



## **“CASA LIMPIA”**

**PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO**

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

**Alumno: Doris Alejandra Álvarez Veloso.**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud.**

**Santiago, Julio 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
1 CAPITULO: ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....	7
1.1 Definición de la Industria.....	7
1.2 Análisis de la Industria.....	7
1.2.1 Descripción de los actores claves de la industria.....	7
1.2.2 Identificación de macro segmentos.....	8
1.2.3 Análisis del entorno de la industria - PESTEL.....	8
1.2.4 Estado de la Industria.....	11
1.2.5 Análisis Porter .....	12
1.2.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad .....	13
1.3 Competidores .....	16
1.3.1 Identificación y caracterización de los competidores.....	16
1.3.2 Matriz de Perfiles Competitivos.....	17
1.3.3 Mapa de Posicionamiento Relativo Competidores Directos.....	18
1.4 Clientes .....	19
1.4.1 Caracterización de los Consumidores .....	19
1.4.2 Macro Segmentos .....	20
1.4.3 Tamaño de Mercado.....	21
2 CAPITULO: DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	22
2.1 Identificación de la empresa .....	22
2.2 Descripción del negocio.....	23
2.3 Como atraer a los clientes .....	24
2.4 Excepciones .....	25
3 CAPITULO: DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	26

3.1	Modelo Canvas.....	26
3.2	Análisis Interno .....	27
3.2.1	Cadena de Valor.....	27
3.2.2	Recursos, capacidades y competencias .....	27
3.2.3	Ventajas competitivas.....	28
3.3	Análisis FODA .....	28
3.4	Estrategia Competitiva.....	29
3.5	Estrategias de Entrada y Crecimiento.....	31
3.5.1	Estrategia de Entrada.....	31
3.5.2	Estrategia de Crecimiento.....	31
3.5.3	Estrategia de Salida.....	32
4	CAPITULO: PLAN DE MARKETING.....	33
4.1	Objetivos del Plan de Marketing .....	33
4.2	Estrategias de Segmentación .....	33
4.2.1	Macro segmentación .....	33
4.2.2	Microsegmento de Mercado y Cliente.....	34
4.3	Estimación de la demanda.....	35
4.4	Propuesta de valor y posicionamiento .....	36
4.4.1	Mapa de posicionamiento .....	36
4.5	Estrategia de producto/servicio.....	38
4.6	Estrategia de Precio .....	39
4.7	Estrategia de Distribución .....	41
4.8	Estrategia de Ventas .....	42
4.9	Estrategia de comunicaciones .....	42
4.9.1	Marca y elementos de la marca.....	42
4.9.2	Publicidad.....	43

4.9.3	Promoción de Venta .....	44
4.9.4	Marketing Directo .....	45
4.9.5	Presupuesto de implementación del Plan de Marketing.....	45
4.10	Métricas e indicadores del plan de marketing .....	46
7	CAPITULO: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
7.1	Estrategia de Desarrollo .....	48
7.2	Carta Gantt y Requerimientos de Recursos.....	49
9	CAPITULO: SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	50
9.1	Mapa de Stakeholders.....	50
9.2	Valores éticos del negocio .....	50
9.3	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	52
10	CAPITULO: ANALISIS DE RIESGOS .....	53
11	CAPITULO: CONCLUSIONES.....	54
12	CAPITULO: ANEXOS .....	56
12.1	Anexo N° 1 .....	56
12.2	Anexo N° 2 .....	56
12.3	Anexo N° 3 .....	57
12.4	Anexo N° 4 .....	58
12.5	Anexo N° 5 .....	59
12.6	Anexo N° 6 .....	64
12.7	Anexo N° 7 .....	65
12.8	Anexo N° 8 .....	66
12.9	Anexo N° 9 .....	67
12.10	Anexo N° 10 .....	68
12.11	Anexo N° 11 .....	69
12.12	Anexo N° 12 .....	70

12.13 Anexo N° 14 .....	70
12.14 Anexo N° 15 .....	72
12.15 Anexo N° 16 .....	73
12.16 Anexo N° 17 .....	74
12.17 Anexo N° 18: .....	76
12.18 Anexo N° 19 .....	81
12.19 Anexo N° 20 .....	82
13 BIBLIOGRAFÍA .....	85

## RESUMEN EJECUTIVO

---

A continuación se presenta el plan de negocios para el proyecto de implementación de una empresa de servicios de limpieza a domicilio llamada “Casa Limpia” con operaciones centradas en la zona oriente (las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Santiago) de Santiago de Chile.

Casa Limpia apuesta a cubrir las necesidades de aseo domiciliario de personas que valoran su tiempo libre.

La compañía está inserta en la industria de servicios de limpieza en Chile. En este mercado son pocas y pequeñas las compañías dirigidas al aseo domiciliario. Generalmente se presenta más competencia en el aseo industrial, y al contrario, el mercado de aseo domiciliario está compuesto principalmente por asesoras de hogar (mujeres) que trabajan ya sea en modalidad part-time (aseos por horas al día) o de asesoras del hogar full time (nanas puertas afuera o puertas adentro de casas). El tamaño de mercado de la industria es altamente atractivo (más de \$ 116.075 Miles de millones de pesos anuales actualmente en el sector analizado).

Uno de los principales resultados del análisis de las preferencias de los clientes de servicios domésticos es que al menos el 50% utilizaba estos servicios y que un 68% al menos realizaba estos requerimientos 1 vez a la semana<sup>1</sup>. Además este análisis arrojó que esta costumbre de contar con asesoras part-time se basa en “recomendaciones” de gente cercana dado la efectividad de la asesora del hogar en cuanto a los 2 atributos claves que buscan los clientes: “Seguridad y Confianza”. Así mismo, en el ámbito de las asesoras del hogar, se busca generar el máximo de ingresos en esta modalidad, por lo general no tienen contratos, dado que cuentan con varios clientes que requieren sus servicios esporádicamente. El inconveniente para ellas es que esta modalidad las deja desprovistas de respaldo social, como por ejemplo el sistema de salud y pensiones.

La propuesta de valor de la compañía busca otorgar tanto a clientes como colaboradoras la respuesta a sus necesidades.

---

<sup>1</sup> Resultado encuesta N° 1 preferencias de los clientes, anexo N° 5

“Casa Limpia” apostará al ingreso al mercado basado en su capacidad de control de sus actividades y por mantener un crecimiento sostenido en los ingresos por ventas de alrededor de 40% en promedio. El escenario de trabajo de “Casa Limpia” con sus colaboradores es mediante “Media Jornada” lo que permite distribuir de mejor manera los recursos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes en los horarios peak y de este modo, controlar y mitigar los tiempos muertos u ociosos que se producirían por efecto de no completar las agendas de servicios diarios de los colaboradores.

Casa Limpia requiere de una inversión inicial estimada en alrededor de \$ 42 millones de pesos chilenos aportados con recursos propios de la sociedad dueña de la empresa lo que entrega un VAN positivo de \$ 114 Millones de pesos chilenos y una tasa interna de retorno del 67%.

A continuación, se presenta el desarrollo del Plan de Negocios de la compañía “Casa Limpia” apostando a un mercado con alto potencial en donde la compañía busca ingresar a través de la diferenciación en el servicio que entrega a sus clientes.

# 1 CAPITULO: ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

---

## 1.1 Definición de la Industria

“Casa Limpia” participa de la macro-industria del bienestar en el hogar y calidad de vida, específicamente en el segmento asociado a los servicios domésticos.

Esta industria se identifica por todas aquellas empresas que prestan servicios para satisfacer necesidades básicas domiciliarias (de apoyo a actividades de la vida diaria en el hogar) tales como lavado de ropa, planchado, preparación de alimentos, aseo, limpieza de vehículos, limpieza de piscina, jardinería, etc.

El objetivo de las empresas participantes de esta industria está en aportar soluciones a todo tipo de requerimientos domésticos de los clientes.

## 1.2 Análisis de la Industria

### 1.2.1 Descripción de los actores claves de la industria

#### 1.2.1.1 Competidores:

Se identifican como competidores directos aquellos que ofrecen servicios de limpieza o que tengan una alta probabilidad de integrar verticalmente sus servicios y transformarse en competidor primario (ya que utiliza los mismos recursos y capacidades para entregar el servicio). En ese sentido se identifican empresas de servicios de limpieza domiciliaria (“Hogar Impeque” y “Aseo a domicilio”) o limpieza industrial (“FullCasa” y “Cleaning Vip”), también se identifican directamente los trabajadores independientes que cumplen el rol de “Nanas Part-Time” cuyo mercado no está regulado ni formalizado. Indirectamente se identifican aquellas empresas como lavanderías y lavasecos (que ya cumplen cierta parte de las actividades).

#### 1.2.1.2 Sustitutos:

Se identifican como sustitutos principalmente aquellos productos como electrodomésticos (lavadoras, aspiradoras inteligentes) que pueden eventualmente suplir la necesidad de limpieza aunque esta actividad de todas maneras requiere de tiempo del individuo para

ejecutarse. Otro sustituto puede ser aquellos familiares que, eventualmente, colaboran con los requerimientos de limpieza y otras actividades en el hogar de los individuos (mamas que ayudan en actividades domésticas en las casas de los hijos, como lavar, planchar, cocinar, limpiar, etc.)

#### **1.2.1.3 Proveedores:**

En esta industria los proveedores principales son las empresas que venden equipamiento de limpieza (como traperos, esponjas y guantes) y productos de limpieza industrial (tales como limpiadores líquidos, detergentes o cloro).

#### **1.2.1.4 Clientes**

Los clientes de esta industria están definidos como aquellas personas que quieren que sus hogares estén limpios y ordenados tanto por dentro como por fuera. Son personas que valoran su tiempo libre y que no están dispuestos a perderlo ejecutando labores de casa. Además los clientes prefieren un servicio externo que sea confiable y que pueda requerir en el horario que el estime conveniente.

### **1.2.2 Identificación de macro segmentos**

El macrosegmento asociado a la industria de servicios domésticos de limpieza forma parte de la macro industria del bienestar y calidad de vida. En este macro segmento también encontramos a industrias como: alimentación, actividades deportivas, servicios básicos (luz, agua, gas, tv por cable), etc. Así mismo, en el segmento de servicios domésticos se identifican otras actividades como: cuidado de ancianos o niños, jardinería, lavado, etc.)

