipos de cómputo como de los equipos especializados de limpieza de acuerdo a lo definido por el Servicio de Impuestos Internos.

**Tabla 8. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversión</b>	\$ 30,000,000					
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 235,909,344	\$ 405,335,146	\$ 622,800,668	\$ 856,350,919	\$ 1,130,383,213
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 235,909,344	\$ 405,335,146	\$ 622,800,668	\$ 856,350,919	\$ 1,130,383,213
<b>EGRESOS</b>						
Remuneraciones		\$ 200,358,365	\$ 306,691,925	\$ 448,956,445	\$ 553,513,662	\$ 667,404,210
Arrendamiento		\$ 6,000,000	\$ 6,300,000	\$ 12,000,000	\$ 12,600,000	\$ 13,230,000
Otros costos administrativos		\$ 5,400,000	\$ 2,611,200	\$ 10,800,000	\$ 5,040,000	\$ 10,292,000
Gastos promoción		\$ 8,400,000	\$ 9,139,200	\$ 9,769,805	\$ 10,258,295	\$ 10,771,210
Equipos			\$ 38,484,600	\$ 20,204,415	\$ 15,153,311	\$ 12,728,781
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 220,158,365	\$ 363,226,925	\$ 501,730,665	\$ 596,565,268	\$ 714,426,201
<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 15,750,979	\$ 42,108,221	\$ 121,070,004	\$ 259,785,650	\$ 415,957,012
Depreciación		\$ 500,000	\$ 8,196,920	\$ 12,487,803	\$ 15,518,465	\$ 18,564,222
<b>Utilidad operacional</b>		\$ 15,250,979	\$ 33,911,301	\$ 108,582,201	\$ 244,267,185	\$ 397,392,790
Impuesto de renta		\$ 2,592,666	\$ 5,764,921	\$ 18,458,974	\$ 41,525,421	\$ 67,556,774
<b>Utilidad neta</b>		\$ 12,658,313	\$ 28,146,380	\$ 90,123,226	\$ 202,741,764	\$ 329,836,016

## 4.2 EVALUACION DE RENTABILIDAD

La inversión inicial reúne los 3 primeros meses de nómina administrativa, arrendamiento, promoción y otros costos administrativos, así como el valor total de adecuación de las oficinas.

Con una tasa de descuento estimada del 12% la evaluación de la rentabilidad esperada arroja los siguientes datos:

$$VPN = \$384.574.000$$

$$TIR = 132\%$$

Un análisis de sensibilidad con relación al porcentaje de ventas, arroja que disminuyendo en 50% el número de ventas, es decir hogares atendidos, con relación al total de hogares focalizados, los resultados son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. hogares	112	223	335	447	558
No. auxiliares operativos	19	37	56	74	93

$$VPN = \$168.663.000$$

$$TIR = 55\%$$

Si las ventas incrementaran un 50% por encima de lo estimado inicialmente, los resultados son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. hogares	335	447	558	670	782
No. auxiliares operativos	56	74	93	112	130

$$VPN = \$600.484.000$$

$$TIR = 233\%$$

### **4.3 POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN**

Se inició la exploración de fuentes de financiación, consultando a la CORFO, obteniendo la siguiente respuesta:

CORFO - Oficina de Informaciones Reclamos y Sugerencias - OIRS para usuario

Estimado señor(a)

**ADRIANA BUCHELLY:**

Su solicitud, N° 30713 ingresada a través del con fecha 09-12-2008 10:00:30, ha sido atendida por uno de nuestros ejecutivos quien desea informarle que:

Estimada Adriana:

En respuesta a su consulta, puedo informar acerca del Crédito CORFO Inversión, consiste en un crédito a largo plazo, con tasas preferentes y la garantía de CORFO por el 50% de la operación, para realizar inversiones, capital de trabajo, refinanciar créditos.

Pueden acceder Empresas (personas naturales y jurídicas) productoras de bienes y servicios, con ventas anuales de hasta UF 100.000, excluido el IVA.

Financia hasta el 100% de la inversión hasta 10.000 UF, con un plazo de pago mínimo de 3 años y una tasa de interés máxima que va desde el 10.8% al 15% anual, en pesos.

Se accede a través de Bancos que se adjudicaron la licitación de CORFO para operar esta línea de financiamiento: BBVA, BCI, Banco de Chile, Banco del Desarrollo, BancoEstado, Santander Santiago y Corpbanca. Estos intermediarios solicitarán antecedentes y requisitos para la postulación.

Finalmente, le adjunto el link en donde encontrará más detalle del crédito.

[http://www.corfo.cl/lineas\\_de\\_apoyo/programas/credito\\_corfo\\_inversion](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/credito_corfo_inversion)

Atentamente,

Servicio al Cliente .

#### **4.3.1 FICHA DE LA LÍNEA DE CRÉDITO CORFO**

Crédito que busca proveer financiamiento de largo plazo para que las pequeñas y medianas empresas puedan llevar adelante sus proyectos de inversión.