### **1.2.3 Análisis del entorno de la industria - PESTEL**

#### **1.2.3.1 Entorno Económico**

El crecimiento del PIB en Chile ha ido en aumento durante los últimos años (desde el año 2008 en donde la crisis sub-prime afectó las economías mundiales) y se ha mantenido en alrededor del 5% en promedio (Mundial, 2013). Además el gasto interno final de los hogares se ha mantenido alrededor de un 8% estos últimos 2 años<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Fuente: Indicadores de Desarrollo Mundial, Banco Mundial 2011. Ver anexo N° 2

### **1.2.3.2 Entorno Político**

Durante estos últimos 25 años en Chile no ha habido mayores movimientos políticos relevantes que puedan influir en la estabilidad del país, específicamente en la medición de riesgo país. Por lo que no es relevante para nuestra industria.

### **1.2.3.3 Entorno Social**

En la Región Metropolitana existen alrededor de 193.469 personas ocupados en actividades relacionadas con el servicio doméstico lo que representa un 6% del total de ocupados de la región de los cuales más del 90% de los trabajadores de servicios domésticos son mujeres<sup>3</sup> (Social M. d., 2011). En la actualidad del universo se estima que actualmente solo un 13% está en la condición de “puertas adentro”<sup>4</sup> (Sincatrap, 2006).

### **1.2.3.4 Entorno Legal o Normativo**

- En general, las trabajadoras domésticas tienen las siguientes opciones de trabajo “formal”: a) a través de agencias de empleos, b) empresas de servicios de limpieza y c) contratos particulares directo con su empleador. En todos los casos los trabajadores tienen derecho a tener un contrato de trabajo tal como rige la ley. Los temas legales complicados en esta industria tienen relación con las siguientes condiciones particulares establecidas en el código del trabajo:
  - i. Jornada Laboral, los trabajadores “puertas afuera” rige lo dispuesto por la ley respecto de que la jornada laboral no debe exceder las 12 horas diarias incluyendo 1 de colación o descanso.
  - ii. Descanso semanal: otras ventajas de los trabajadores contratados “puertas afuera” es que tienen derecho a descanso los domingos y festivos.
  - iii. Salario: remuneración mínima equivalente (salario mínimo nacional) desde el 1 de marzo de 2011 (Ley 20.281) más pago de cotizaciones.
- En cuanto al trabajador informal o aquellas personas que teniendo servicio doméstico puertas afuera no realiza un contrato formal aunque el servicio sea por días u horas a la semana, se expone a: *que si el contrato no queda por escrito en un plazo de 15 días contados desde su incorporación, el empleador se expone a una multa que va de 1 a 5 UTM y, además, hará presumible legalmente que las estipulaciones son las*

---

<sup>3</sup> Ver detalle en anexo N° 3

<sup>4</sup> ver gráfico en anexo N° 4

*señaladas por el trabajador* (Trabajo, Preguntas frecuentes sobre trabajadoras de casa particular)

- Chile está apoyando el convenio 189 y la recomendación 201 de la OIT por lo que se seguirán implementando mejoras en las condiciones de trabajo de trabajadores domésticos tanto, sobre todo aquellos contratados como “puertas adentro”, en temas que regulan las jornadas de trabajo y días de descanso.

Los temas anteriormente descritos afectan directamente al empleador y se transforman en un riesgo para él, dado que complica la gestión y relación contractual entre empleador y trabajador de servicios doméstico.

En el caso de las empresas de prestación de servicios domésticos, estas se ven reguladas por lo indicado en los artículos del Código del Trabajo en cuanto a horarios de jornada laboral máxima de 10 hrs. diarias con un tope de 45 hrs. Semanales (Trabajo, Código del Trabajo, 2013)

#### **1.2.3.5 Entorno Tecnológico**

La industria no posee grandes amenazas en temas tecnológicos, dado que aún no se cuenta con el reemplazo completo de actividades domésticas realizadas por agentes tecnológicos automatizados como “robots” que puedan a largo plazo reemplazar el trabajo doméstico propiamente tal y la necesidad de tiempo para ejecutarlo. Actualmente si existen avances en el equipamiento que permite realizar algunas tareas como lavados o limpieza de pisos de manera más eficiente pero en ambos casos se debe disponer de tiempo de usuario para realizarlo.

#### **1.2.3.6 Entorno Ecológico**

No se visualizan aspectos ecológicos que incidan en la industria, más allá del eventual uso de productos químicos que contengan material toxico y dañino para el organismo, para lo cual existe gran variedad en el mercado.

**Figura 1: Resumen análisis PESTEL de aspectos relevantes para la industria de Servicios Domésticos en Chile.**



Fuente: Elaboración Propia

#### 1.2.4 Estado de la Industria

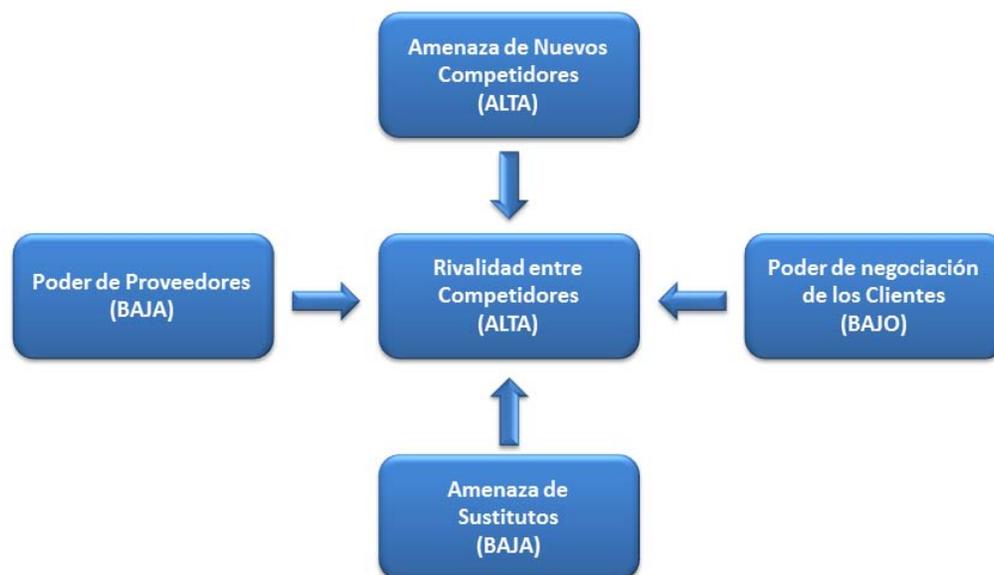
La industria del servicio doméstico en Chile no tiene un origen determinado, ya que es parte de la cultura del país desde nuestros inicios. En un comienzo, el servicio doméstico estaba asociado a los trabajadores “puertas adentro” que provenían de zonas principalmente rurales hacia las ciudades buscando nuevas oportunidades laborales; y dado que, el servicio doméstico no requiere de mano de obra calificada, el trabajo como “nana puertas adentro” era una alternativa cierta de obtener un empleo remunerado (a pesar de que la regulación de salario para este servicio se impuso en 1993 en la ley del trabajo indicando como pago mínimo de remuneraciones el 75% del salario mínimo). Esta tendencia se mantuvo hasta principios de los años 90’s. Fue entonces que los cambios legales y sociales en donde la presencia de la fuerza laboral femenina en el sector económico se vio fuertemente aumentada (mujer como trabajadora), por otra parte, la modificación en la composición de la familia (mujeres como jefas de hogar) y el hecho de que la mano de obra no calificada se encontraba también en ciudades (y no necesariamente provenía de zonas rurales), propició un cambio en la demanda de este servicio, el que a partir de esos años se fue transformando al servicio doméstico “puertas afuera”.

En ese contexto y considerando que a partir de la década del 2000 aparece el concepto de “outsourcing”, se determina que el mercado de los servicios domésticos part-time está en una “etapa de crecimiento”<sup>5</sup>, en donde la oportunidad de generar negocios es atractiva.

### 1.2.5 Análisis Porter

El análisis del atractivo de la industria nos arroja la siguiente evaluación:

Figura 2: Esquema resumen de análisis atractivo de la industria



Fuente: Elaboración Propia en base a (Porter, 1979)

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores – ALTA:** dadas los bajos niveles de inversión requeridos (bajas barreras de entrada) y la alta estandarización del servicio que hace difícil la diferenciación.
- **Rivalidad entre competidores – ALTA:** en general se aprecian bastantes oferentes en el mercado formal de servicios de limpieza, y además el mercado informal (las nanas part-time) tiene una amplia oferta, a pesar de que es poco organizado (recomendaciones a los amigos).

<sup>5</sup> Fuente: Elaboración propia en base a análisis de tendencias.

- **Poder de negociación de los clientes – BAJO:** el consumidor tiene un bajo poder de negociación respecto de los servicios que se ofrecen en el mercado en cuanto al precio, sin embargo, tiene un alto poder de cambio (poca fidelización), por lo demás las necesidades de aseo y limpieza pueden no ser una necesidad crítica para los clientes.
  - **Amenaza de sustitutos – BAJA:** si bien existen productos que pueden ser considerados sustitutos para actividades de limpieza automatizada tales como aspiradoras inteligentes, lavavajillas, etc. (electrodomésticos), estos requieren de disposición de tiempo de sus dueños para ser utilizados.
  - **Poder de Proveedores – BAJA:** existe una amplia variedad de proveedores en el mercado tanto de limpieza como de mano de obra no calificada, la cual es posible reemplazar, ya que las tareas a realizar no tienen una complejidad mayor son más bien mecánicas.
- ❖ **Atractivo de la Industria:** del análisis de las fuerzas de Porter se determina que, en general esta industria es poco atractiva, debido a que la rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos entrantes (potenciales entrantes) son altas, por lo que el ingreso al mercado es fuertemente competitivo y debe estar sustentado con una potente propuesta de valor. Por lo demás, dado que los proveedores tienen bajo poder de negociación y no se observan sustitutos, “Casa Limpia” ofrece un canal que se establece precisamente entre estos eslabones débiles de la cadena de valor, es decir en la relación cliente – empresa convirtiéndose en un sustituto para el cliente con respecto a la contratación directa.

### 1.2.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Esta industria interactúa con distintos grupos de interés, tanto internos como externos.

A continuación, se presenta un levantamiento de los principales stakeholders identificados, identificando el impacto que ese grupo tiene sobre el desarrollo del negocio, así como el nivel de interés que tiene sobre sus resultados.

**Tabla 1: Identificación y Caracterización de los Grupos de Interés**

Stakeholder	Interno o externo	Efecto sobre “Casa Limpia”	Que esperamos de ellos	Que esperan de nosotros	Influencia/ Interés	Estrategia Potencial
Clientes	Externo	Generan el flujo de ingresos.	Fidelización y que se incrementen en el corto plazo	Esperan un servicio de calidad, confiable y seguro.	Medio/Alto	Atención de Calidad, horarios flexibles, el servicio confiable y seguro
Inversionistas	Externos	Entregan los recursos monetarios para la operación del negocio.	Mantengan sus inversiones en la empresa	Retorno de sus inversiones.	Baja/Alta	Establecer metas de cumplimiento de inversiones que sean alcanzables, y definir estrategias de salida confortables.
Socios	Interno	Definen los lineamientos y objetivos del negocio	Estén atentos a los cambios en la industria	Logro de los objetivos definidos por el negocio	Alto/Alto	Vasta experiencia gestionando proyectos.
Empleados	Interno	Son la cara visible de la empresa y permiten la operación de ésta	Desempeño acorde con los lineamientos de la empresa..	Estabilidad, remuneración justa, bonos por cumplimiento.	Medio/Alto	Selección exhaustiva del personal, revisión de antecedentes. Mantener política de RRHH clara y bien definida.
Competencia Directa	Externo	Según la participación de mercado, pueden influir en la cantidad de clientes de la empresa.	Que mantengan una competencia justa.	Una competencia justa.	Bajo/Alto	Estrategia de diferenciación con enfoque.

Empresas de servicios complementarios	Externo	Sirven como aliados estratégicos en la difusión de la empresa.	Que se conviertan en socios estratégicos, generando vínculos y relaciones de cooperación mutua.	Cooperación Mutua	Bajo/Bajo	Identificar empresas claves, con las cuales generar alianzas estratégicas. Como por ejemplo, empresa de reparaciones, la cual puede complementar los servicios ofrecidos.
Proveedores	Externo	La calidad de los productos y la puntualidad de las entregas, afectan a la operatividad del negocio	Que cumplan con los contratos.	Cumplir con los pagos. Mantener niveles de compras en el tiempo.	Bajo/Medio	Identificar a los proveedores que cumplan con los estándares de calidad requeridos. Ejemplo, proveedor tecnológico y proveedor de artículos de limpieza.
Medios de Comunicación	Externo	Sirven de difusión para la captura de clientes	Que hagan difusión de la empresa	Ser un negocio interesante de mostrar	Alto/Bajo	Generar comunicación con los medios identificados como potenciales.
Gobierno	Externo	Generan leyes y normas laborales.	Que regule los derechos de las trabajadoras domésticas.	Estar alineados con las normas y leyes.	Media/Bajo	Anticiparse a las nuevas normativas, evaluando el impacto en la empresa.
Sindicatos	Interno	Velar por el bienestar de los empleados	Que trabajen en conjunto con la empresa por el bienestar de los empleados	Cumplir con las leyes laborales y entregar beneficios a los trabajadores.	Alta/Alta	Trabajar en conjunto por el bienestar laboral de los trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia

## 1.3 Competidores

### 1.3.1 Identificación y caracterización de los competidores

En el mercado se identifican dos tipos de competidores de “Casa Limpia” los directos y los indirectos:

#### 1.3.1.1 Indirectos

Los competidores indirectos representan una baja amenaza a la empresa, poseen “know-how” (experiencia en el servicio) que les puede generar interés de integrarse verticalmente y competir en nuestra industria. Dentro de los Indirectos tenemos los siguientes:

- Lavasecos y Lavanderías: ofrecen servicio específico como el lavado y planchado y además, entregar a domicilio la ropa, lo que sin duda es un competidor indirecto de nuestro servicio, por que satisface una de las labores domésticas que “Casa Limpia” ofrece. Principales representantes son: Prontomatic y 5aSec.
- Limpieza industrial: este servicio está enfocado en el sector comercial (Hoteles, moteles, apart hotel, restaurantes), industrial (ropa institucional) y construcción, se programa de acuerdo a las necesidades de los clientes. Estas empresas cuentan con personal en turnos diurnos y nocturnos, y con equipo de aseo industrial (Totalservices, Lavatek)

#### 1.3.1.2 Directos

Los competidores directos son aquellos que ofrecen los servicios similares y en condiciones parecidas. Dentro de los directos tenemos los siguientes:

- Empresas de limpieza domiciliaria: Estas empresas se caracterizan por ofrecer sus servicios a través de diversos canales de distribución, generalmente en una página web se describe los servicios de labores domésticas que realizan, que pueden ir desde aseo completo, planchado hasta limpieza de autos. Estos servicios no requieren suscribir un contrato con el personal. Solo se coordina la entrada de la persona para que pueda realizar la actividad en el hogar. Principales representantes: Hogar Impeque, Cleaning Vip Service, Aseo a Domicilio.

- **Trabajadores Independientes:** estos competidores se caracterizan por prestar servicios de labores domésticas a domicilio en formato part-time y en el horario que el cliente lo requiere. Su forma de contacto con el cliente es mediante el “boca a boca” ya que las recomendaciones son recibidas de amigos, conocidos, familiares, etc y de acuerdo a ello a los requerimientos del cliente, se concreta el servicio y el pago. Este competidor no tiene un estatus “formal” en el mercado y muchas veces ni siquiera se realizan contratos de servicios, significando un riesgo para el cliente al no poder corroborar recomendaciones ni antecedentes laborales del trabajador.

### 1.3.2 Matriz de Perfiles Competitivos

Según la identificación de los clientes directos, se ha realizado la recopilación de antecedentes y se han identificado a los siguientes competidores.

**Tabla 2: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).**

Nombre Empresa	Ventaja Competitiva	Presencia y Tamaño	Servicios	Posición Competitiva
<b>Hogar Impeque</b>	Facilidad y rapidez para contratar el servicio.	Mediana - Region Metropolitana	Aseo rutina (cocina, baños, habitaciones, lugares comunes), Aseo profundo.	Media
<b>Cleaning Vip Service</b>	Diversidad de servicios y certificación ISO 9001	Mediana - Region Metropolitana	Aseo domiciliario, Limpieza de alfombras, Tratamiento de pisos, Servicio de gasfitería.	Media
<b>Aseo a Domicilio</b>	Exhaustiva selección del personal profesional.	Mediana - Region Metropolitana	Aseo a domicilio, Limpieza de alfombras, Limpieza de piso flotante.	Media
<b>Trabajador independiente</b>	Precio mas bajo que empresas del mercado. Recomendada por persona de confianza.	Pequeño - Region Metropolitana	Aseo simple, planchado, lavado	Baja

Fuente: Elaboración Propia<sup>6</sup>

Una vez identificados los competidores, se construye la matriz de perfiles competitivos, esta considera a los competidores según los factores más valorados por los clientes, para esto se realizó una encuesta llamada “Preferencia de los clientes de servicios

<sup>6</sup> posición competitiva según encuesta de satisfacción del servicio de la competencia, ver anexo N° 6

domésticos<sup>7</sup>”, determinándose las valoraciones de los encuestados para los siguientes ítems:

- Seguridad (que no existan hurtos): 50%
- Prolijidad del servicio entregado: 30%
- Confianza (Puntualidad y cumplimiento) : 20%

Además, se realizó encuesta “Satisfacción del servicio de la competencia<sup>8</sup>”, a cual en conjunto con los demás antecedentes se construye la matriz de perfiles competitivos para los 3 principales competidores.

Tabla 3: Matriz de perfiles competitivos.

Puntos Críticos	Hogar Impeque		Cleaning Vip		Aseo a Domicilio		
	Peso	Nota	Resultado	Nota	Resultado	Nota	Resultado
Prolijidad del servicio	0,3	5	1,5	6	1,8	4	1,2
Seguridad	0,5	3	1,5	5	2,5	3	1,5
Confianza (Puntualidad)	0,2	5	1	6	1,2	6	1,2
Total	1		4		6		4

Fuente: Elaboración Propia<sup>9</sup>

De esta matriz se aprecia que la mayoría de los competidores, no presenta una propuesta clara en garantías de entrega de seguridad hacia los clientes; en cuanto a los aspectos, de prolijidad y confianza entregada, se aprecian valores similares en las 3 empresas.

### 1.3.3 Mapa de Posicionamiento Relativo Competidores Directos.

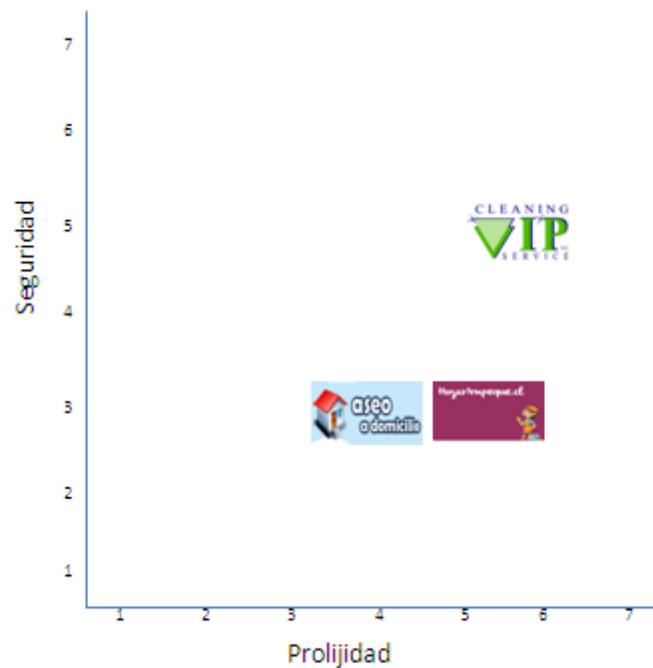
Para realizar el mapa de posicionamiento del mercado se han considerado los dos atributos que más valoran los clientes para estos servicios: *prolijidad y seguridad*. Por lo tanto, situando la experiencia de los clientes de las empresas “Hogar Impeque”, “Aseo a Domicilio” y “Cleaning Vip Service”, a continuación se muestra el mapa de posicionamiento relativo del mercado.

<sup>7</sup> ver anexo N° 5, encuesta preferencia de los clientes, pregunta N° 7

<sup>8</sup> ver anexo N° 6 en base a estos mismos valores y con la medición según escala de Likert 1 a 7

<sup>9</sup> en base a encuestas “Preferencia de los clientes de servicios domésticos” Anexo N°5 y “Satisfacción del servicio de la competencia” Anexo N°6.

Figura 3: Mapa posicionamiento Industria Servicio Doméstico Part-Time.



Fuente: Elaboración Propia<sup>10</sup>.