Quiénes pueden postular : Pequeñas y medianas empresas que cuenten con ventas de hasta UF 100.000 al año (excluido el IVA), como asimismo empresas emergentes con la proyección de ventas acotadas a las UF 100.000.

Qué financia: Inversiones incluyendo la modalidad de leasing, por un monto de hasta \$185.000.000. Eventualmente, puede financiar capital de trabajo asociado a dichas inversiones, con un máximo del 30% de la operación. También puede refinanciar créditos, siempre que éstos hayan sido destinados originalmente a financiar inversiones.

Cómo opera la garantía de CORFO: Las empresas pymes viables que tengan buenos proyectos de inversión y que no cuenten con garantías propias, o que éstas sean insuficientes, pueden optar al Crédito CORFO Inversión usando el Fondo de Garantías para Inversiones (FOGAIN), que permite acceder a una garantía de CORFO de hasta el 50% de la operación, con un límite de UF 5.000 por beneficiario.

Cómo postular: La empresa debe acercarse directamente a las sucursales de los bancos que pueden otorgar este crédito, a partir del mes de octubre del 2007. Estos bancos son Banco BBVA; Banco Crédito e Inversiones; Banco de Chile; Banco del Desarrollo; Banco Santander; BancoEstado, Corpbanca. Importante: Es recomendable que la empresa consulte en más de un banco, con el objeto de buscar la alternativa que le resulte más conveniente.

Qué se requiere para solicitar el financiamiento: La empresa debe presentar al banco su proyecto de inversión, indicando, entre otros aspectos, cómo se utilizarán los fondos solicitados y cuáles serán los flujos de retorno de la inversión.

Pequeñas y medianas empresas que cuenten con ventas de hasta UF 100.000 al año (excluido el IVA), como asimismo empresas emergentes con la proyección de ventas acotadas a las UF 100.000.

Dependiendo de las políticas de crédito del banco, de las características de la empresa y del proyecto a financiar, la empresa deberá contar con garantías que disminuyan el riesgo de crédito de la operación. Si las garantías que dispone la empresa no fueran suficientes, puede solicitar al banco hacer uso de la garantía de CORFO del Fondo de Garantías para Inversiones, FOGAIN.

#### Características de la garantía del FOGAIN

Esta garantía es una cobertura por el riesgo de no pago de los préstamos que los bancos otorguen a las empresas medianas y pequeñas, con un tope de UF 5.000 por beneficiario. Cubre el 50% del saldo de capital insoluto al momento de la cesación de pago. Para empresas que cuenten con certificación vigente de las normas NCh 2909, 2004; ISO 9001, 2001 o ISO 9001, 2000 la garantía alcanza el 70% del saldo de capital insoluto.

#### A qué tasas de interés deben colocar los bancos los Créditos CORFO Inversión

Los bancos deben colocar los recursos en las pymes a tasas abarataadas. Las tasas de interés anual y en pesos ofertadas por los bancos, que se adjudicaron la licitación 2007, van desde el 10,8% al 15%, fija por todo el período del crédito. Ellas representan una mejora sustancial en las condiciones de financiamiento para las pymes, al compararlas con las tasas promedio con que actualmente opera el sistema financiero en su conjunto.

#### Cómo opera la garantía de CORFO

Todas aquellas empresas pymes viables que tengan buenos proyectos de inversión y que no cuenten con garantías propias, o que éstas sean insuficientes, pueden optar al Crédito CORFO Inversión usando el Fondo de Garantías para Inversiones (FOGAIN), que permite acceder a una garantía de CORFO de hasta el 50% de la operación, con un límite de UF 5.000 por beneficiario.

#### Tiene algún costo para la empresa el acceder a la garantía de CORFO

Los bancos deben pagar a CORFO una comisión por tener derecho a la cobertura del FOGAIN equivalente al 2% anual por el saldo del crédito garantizado por esta cobertura. Este cargo será cobrado por los bancos a sus clientes que accedan al Crédito CORFO Inversión. Los bancos tienen la posibilidad de cobrar dicho monto en tantas cuotas como plazo de pago tenga la operación, pudiendo igualmente requerir este pago al contado.

**¿Está disponible este Crédito para empresas nuevas, que están recién partiendo?**

Sí. CORFO no ha excluido la posibilidad de que el Crédito CORFO Inversión se coloque en empresas nuevas. La posibilidad de hacerlo, dependerá de las políticas comerciales del banco y de la evaluación que éste haga de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

A través de los resultados del presente estudio fue posible validar las hipótesis formuladas inicialmente con relación al perfil del cliente que estaría interesado en los servicios que propone este proyecto. Sin duda las condiciones de Santiago como ciudad capital de uno de los países más desarrollados de la región, ofrecen excelentes oportunidades para este emprendimiento. Así mismo los servicios innovadores encontraron aceptación entre el target sugerido, la apuesta gira entonces entorno a agregar valor a los servicios cotidianos y profesionalizar los servicios en el lugar de residencia.