## 1.4 Clientes

### 1.4.1 Caracterización de los Consumidores

Los clientes de “Casa Limpia” serán hogares de personas con un nivel socio-económico ABC1-C2 que vivan en el sector oriente, principalmente en el área de las comunas Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago.

Se estima que los principales clientes de Casa Limpia, serán los siguientes:

- **Familias:** este tipo de hogares generalmente tiene empleada domestica, la cual se encarga del aseo básico y del cuidado de niños pequeños (dos o más niños). Los dueños de casa privilegian el tiempo de la empleada para que lo dedique al cuidado de los niños. Este tipo de cliente es un potencial para el servicio de aseo

<sup>10</sup> en base a encuestas “Preferencia de los clientes de servicios domésticos” Anexo N°5 y “Satisfacción del servicio de la competencia” Anexo N°6

en profundidad y el planchado, porque los niños ensucian mucho con lápices las paredes, cosas que se les derraman en el piso y en los muebles, etc.

- **Adultos Mayores:** la empleada se encarga de las labores de aseo básico, cocinar y además, gran parte de su tiempo lo destina a cuidar y acompañar a estos adultos mayores. Este tipo de clientes está presente principalmente en la comuna de Providencia, que es la comuna en Chile donde viven más adultos mayores. Ellos por ejemplo, pueden contratar el aseo en profundidad o incluso el básico, pues en muchos casos la nana es tan mayor como las personas que cuida.
- **Profesionales solteros, divorciados:** este tipo de cliente vive solo o comparte su hogar con amigos, todos en el hogar trabajan y su tiempo libre que es escaso, lo valorizan mucho, lo dedican a compartir con amigos, viajar, hobbies, etc. Por eso, este tipo de clientes prefiere pagar por el servicio básico de aseo y planchado.

#### 1.4.2 Macro Segmentos

La empresa “Casa Limpia” se desenvuelve en el mercado nacional chileno, específicamente en las comunas de Providencia, Santiago, Ñuñoa y Las Condes. El promedio de ingresos por hogar en estas comunas es mayor a \$1.000.000 de pesos mensuales caracterizándose en estrato social ABC1-C2.

Tabla 4: Ingreso promedio de hogares de las comunas de influencia.

Comunas	INGRESO PROM Casen 2011	INGRESO PROM 2014 (***)	ESTRATO SOCIAL
Providencia	\$ 2.400.000	\$ 2.699.674	ABC1
Las Condes	\$ 2.600.000	\$ 2.924.646	ABC1
Ñuñoa (***)	\$ 1.950.000	\$ 2.193.485	ABC1 - C2
Santiago	\$ 1.230.000	\$ 1.383.583	C2
Total Hogares	\$ 2.045.000	\$ 2.300.347	

(\*)Valores Proyectados

(\*\*) Se realiza factor lineal anual en base al crecimiento mostrado en CASEN 2009-2011

(\*\*\*) Dato de Ñuñoa se corrige en base a promedio de Las Condes y Providencia (dado que datos de Casen son erróneos)

Fuente Ministerio de Desarrollo Social, Resultados encuesta Casen 2011.

A continuación, se muestra un cuadro con la cantidad de hogares que componen las comunas en las cuales se desarrollará el proyecto. Estos datos son proyecciones al 2014 basadas en el Encuesta Casen 2011 (Social M. d., 2011) y 2009 (Social M. d., 2009).

**Tabla 5: Población estimada por comunas de interés**

Comunas	2009 Casen	2011 Casen	Factores de Crecimiento (**)	2014 (*)
Providencia	43.817	55.773	14%	81.857
Las Condes	88.277	92.700	3%	99.843
Ñuñoa (***)	49.952	43.600	8%	55.037
Santiago	53.160	57.875	4%	65.921
<b>Total Hogares</b>	<b>235.206</b>	<b>249.948</b>		<b>302.657</b>

(\*) Valores Proyectados

(\*\*) Se realiza factor lineal anual en base al crecimiento mostrado en CASEN 2009-2011

(\*\*\*) Dato de Ñuñoa se corrige en base a promedio de Las Condes y Providencia (dado que datos de Casen son erróneos)

Fuente (Congreso Nacional de Chile, 2012)

### 1.4.3 Tamaño de Mercado

De acuerdo a lo visto en el punto anterior, el total estimado de hogares que abarcan las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Santiago es de 302.657 hogares. Ahora bien, de acuerdo a la encuesta “Preferencias de los clientes de servicios domésticos”<sup>11</sup>, los resultados han arrojado que alrededor de un 47% prefiere contratar servicios de aseo a domicilio part-time. En cuanto a la periodicidad, la misma encuesta arroja que un 68% realizan labores de aseo al menos 1 vez a la semana. Si se considera que el valor promedio de mercado del servicio es de \$17.000<sup>12</sup> se estima que el tamaño de mercado anual es de alrededor **\$ 116.075 miles de millones de pesos chilenos**<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> ver anexo N° 5.

<sup>12</sup> dato estimado según respuesta a pregunta N° 9 en encuesta de preferencias del cliente, ver anexo N° 5.

<sup>13</sup> detalle de cálculo en anexo N° 7

## 2 CAPITULO: DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

---

### 2.1 Identificación de la empresa

La empresa es “Servicios domésticos a domicilio, Casa Limpia”, el cual brindará soluciones a una serie de requerimientos domésticos asociados a la limpieza del hogar y que estarán a disposición de los clientes en los horarios que estime conveniente. A continuación se presenta la misión, visión y objetivos de la compañía (Torres, 2012).

#### ***Misión***

*Somos una compañía de servicios domésticos que entrega variedad de soluciones a clientes que valoran su tiempo libre, a través de la entrega de un servicio que permite satisfacer a la medida sus necesidades y requerimientos.*

#### ***Visión***

*Ser reconocidos como la empresa de servicios domésticos más importante del país que entrega un servicio superior en términos de ofrecer a sus clientes máxima prolijidad, seguridad y confianza.*

#### ***Objetivo***

- Corto plazo (1 año):
  - Cumplir el nivel de ventas proyectado al término del primer año de 1000 requerimientos de servicios mensuales.
  - Posicionar a “Casa Limpia” como símbolo de seguridad y confiabilidad dentro de las 3 empresas top of mind en el mercado de aseo a domicilio en la región metropolitana.
  
- Mediano plazo (2 a 5 años):
  - Mantener el crecimiento sostenido de las ventas en alrededor de un 40% anual.
  - Que al menos el 60% de los clientes vuelva a contratar los servicios por lo menos 1 vez al mes.

- Convertir a “Casa Limpia” en el la empresa líder top of mind del mercado de aseo a domicilio en la región metropolitana.

## 2.2 Descripción del negocio

La compañía satisface las necesidades de limpieza del hogar de nuestros clientes bajo estrictos estándares de seguridad, prolijidad y confianza. Se ofrecen los servicios de limpieza a domicilio a través de diversos canales de comunicación. El usuario agendará el servicio requerido en el horario que estime conveniente para lo cual la compañía entregará un valor de servicio (ver estrategia de precios capítulo 4: Plan de Marketing). El cliente cancelará previamente el servicio vía transferencia electrónica, webpay o pago directo en oficinas (red compra, tarjetas de crédito, efectivo).

Los servicios ofrecidos por “Casa Limpia” son:

- Servicios de limpieza “Profundo”: corresponde a la limpieza de los hogares debajo de muebles, pisos, vidrios, baños, cocinas, terrazas, logias y en todas las habitaciones requeridas por el cliente.
- Servicios de limpieza “Simple”: limpieza del hogar sobre superficies visibles, aspirado y limpieza de baños y cocinas.
- Planchado: servicio de planchado por prendas las cuales se indicaran en cantidad y tipo en la solicitud de servicio.

Los colaboradores serán contratados por media jornada y tendrán sueldo base de \$300 mil pesos chilenos más incentivos (detalle en capítulo 6: Gestión de Recursos Humanos). Sus labores serán distribuidas en base a la zona geográfica. La duración del servicio se estima de acuerdo al servicio solicitado y los metros cuadrados de área a cubrir, con la finalidad de maximizar las posibilidades del colaborador de atender diferentes requerimientos.

Los beneficios de la empresa son obtenidos mediante el cobro por la gestión del servicio y programación de actividades de los colaboradores.

- **¿Porque los colaboradores querrán participar en la empresa?** Porque “Casa Limpia” les entrega ingresos competitivos superiores al mercado (estabilidad de ingresos) e incentivos a su labor, además del respaldo legal (firma de un contrato) que le permite de acceder a beneficios sociales (sistema de salud y jubilación)<sup>14</sup>.

- **¿Porque los clientes preferirán los servicios entregados en “Casa Limpia”?** Porque “Casa Limpia” le otorgará los servicios de limpieza esporádica que requiere sin complicaciones legales y con el respaldo de prolijidad, seguridad y confianza de una empresa establecida formalmente<sup>15</sup>.

### 2.3 Como atraer a los clientes

Los clientes escogerán a “Casa Limpia” dado que la compañía centrará su propuesta de valor en base a los principales aspectos que buscan que les entregue una empresa de limpieza a domicilio más allá del servicio propiamente tal, esto es “seguridad”, “confiabilidad” y “prolijidad”.

- Seguridad, mediante la incorporación de tecnología en la ejecución del servicio, ya que se entregará la opción de monitorear la ejecución del servicio en sus hogares mediante el uso de cámaras de seguridad IP.
- Confiabilidad, mediante el cumplimiento en los horarios y días del servicio, incluyendo además una política de garantías al cliente que considera la devolución del dinero por incumplimientos en el servicio.
- Prolijidad, a través de la entrega de un servicio de calidad que se medirá a través de la encuesta de satisfacción del cliente.

<sup>14</sup> ver respuestas de preguntas N° 1, 6 y 8 de encuesta de preferencias de trabajadores independientes, en anexo N° 8

<sup>15</sup> ver resultados pregunta N° 7 encuesta preferencias de los clientes anexo N° 5.

## 2.4 Excepciones

La prestación de servicios de la empresa tendrá límites dados por la definición básica de las tareas. Por definición, la empresa entrega la mano de obra con sus materiales de limpieza (productos de aseo y trapeadores), pero cualquier requerimiento adicional, como por ejemplo: compras de alimentos para preparación, etc. no están contemplados en el servicio.

### 3 CAPITULO: DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIOS

#### 3.1 Modelo Canvas

A continuación se presenta el modelo de negocios de “Casa Limpia”.

Figura 4: Modelo de Negocios de “Casa Limpia” (Esquemas CANVAS).

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas administradoras de edificios y condominios que entreguen “recomendación” del servicio de modo de lograr mayor respaldo para los clientes.</li> <li>• Municipalidades que a través de sus bolsas de empleo, recomendarán a la empresa para trabajar y a su vez promocionará la empresa a las personas de la comuna.</li> <li>• Agencias de empleo apoyara con recomendaciones de asesoras que requieran trabajar.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de planificación de logística que organiza los servicios solicitados.</li> <li>• Servicio de post venta, la información que otorga esta actividad contribuirá a la mejora continua del servicio.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>“Casa Limpia” entrega servicios de limpieza a domicilio buscando satisfacer los requerimientos de prolijidad, solucionar a través de sistema de monitoreo tecnológico la seguridad, y generar confianza mediante el cumplimiento de hora y día del servicio, además de incluir una garantía en caso de incumplimiento.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación directa a través del personal de ventas vía teléfono o web.</li> <li>• Mediante la realización de supervisiones de rutina aleatorias en los hogares.</li> <li>• Servicio post-venta a través de la encuesta de satisfacción del cliente.</li> <li>• Fidelización a través de descuentos y promociones.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias, Adultos mayores, Profesionales solteros o divorciados, que vivan en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago de clase social ABC1-C2.</li> </ul>
<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff de colaboradores que realizan las actividades de limpieza.</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas directa mediante la solicitud de requerimientos de limpieza vía telefónica, vía web o en oficina.</li> <li>• Servicio Post-venta para medir satisfacción del cliente.</li> </ul>		
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de explotación: se componen principalmente de un 80% de remuneraciones e incentivos de los colaboradores y un 20% de materias primas.</li> <li>• Costos de administración: se componen de un 75% de pago remuneraciones de equipo administrativo y externos, 15% de gastos administrativos, 10% de mantener el plan de marketing y 5% de otros gastos (capacitación).</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contempla que :           <ul style="list-style-type: none"> <li>El 75% de ingresos proviene de Servicio Limpieza Simple</li> <li>El 15% de los ingresos proviene de Servicio de Limpieza Full</li> <li>El 10% de los ingresos proviene de Servicio de Planchado</li> </ul> </li> <li>• Los medios de pago son transferencia electrónica o pago directo en oficinas.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El detalle de este análisis se presenta en el anexo N° 18.

## 3.2 Análisis Interno

### 3.2.1 Cadena de Valor

A continuación se presentan la cadena de valor de “Casa Limpia”.

Figura 5: Cadena de valor de “Casa Limpia”.



Fuente: Elaboración propia en base a (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007)

El eje central de la cadena de valor de la compañía está centrada en la operación propiamente tal, para esto, la compañía debe optimizar los servicios de aseo a través de una sólida distribución de los mismos en el área geográfica (“programa maestro”<sup>16</sup>) y la ejecución de este entregando los atributos que busca el cliente (seguridad y confianza).

### 3.2.2 Recursos, capacidades y competencias

“Casa Limpia” deberá desarrollar una serie de capacidades y obtener los recursos adecuados para funcionar de manera competitiva y crear mayor valor a la industria.

<sup>16</sup> Programa maestro es un sistema de administración de turnos y se describe en capítulo N° 5.

Entre estas capacidades, se identifican las siguientes:

- i. Capacidad de distribución óptima de requerimientos versus tiempo de ejecución del servicio. Esta herramienta es el eje central del desarrollo de las actividades y se realiza mediante la creación del programa maestro.
- ii. Capacidades de manejo de recursos humanos, para lograr permanencia y compromiso por parte del personal. Además desarrollar un plan completo de reclutamiento y capacitación, lo cual permitirá tener una mano de obra entrenada, lo que derivará en una mejor calidad del servicio.
- iii. Seguimiento y monitoreo del servicio entregado para lograr calidad y entregar seguridad a los clientes. Esto nos diferenciará de nuestro competidores, se realizará un chequeo aleatorio durante la ejecución del servicio y después mediante encuesta que el cliente evalúe el servicio. Además, se implementará un sistema de monitoreo online mientras se ejecuta el servicio mediante el uso de sistemas de cámaras IP portátiles.

### **3.2.3 Ventajas competitivas.**

- La capacidad de gestión interna de los requerimientos mediante la ejecución del programa maestro de acuerdo a variables geográficas y tipo de servicios.
- La entrega de seguridad a sus clientes a través de la implementación del servicio de monitoreo online que permite al cliente visualizar la ejecución del servicio vía web y además mediante la revisión exhaustiva de los antecedentes laborales y personales de los colaboradores.
- Hacerse cargo de la responsabilidad legal de los contratos laborales de los colaboradores.

### **3.3 Análisis FODA**

La siguiente tabla muestra el análisis FODA del proyecto dado el análisis interno y externo realizado, en donde se pueden observar las oportunidades, debilidades y las amenazas y las oportunidades:

Figura 6: Resumen análisis FODA de Casa Limpia

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entregará flexibilidad de horario para otorgar el servicio</li> <li>• Se capacitará al personal previo inicio de labores.</li> <li>• Variedad de servicios ofrecidos.</li> <li>• Seguimiento del servicio entregado y monitoreo online.</li> <li>• Acceso a recursos financieros y capital.</li> <li>• Capacidad para coordinar proyectos de envergadura mayor.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia en el rubro.</li> <li>• No tener clientes.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores indirectos (lavasecos, lavanderías) se integren hacia adelante y entren en nuestra industria.</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Empleadas independientes ofrecen menores tarifas.</li> <li>• Organizaciones sindicales (SINTRACAP – ANECAP – SINDUTCAP) y agrupaciones de trabajadores pueden generar movimientos sociales.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspaso de responsabilidad contractual a una empresa externa (outsourcing) para tareas domésticas.</li> <li>• Crecimiento del PIB del país alrededor del 5%.</li> <li>• Asesoras buscan trabajos “part-time” que les permita obtener independencia y flexibilidad de horarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007).

Las oportunidades analizadas entregan a “Casa Limpia” la posibilidad de proyectar una alta demanda futura por servicios de aseo en domicilios. Así mismo, a pesar de que “Casa Limpia” no tiene experiencia en la industria del aseo, esto se compensa con la experiencia que poseen los socios en cuanto al manejo de grandes proyectos que contemplan altos montos de inversión y la experiencia en el manejo de personal en terreno. En cuanto a la falta de clientes, “Casa Limpia” ofrecerá a estos los atributos que buscan mediante herramientas como el monitoreo online de los servicios en sus casas y el seguimiento post-venta del servicio.

### 3.4 Estrategia Competitiva

#### “Diferenciación por enfoque”

“Casa Limpia” ajustará sus actividades a una estrategia genérica de **diferenciación** la cual estará basada fundamentalmente en entregar un servicio de nivel superior teniendo como elementos clave la prolijidad, seguridad y confianza<sup>17</sup>. Dado el contexto del mercado, la potencial rivalidad (bajas barreras de entrada) y la posibilidad de integración de algunos competidores indirectos, es que hemos determinado que está estrategia genérica de diferenciación sea **focalizada** en un mercado objetivo acotado por 4 comunas

<sup>17</sup> Factores claves según el cliente, ver encuesta Anexo N° 5.

de la región metropolitana y específicamente, con servicios orientados hacia un cliente que tenga una disposición a pagar por estos elementos diferenciadores.

Para esto, la empresa orientara sus esfuerzos en factores claves como: el reclutamiento y selección de nuestros colaboradores; la expedita y óptima atención al cliente a través de los canales de comunicación establecidos (teléfono, web, etc.), así como también el servicio de post-venta mediante la ejecución de encuestas de satisfacción y/o recopilación y atención de sugerencias o reclamos; la entrega de seguridad al cliente mediante la incorporación de sistemas de monitoreo online y la entrega de un servicio de calidad mediante las supervisiones aleatorias de los servicios.

Todo lo anterior, formará las bases de creación y traspaso de la propuesta de valor que se pretende sea percibida y traducida finalmente, en una rentabilidad creciente para el negocio.

### **3.5 Estrategias de Entrada y Crecimiento**

#### **3.5.1 Estrategia de Entrada**

El ingreso al mercado de la compañía contempla ofrecer 3 servicios.

- a) Servicio de Limpieza Simple
- b) Servicio de Limpieza Full
- c) Servicio de Planchado.

El servicio de planchado va siempre asociado a un mix con algún servicio de limpieza sea este simple o full.

La estrategia de ingreso es de foco en las comunas de la zona oriente a través de una intensa promoción mediante volantes y la entrega de cupones de descuento para incentivar el uso del servicio a precios del mercado (ver estrategia de precios Capítulo 4 Plan de Marketing).

No obstante, durante al menos el primer semestre de funcionamiento las ventas de servicios de “Casa Limpia” estarán enfocadas solo en la comuna de Santiago con el fin de generar experiencia en la optimización del programa maestro.

#### **3.5.2 Estrategia de Crecimiento**

La estrategia de crecimiento de la compañía está orientada hacia el crecimiento orgánico basado en el aumento del volumen de ventas de cada servicio. Particularmente se estima (estrategia de ventas):

- Lograr un crecimiento esperado de un 30% anual en servicios de limpieza simple.
- Lograr un crecimiento esperado de un 100% anual en servicios de limpieza full.
- Lograr un crecimiento esperado de un 50% anual en servicios de planchado.

Estos valores están respaldados de acuerdo a lo indicado en sus preferencias de servicio por los clientes<sup>18</sup>.

Para lograr dichas proyecciones la compañía debe fortalecer y cumplir sus objetivos de marketing (ver capítulo N° 4, Plan de Marketing).

En cuanto a las operaciones, eventualmente podría considerarse la ampliación del servicio a otras comunas lo cual estará determinado por la demanda de servicios externos de modo que permita la optimización de los requerimientos por comuna. Esto podrá definirse a partir del 2do año de funcionamiento.

A medida que se genere el aumento de volumen de ventas, la compañía realizará un aumento del personal contratado en modo media jornada, para esto se debe mantener y mejorar el sistema de reclutamiento y capacitación del personal.

En general no se espera modificar la estructura administrativa de la compañía hasta no sobrepasar los 70 colaboradores contratados.

### **3.5.3 Estrategia de Salida.**

Eventualmente, si en algún momento los socios deciden abandonar el negocio se tendrá como estrategia principal la venta de la compañía a su valor de mercado, si esto no tuviese éxito, se procederá al cierre de negocio con el despido de los colaboradores y la liquidación de los activos.