La encuesta que se implementó en Santiago permite identificar los factores de éxito en la realización de este proyecto, se trata de la confiabilidad y seguridad en el servicio, así como la rigurosidad con la que se desempeñen las tareas. En este orden de ideas, cobra sentido priorizar la selección de las personas por contratar, como un proceso clave en la sostenibilidad de la promesa de servicio hecha al cliente, así como la profesionalización señalada del recurso humano.

Así mismo es un factor de éxito el control de calidad y mejoramiento continuo de los procesos que implementan los diferentes tipos de servicios. De esta manera la estandarización de los procesos, su control, evaluación y mejoramiento, son indispensables para garantizar la satisfacción y fidelidad del cliente.

El perfil del cliente y los resultados de la consulta establecen que un medio importante y efectivo de promoción son las empresas que reúnen a los profesionales focalizados y que en algunas ocasiones tendrán interés en facilitar la rápida adaptación de su empleado a nuevas condiciones de residencia, como el caso de misiones diplomáticas, transnacionales, empresas mineras etc. Otro medio por explorar es la alianza con empresas inmobiliarias que reconozcan el perfil a quienes puede interesarles el portafolio de servicios.

La evaluación económica del proyecto define la viabilidad de la empresa incluso bajo el escenario de ventas más bajo al año con una Tasa Interna de Retorno del 55%.

La estructura de costos de la empresa es mayoritariamente variable, esto debido a la alta proporción de la nómina operativa que dependerá de la demanda de los servicios. Esto se traduce en que el 70% de los costos de remuneraciones corresponde a este tipo de contratos y en el total de los egresos es el 64% del total.

La inversión que propone esta propuesta es de \$30.000.000, sin embargo podría ser menor frente a dificultades en su financiación. Esta cifra permitiría garantizar para los cuatro primeros meses el pleno funcionamiento de la empresa con oficinas acondicionadas con bienes muebles y de cómputo, personal administrativo y la implementación de una estrategia de promoción. La inversión podría disminuir en función del tiempo requerido para iniciar las contrataciones o el acceso a instalaciones más austeras.

En el caso de este estudio fue importante definir también la viabilidad de acceder a financiación para personas extranjeras que inician una empresa nueva, encontrando respuesta favorable en la Corporación de Fomento de la Producción – CORFO en la línea para inversión. Es importante obtener los respaldos requeridos por las instituciones financieras para acceder a dicha línea de crédito, será necesario entonces revisar los respaldos de la obligación y las opciones de asociación para iniciar este proceso.

Este proyecto resulta en efecto una opción para la autora para iniciar una carrera como empresaria en Santiago de Chile.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Banco Central. Informe de Política Monetaria. Actualización del escenario reciente de proyecciones.

[http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm112008\\_act.pdf](http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm112008_act.pdf)

Banco de Comercio Exterior de Colombia. Formación empresarial. Aspectos gerenciales para acceder a crédito.

<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=260&conID=821>

CHASE AQUILANO; Administración de Producción y Operaciones; 8va edición 2000; ISBN: 958-41-0071-8; Editorial McGraw Hill.

Corporación de Fomento a la Producción. Líneas de apoyo [en línea]. Programas.

[http://www.corfo.cl/lineas\\_de\\_apoyo/programas/credito\\_corfo\\_inversion](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/credito_corfo_inversion)

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS; Marketer's toolkit: The 10 strategies You need to succeed; ISBN -10:1-4221-0256-4.

ICCOM Investigación de Mercado. Estudios de difusión. Caracterización.

[http://www.iccom.cl/html/difusion/f\\_difusion.html](http://www.iccom.cl/html/difusion/f_difusion.html)

Instituto Nacional de Estadísticas. Índice temático. Edificación.

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/edificacion/series\\_estadisticas/series\\_estadisticas.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/edificacion/series_estadisticas/series_estadisticas.php)

JAMES ASHTON, FANK COOK, Jr. Y PAUL SCHMITZ; La generación de valor empieza por casa; Harvard Business Review; junio 2003.

Masper Chile. Alfombras. <http://www.masper.cl/alfombras.htm>

Mercer Human Resource Consulting. City rankings.

<http://www.mercer.com/referencecontent.htm?idContent=1307990>

Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. Bibliotecas. Catálogo en línea.

Creación de Valor. <http://sparta.javeriana.edu.co/biblioteca/actualizacion>

Servicio de Impuestos Internos. Valores. Bienes.  
[http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

Sistema Nacional de Información Municipal. Microdatos. Censo 2002.  
<http://www.ine.cl/cd2002/index.php>

TIM CALKINS; Technical Note: Writing Great Marketing Plans; Kellogg School of Management; KEL 146.

Wikipedia, la enciclopedia libre. Santiago de Chile.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago\\_de\\_chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_chile)