---

<sup>18</sup> ver respuesta N° 8 de la encuesta de preferencias de los clientes ver anexo N° 5

## 4 CAPITULO: PLAN DE MARKETING

---

### 4.1 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos del plan de marketing están enfocados en tres aspectos principales y que se enmarcan dentro de los objetivos centrales de la compañía:

- Lograr el plan de ventas proyectado al término del primer año con 1.000 requerimientos de servicios mensuales, y a contar del segundo año, alcanzar un crecimiento de las ventas del 40% anual.
- Dentro del primer año, posicionar a “Casa Limpia” como símbolo de seguridad y confianza dentro de las 3 mejores empresas del mercado de aseo a domicilio en la región Metropolitana.
- Fidelizar a los clientes, es decir, que al menos el 60% de los clientes vuelva a contratar el servicio 1 vez al mes durante un año.

### 4.2 Estrategias de Segmentación

#### 4.2.1 Macro segmentación

Se detallan aun más los macrosegmentos mencionados en el capítulo 1. Para identificar el macrosegmento se seleccionaron como variables determinantes las Geográfica, Demográfica, Conductual y Psicograficas (Valenzuela, 2013):

#### **Geográficas**

- Comunas de la Región Metropolitana: Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa.

#### **Demográficas**

- Estado Civil: Solteros, casados, separados, viudos, con o sin hijos.
- Clase Social: ABC1, C2.

- Educación: Superior, técnica, licenciatura.
- Ingreso: Más de \$1.000.000
- Ocupación: Profesional, empresario, jubilado.
- Nivel Cultural: Medio-Alto

### **Psicográficas**

- Personalidad: Sociable, ambicioso, extrovertido, introvertido.
- Estilo de vida: actividades al aire libre, viajes, conciertos.

### **Conductual**

- Beneficios deseados: seguridad, prolijidad del servicio entregado, confianza de cumplimiento del servicio, tiempo libre.
- Tasa de uso del servicio: Usuario habitual, usuario esporádico.

## **4.2.2 Microsegmento de Mercado y Cliente**

Se identifican distintos perfiles de segmentos según los distintos cuadrantes o comunas definidas en el macrosegmento. Para determinar los beneficios que buscan los clientes, su comportamiento de compra, las variables demográficas se realizó una encuesta la cual se detalla en anexo N° 5 (Valenzuela, 2013).

Según la información entregada por los clientes se estructuraron los perfiles que se muestran a continuación:

**Tabla 6: Micro segmentación de los clientes**

Perfil	Tipo Cliente	Comuna	Frecuencia uso	Labores aseo	Hijos	Beneficios buscados	Preferencia
1	Familias	Santiago	2 o mas	Ellos mismos	Si	Prolijidad	Full
2	Solteros, divorciados	Santiago	1 vez	Ellos mismos	No	Seguridad	Simple
3	Familias	Providencia	Todos los dias	Nana	Si	Seguridad	Full
4	Solteros, divorciados	Providencia	2 o mas	Nana	No	Seguridad	Simple
5	Adultos mayores	Providencia	2 o mas	Nana	No	Seguridad, confianza	Full, Simple
6	Familias	Las condes	Todos los dias	Nana	Si	Seguridad	Full
7	Solteros, divorciados	Las condes	2 o mas	Nana	No	Seguridad	Simple
8	Adultos mayores	Las condes	2 o mas	Nana	No	Confianza	Full, simple
9	Familias	Ñuñoa	Todos los dias	Nana	Si	Seguridad	Full
10	Solteros, divorciados	Ñuñoa	1 vez	Nana	No	Seguridad	Simple
11	Adultos mayores	Ñuñoa	2 o mas	Nana	No	Confianza, prolijidad	Full, simple

La preferencia de planchado es transversal a todos los perfiles, ya que según los resultados de la encuesta todos los clientes contratarían el servicio.

### 4.3 Estimación de la demanda

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de preferencias de los clientes<sup>19</sup>, principalmente en lo referido a las preguntas N° 1 y 2, y considerando las estimaciones de crecimiento de hogares<sup>20</sup>, se tienen la siguiente estimación de requerimientos de servicios anuales proyectados.

**Tabla 7: Estimación de la demanda en las comunas relevantes**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Total Hogares	323.694	346.804	372.234	400.258	431.186
Requerimientos Esperados al Año	4.965.718	5.320.258	5.710.372	6.140.280	6.614.742

Esto considera,

<sup>19</sup> ver anexo N° 5, encuesta "Preferencia de los clientes de servicios domésticos"

<sup>20</sup> ver anexo N° 9, proyección de crecimiento de hogares.

% de Hogares que utiliza servicios domestico (*)	47%
% de hogares que utilizan el requerimiento por días (**)	68%
Requerimiento de Servicios por Hogar Mensual (**)	4

(\*) de pregunta N°1 - Encuesta N° 1 - Anexo N° 4

(\*\*) de pregunta N°2 - Encuesta N° 1 - Anexo N° 4

De la tabla anterior podemos ver que la cantidad de requerimientos es por mucho, muy mayor comparado con lo que la compañía ofrece. De este modo, “Casa Limpia” no apostará a obtener un porcentaje de penetración de mercado y solo se enfocará en aumentar sus volúmenes de ventas dentro del margen de control que le permite su estructura organizativa.

#### 4.4 Propuesta de valor y posicionamiento

La principal propuesta de valor de Casa Limpia es la seguridad que brindara a los clientes con innovación tecnológica, confianza que el servicio se realizará en la hora y día acordado, y la prolijidad en el servicio.

Todos estos elementos definen el posicionamiento que tendrá la empresa con respecto a la competencia y como se diferencia de esta.

Los clientes preferirán Casa Limpia por las siguientes razones:

- ✓ Seguridad a través de monitoreo en línea con cámaras.
- ✓ Confianza en el cumplimiento
- ✓ Prolijidad en el servicio

##### 4.4.1 Mapa de posicionamiento

Para efectuar el análisis de posicionamiento con respecto a la competencia, se realizaron solicitudes de servicios de aseo de estas empresas a través de familiares y amigos. Luego, se solicitó que respondieran una encuesta de satisfacción, con la finalidad de evaluar el servicio según los principales ejes de valor de la marca y como estaban posicionados los competidores con respecto a Casa Limpia<sup>21</sup>. Los principales

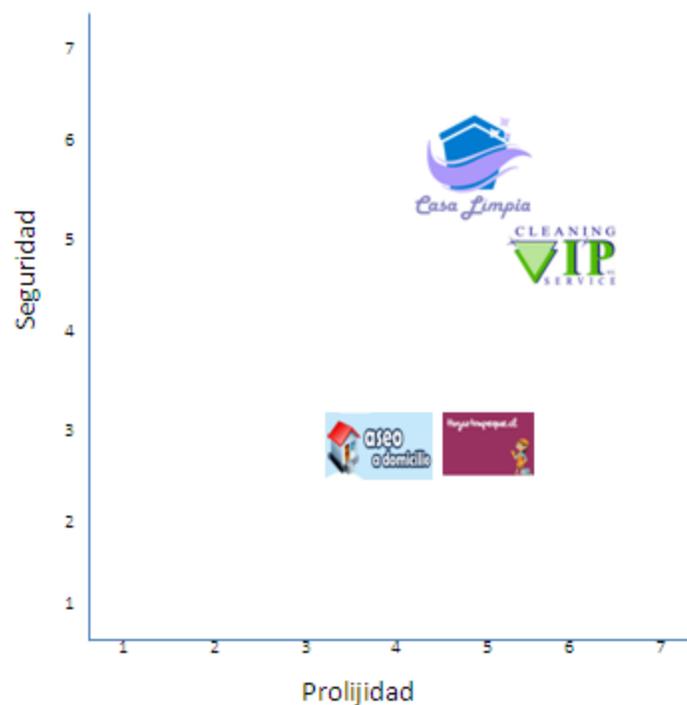
<sup>21</sup> Fuente: ver resultados encuesta de satisfacción del servicio de la competencia en anexo N° 6.

ejes de valor de Casa Limpia son, la seguridad a través de innovación tecnológica y la prolijidad en el servicio entregado.

Tabla 8: Mapa de posicionamiento en base a ejes de valor de Casa Limpia

Ejes de Valor	Hogar Impeque	Cleaning Vip Service	Aseo a Domicilio	Casa Limpia
Prolijidad del servicio	5	6	4	5
Seguridad (No robos)	3	5	3	6

Figura 7: Mapa de posicionamiento en base a ejes de valor de Casa Limpia



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de tendencias

El posicionamiento deseado de Casa Limpia será ser superior en seguridad con respecto a los competidores, y en prolijidad estar muy cerca del mejor evaluado en este punto.

En el tema de la seguridad no existen competidores directos, debido a que ningún competidor tiene incorporado la tecnología para monitorear el servicio. De este modo, “Casa Limpia” se posicionará como la única empresa que entrega máxima seguridad a los clientes.

#### 4.5 Estrategia de producto/servicio

Los 3 servicios ofrecidos por Casa Limpia son: Aseo simple, Aseo full y Planchado. El primero está asociado a un servicio de limpieza de solo mantención; el segundo, es un servicio de limpieza completo (profundo). Por último, el servicio de planchado que se solicita siempre en conjunto con un servicio de limpieza (full o simple), y para el cual se debe especificar la cantidad y tipo de prendas que se desea planchar ya que de acuerdo a esto es el valor a cobrar. Se requiere un monto mínimo de \$5.500 para agendar este servicio.

Los servicios se solicitan de lunes a viernes de acuerdo a bloques de horarios disponibles. Cualquier petición fuera de este rango, se debe solicitar directamente por teléfono o de forma personal en la oficina y tendrá costo horario especial.

**Tabla 9: Bloques de horarios para prestación de servicios**

SEGMENTO	HORA INICIO
<b>Bloque 1</b>	8:30
<b>Bloque 2</b>	12:00
<b>Bloque 3</b>	15:00
<b>Bloque 4</b>	18:00

Fuente: Elaboración propia.

Lo que se incluye y excluye en cada servicio:

- i. **Aseo Simple:** Considera limpieza en áreas comunes: cocina, living-comedor, zona de ingreso al domicilio (si aplica), loggia. Habitaciones y baños se deben enumerar ya que variará el precio por servicio. Este servicio incluye:
  - ✓ Limpieza de superficies de los muebles
  - ✓ Sanitización de baños
  - ✓ Aspirado y/o trapeado de pisos (aplicación de abrillantador en pisos flotantes)
  - ✓ Arrojar la basura
  - ✓ Lavado de loza
  - ✓ Cambio de sábanas y tendido de camas.

- ✓ Orden general de las habitaciones.

Este servicio no considera limpieza en interior de muebles ni moverlos, así como tampoco dentro de refrigeradores ni closet.

ii. **Aseo Full:** Considera limpieza en áreas comunes: cocina, living-comedor, zona de ingreso al domicilio (si aplica), loggia. Habitaciones y baños se deben enumerar ya que variará el precio por servicio. Este servicio incluye:

- ✓ Limpieza de completa de muebles (superficie, dentro y debajo de ellos)
- ✓ Sanitización de baños
- ✓ Sanitización y desengrase de cocinas (hornos, cocinas, muebles, muros, campanas extractoras, microondas, refrigeradores)
- ✓ Aspirado y/o trapeado de pisos (aplicación de abrillantador en pisos flotantes) y encerado
- ✓ Arrojar la basura
- ✓ Cambio de sábanas y tendido de camas
- ✓ Lavado de loza
- ✓ Limpieza de vidrios de fácil acceso

En todos los servicios se ofrecerá a los clientes que cuenten con internet wifi en sus hogares, el servicio de cámaras portátiles IP para que éstos puedan monitorear por Internet o a través de sus smartphone el servicio sin costo alguno, de esta manera “Casa Limpia” refuerza su compromiso por entregar un servicio de confianza.

#### 4.6 Estrategia de Precio

La fijación de precio de mercado se realizó considerando varios factores: la disposición a pagar de los clientes por el servicio<sup>22</sup>, la segmentación de mercado realizado para “Casa Limpia”, los costos de nuestro servicio y finalmente se consideró un 10% más por sobre los precios de la competencia.

Se fijaron los precios de acuerdo a las líneas de servicios:

---

<sup>22</sup> pregunta N° 9 encuesta de satisfacción del cliente, ver anexo N° 5

- Aseo simple, full y planchado.
- Estimación de superficie a limpiar: para esto se realiza variaciones de precio en base a cantidad de m2.

Los precios serán aplicados a través de la estrategia de “descreme”, es decir, se fijará un precio alto que se muestre similar al de nuestro más cercano competidor, pero que indique diferenciación debido a los atributos extra que entrega la compañía (seguridad y prolijidad). Estos precios se mantendrán inicialmente al menos, por 2 años para asegurar la fidelización de los clientes. El precio por el Aseo Full considera a 2 personas para realizar el servicio.

**Tabla 10: Valores de precios de servicios de “Casa Limpia”.**

Descripción	Aseo Simple	Aseo Full
1 dormitorio 1 baño	18.000	28.000
2 dormitorio 1 baño	20.000	30.000
2 dormitorios 2 baños	22.000	32.000
3 dormitorios 2 baños	24.000	34.000
3 dormitorios 3 baños	26.000	36.000
4 dormitorios 2 baños	28.000	38.000
4 dormitorios 3 baños	30.000	40.000

Fuente: Elaboración propia.

El servicio de planchado, el cual va anexado al tipo de aseo simple o full, se calcula en base a las unidades de prendas que necesite planchar, la estrategia que se utilizó para determinar el precio de este servicio, fue igualar los valores a los de la competencia, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 11: Valores de precios de servicios de planchado por unidad de prendas de “Casa Limpia”.**

Planchado de Ropa	Precio Unitario
Camisas	\$700
Blusas	\$500
Faldas	\$500
Pantalones	\$500
Chaquetas	\$1.000
Short	\$300
Sabanas	\$1.000
Camisetas	\$300
Polera	\$500

Fuente: Elaboración propia.

Se realizará un descuento del 10% del valor del servicio si cliente cancela el mes completo.

#### **4.7 Estrategia de Distribución**

El servicio se distribuirá a través de un canal de nivel cero, es decir, la venta y distribución del servicio será de manera directa con nuestros clientes objetivos. Para esto utilizaremos los siguientes canales:

- Oficina: La función de ésta será recepcionar los requerimientos de servicio y los pagos (efectivo o red compra). Además de entregar información con respecto a los servicios ofrecidos y dar solución u orientación a los temas de postventa.
- Teléfono: A través de este medio se recepcionarán los pedidos y se atenderán las consultas de los clientes, el pago deberán realizarlo con transferencia bancaria.
- Página Web: Esta plataforma permitirá entregar toda la información referente a los precios y servicios ofertados. En un formulario se podrán solicitar los servicios requeridos y realizar el pago a través de transferencia electrónica o WebPay.

- Redes Sociales: página en Facebook y Twitter, tendrá toda la información de la empresa y servicios entregados. Esta plataforma apoyará con información sobre cualquier solicitud o consulta de los clientes.

Estos últimos dos canales aportarán valor al cliente debido al acceso rápido de la información y orientación hacia futuras compras.

#### **4.8 Estrategia de Ventas**

La estrategia de ventas está orientada a cumplir los objetivos centrales de la empresa y que son la base de los objetivos del plan de marketing.

La estrategia principal para lograr los objetivos de ventas del negocio será generar relaciones con partner estratégicos, por ejemplo, con administradoras de edificios y condominios mediante la entrega del respaldo a la gestión de “Casa Limpia” como una empresa que entrega seguridad y prolijidad a los clientes, de modo de lograr penetración en comunidades ubicadas en el mismo sector. De esta manera, se optimiza la logística de funcionamiento de la compañía, debido a que se disminuyen tiempos de traslados, y se mejora el rendimiento del servicio. La compañía ofrecerá a estos partner durante los primeros 6 meses de funcionamiento la entrega de 1 servicio de aseo simple gratis cada 15 servicios contratados a la compañía de esa comunidad.

También se incentivará la promoción Boca a boca, es decir, se ofrecerá un 10% de descuento a las personas que recomienden el servicio, para validar esto los recomendados deben ser clientes de Casa Limpia, así en la próxima compra se aplicará el descuento

#### **4.9 Estrategia de comunicaciones**

##### **4.9.1 Marca y elementos de la marca**

El concepto central del negocio, es entregar un servicio prolijo, de confianza y seguro de limpieza domiciliaria part-time, en todos los hogares a los cuales se orientará la empresa.

El nombre de la marca “Casa Limpia”, refleja el “core-business”, a través de sus actividades principales que la caracterizan y definen. “Casa” refleja todos los hogares a los cuales estará orientada la empresa y “Limpia” responden a cómo será el servicio que se entregará, es decir, prolijo, cuidadoso y detallado.

El logo de la empresa simboliza: a) limpieza, a través de los brillos en estrellas sobre la casa, b) el hogar representado en el fondo de azul, simboliza a todos los hogares objetivos a los cuales la empresa estará orientada y c) la onda de color lila, representa la gama de servicios que cubren las principales necesidades de limpieza del hogar.

Todo lo anterior, en consistencia con el significado de los colores: color azul refleja frescura, tranquilidad y confianza. El color morado transmite la transformación y efecto de limpieza que cubre todo el hogar.

Figura 8: Logo preliminar de “Casa Limpia”.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que este logo es una propuesta inicial y será trabajado y desarrollado en detalle como parte del plan de marketing de la compañía.

#### 4.9.2 Publicidad

A través de un “focus group<sup>23</sup>” realizado a los clientes que se ajustan a los perfiles definidos, se determinó que los medios por los cuales se informaban estos clientes son: la radio, los noticieros de la televisión, Internet y los medios de prensa escrito. De los encuestados, la mayoría está suscrita a la tercera y además escuchan bastante radio, de los medios radiales se mencionaron varias opciones, pero la decisión se ajustó al presupuesto de marketing asignado y a los perfiles de los clientes:

<sup>23</sup> Detalle del desarrollo en anexo N° 19.

- i. Medio Prensa Escrita: Dado el segmento de mercado objetivo definido por la compañía (ABC1.C2), hemos estimado que la publicidad escrita se realice a través de anuncios impresos en diario La Tercera, dado que de acuerdo al informe Tarifario 2012/2013/2014 de dicha compañía, un 64% de sus lectores corresponde al perfil de clase media – alta (ver anexo N° 10). El aviso se emitirá un domingo al mes en las páginas centrales, el que tiene un monto mensual estimado de \$300.000.
- ii. Medio Radial: al igual que la publicidad en medio escrito, se ha elegido la radio Play.fm para realizar la publicidad radial dado su segmento de radioescuchas<sup>24</sup>. Se consideran campañas publicitarias en este medio cada 3 meses durante 1 semana.
- iii. Medio Gráfico: Los primeros 3 meses de funcionamiento se realizará una fuerte campaña para dar a conocer la empresa a través de la entrega de flyers en edificios, casas y municipalidades.
- iv. Internet: Se realizara campaña a través de la página de la empresa, donde se darán a conocer los servicios ofrecidos.

#### 4.9.3 Promoción de Venta

- i. Promoción asociada a la captura de clientes en edificios, tal como se explica en la estrategia de ventas, se ofrecen promociones de servicios gratis por meta de venta cumplida a los partner estratégicos.
- ii. Incentivo de recomendación, en aquellos edificios donde no se logre establecer relación estratégica con los partner se realizarán promociones de incentivos de ventas por recomendación entregadas por los conserjes. En este caso, es necesario que la venta registre el referido para llevar un control. Se establecerán metas de incentivos de promoción por recomendación de aproximadamente el 5% cada 10 servicios contratados.
- iii. Para los clientes que contraten el servicio de aseo simple + planchado, 1 vez a la semana, por todo un mes. Se ofrecerá un servicio simple gratis.

---

<sup>24</sup> ver detalle en anexo N° 11

- iv. 10% de descuento por contratar por segunda vez el servicio de aseo full + planchado, al mes siguiente de contratado el primer servicio.

#### **4.9.4 Marketing Directo**

Se utilizará el correo electrónico y página Web con los clientes. También se dispondrá en la página Web, de un chat en línea, para facilitar la comunicación con éste. El cliente podrá solicitar los servicios a través de formulario, posterior confirmación de registrado el servicio. Esto nos permite aclarar las consultas directamente, y es un medio muy utilizado por los clientes. También se contratará un Community Manager dedicado exclusivamente a la promoción del servicio a través de las redes sociales, específicamente Facebook y Twitter.

#### **4.9.5 Presupuesto de implementación del Plan de Marketing.**

Se estima un presupuesto inicial, el cual considera una serie de actividades necesarias antes de partir con el funcionamiento de la empresa. Este está considerado como parte de la inversión inicial de la compañía y se detalla a continuación:

**Tabla 12: Presupuesto inicial de plan de marketing año 1.**

Presupuesto Inicial PMKT (Año 1)	Valor (PCh\$)
Marca	
Diseño Logo	\$ 70.000
Mix de Promoción	
Flyers	\$ 1.800.000
Merchandising	\$ 1.680.000
Bonos por referidos	\$ 2.000.000
Publicidad radial	\$ 3.000.000
Publicidad diario	\$ 3.600.000
Community Manager Promocion Lanzamiento	\$ 1.200.000
Pagina Web	
Inscripcion de NIC	\$ 53.000
Desarrollo Pag WEB	\$ 150.000
Hosting ilimitado	\$ 150.000
<b>Total</b>	<b>\$ 13.703.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos del mix de promoción que se indican corresponden a los gastos estimados para el primer año de funcionamiento.

#### 4.10 Métricas e indicadores del plan de marketing

Los recursos para el presupuesto anual del plan de marketing, están definidos con actividades del mix de promoción y se estima que se contempla desde el 4% a un 1% de las ventas a partir del segundo año de funcionamiento<sup>25</sup>.

Para hacer cumplir dicho presupuesto se han definido distintas métricas e indicadores que permitirán ir monitoreando el avance del plan de marketing.

Las métricas son:

- ✓ Satisfacción de los clientes
- ✓ Cumplimiento del plan de Ventas

<sup>25</sup> ver detalle en anexo N° 12

- ✓ Revisión plan estratégico
- ✓ Revisión de crecimiento y expansión.

**Tabla 13: Métricas de control para el plan de marketing de “Casa Limpia”.**

Plan Acción	Métricas	Plazos	Responsables	Periodicidad
Encuesta satisfacción de clientes	< 60% Mal Entre 60% y 90% Bien > 90% Optimo	Q1 - 2015	Gerente Comercial/ Gerente Operaciones	Mensual
Elaboracion plan de ventas	EBITDA/ROE	Q1 - 2015	Gerente Operaciones	Mensual
Revisión plan estratégico	EBITDA	Q4 - 2015	Gerente Comercial	Semestral
Revisión crecimiento y expansión	Organigrama/% crecimiento de comunas	Q3 - 2015	Gerente Comercial/ Gerente Operaciones	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

## 7 CAPITULO: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

---

### 7.1 Estrategia de Desarrollo

Es importante destacar que durante al menos el primer semestre de funcionamiento de la compañía, se contempla realizar solo servicios en el sector de Santiago Centro con la finalidad de recopilar información relevante para el funcionamiento de la compañía respecto de rendimiento, tiempos de desplazamiento, satisfacción de los clientes y comportamiento esperado de los colaboradores. Después de esta etapa piloto se contempla continuar progresivamente cada 2 meses, ampliando la cobertura primero hacia la comuna de Providencia, después Ñuñoa y finalmente Las Condes. Se espera entonces finalizar el primer año atendiendo todas las comunas del área de cobertura.

La estrategia básica para implementar el plan de negocio de la compañía posee al menos 4 etapas previas al inicio de actividades:

- a) Implementar plan de marketing, en lo relacionado con la comunicación: primero definir plan publicitario mediante el diseño del logotipo y slogan de la compañía. Contactar a los medios de promoción como radios y diarios definidos en el plan de marketing. Gestionar plan de trabajo para el "community manager" fijando metas y programación para el año de trabajo.
- b) Implementar soporte web, oficinas y aspectos legales y tributarios, esta etapa se realiza en paralelo a la anterior. Se inicia con la implementación de oficinas (arriendo, muebles y sistemas informáticos) y sistemas de soporte web (creación de la página web). Se realiza contacto con la empresa de colaboración externa en temas contables y se gestiona el giro de la empresa.
- c) Plan de reclutamiento de personal, los socios revisarán y definirán los perfiles del personal administrativo clave (asistente y planificador) de acuerdo a los requerimientos de los procesos de la empresa. En paralelo se generarán los contactos necesarios y promoción para el posterior inicio de entrevistas y estudios de antecedentes de los colaboradores.
- d) Plan de Gestión Comercial, en base a las negociaciones y generación de alianzas estratégicas, con los partners estratégicos. Esta actividad la realiza el Gerente Comercial

Posterior a estas tareas se inicia la etapa de seguimiento durante el inicio de actividades. La idea fundamental es realizar evaluaciones trimestrales de la implementación del proyecto y realizar los ajustes y/o modificaciones necesarios dentro de los presupuestos establecidos.

- Seguimiento de Planificación, el gerente de operaciones realizará un análisis del proceso de planificación para procurar la óptima ejecución de este.
- Seguimiento de gestión comercial, el gerente comercial y finanzas debe realizar un seguimiento a las relaciones comerciales con los partners estratégicos.
- Seguimiento de reclutamiento de personal, el gerente de operaciones debe verificar el funcionamiento de la planta de colaboradores y evaluar los requerimientos de personal del negocio durante al menos los 6 meses de funcionamiento de la compañía.
- Seguimiento plan de marketing, el gerente comercial debe verificar que los requerimientos de marketing establecidos durante la implementación son suficientes y si es necesario debe realizar modificaciones.

## **7.2 Carta Gantt y Requerimientos de Recursos.**

En el anexo N° 16 se presenta la carta Gantt de implementación del negocio y los requerimientos de recursos financieros y humanos para cada etapa.

## 9 CAPITULO: SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 9.1 Mapa de Stakeholders.

A continuación se presenta el mapa de Stakeholders de la compañía, el cual se mide en base a los siguientes criterios: influencia que tienen sobre la compañía y la prioridad que la compañía tiene sobre ellos.

Figura 9: Mapa de Stakeholders para “Casa Limpia”.



Fuente: Elaboración propia.

### 9.2 Valores éticos del negocio

El valor ético principal de “Casa Limpia” es “generar relaciones de confianza con el cliente” para lo cual se fomentarán en la compañía las siguientes actividades orientadas a:

Los **colaboradores**, enfocado en que son el recurso más importante:

- ✓ Las remuneraciones e incentivos a los colaboradores son más beneficiosos que la competencia.
- ✓ Mejora de las condiciones laborales (incluida la seguridad y salud laboral).

- ✓ Elaboración de un protocolo de bienvenida a la empresa.
- ✓ Difusión de las condiciones sobre conciliación familiar y laboral.
- ✓ Aplicación de programas de salud y bienestar, como dejar de fumar.
- ✓ Fomentar el desarrollo de carrera dentro de la empresa.

Los **clientes**, enfocado en crear confianza con la marca:

- ✓ Servicio de postventa o atención al cliente, con posibilidad que el cliente presente sugerencias y reclamaciones.
- ✓ Disponer de un contacto (teléfono, correo, dirección física) visible, para comunicarse con el cliente de forma fluida.
- ✓ Garantizar la calidad y seguridad del servicio de la empresa, mediante certificaciones de calidad y ofrecer tecnología para monitorear el servicio.
- ✓ Premiar la fidelidad de los clientes con descuentos, promociones, participación en eventos, etc.

Los **proveedores**, enfocado en trabajar con proveedores responsables:

- ✓ Reforzar las actuaciones éticas en la relación con los proveedores y la competencia.
- ✓ Cumplir con el pago a proveedores en los plazos acordados.
- ✓ Buscar acuerdos laborales permanentes con los proveedores.

Al **medio ambiente**:

- ✓ Potenciar el uso del transporte público entre el cuadro de personal.
- ✓ Reciclar materiales de limpieza dentro de la empresa.
- ✓ Apostar por la eficiencia en los servicios: optimizar el uso de materiales y generar conciencia con el uso de los recursos del cliente (luz, agua, gas, etc).

En cuanto a los valores corporativos, que la compañía considera relevantes son:

- Comunicación, hacia, desde y entre los colaboradores y el equipo administrativo como la base de una relación de confianza.
- Compromiso, como influye el “cómo” hacemos el trabajo en los resultados de la compañía (sentirse parte de la compañía).

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

Todas las actividades que se emprendan como empresa tendrán un impacto en la sociedad, en el medio ambiente, y a nivel económico. Por lo cual, es importante estar siempre alineados y generar confianza con todos los grupo de interés.

- A nivel social, principalmente la empresa será vista como una fuente generadora de empleos; se responsabilizará de los ámbitos legales y sociales de los contratos y de cumplir con todas las normas laborales de los colaboradores.
- A nivel económico, la empresa generará nueva inversión y oportunidades de negocio para un sector del mercado (proveedores/clientes).
- A nivel ambiental, la empresa se preocupará de utilizar el transporte público, evitando congestionar y contaminar la ciudad con un vehículo más.

La empresa siempre estará en regla con el cumplimiento de las normas laborales, sociales, de salud y de seguridad.

## 10 CAPITULO: ANALISIS DE RIESGOS

En la siguiente tabla se muestran los principales riesgos identificados para la compañía y su plan de mitigación.

Tabla 14: Resumen de principales riesgos de la compañía.

Riesgos	Tipo	Plan Mitigación
Rotación de personal	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la operación financiera, se considera que un 50% del personal va a rotar.</li> <li>Atractivos sistema de incentivos.</li> </ul>
Calidad del servicio	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de encuestas de calidad a los clientes.</li> <li>Planes de capacitación para los colaboradores</li> </ul>
Tiempos de ocio	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se optimizará la asignación de los servicios, para evitar perder muchas horas en los traslados.</li> </ul>
Tiempo perdido por no ejecución o insatisfacción del servicio entregado (garantías del servicio)	Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar en operación financiera un 20% de pérdidas en los ingresos por políticas de garantías del cumplimiento del servicio.</li> </ul>
Entrada de competidores indirectos	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciarse de los competidores por la propuesta de valor</li> </ul>
Empleadas particulares bajen sus tarifas	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer promociones y descuentos para asegurar que el cliente vuelva a contratar el servicio.</li> </ul>
Desaceleración de la economía	Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar reducción de precio de los servicios para fomentar el consumo.</li> </ul>

## 11 CAPITULO: CONCLUSIONES

---

A través de todos los análisis realizados se observó que implementar la empresa “Casa Limpia” es factible, tanto comercial como financieramente.

En el análisis de la industria se concluye que la industria era poco atractiva, y altamente competitiva (análisis de fuerzas competitivas). Sin embargo, se decide ingresar dado el análisis del tamaño de mercado de alrededor de \$116.075 miles de millones de pesos chilenos. Dicho lo anterior, se fijó como objetivo el que, a pesar que la compañía se clasifica como pequeña empresa, se trabajará para lograr un crecimiento promedio de 40% anual en ingresos por ventas.

“Casa Limpia” ingresa al mercado sustentado en la potente propuesta de valor de la empresa que tiene como principales atributos la entrega de seguridad, calidad y confianza en sus servicios. Esto responde directamente a las preferencias y necesidades de los clientes. Estos atributos marcan además nuestras ventajas competitivas.

Financieramente, se evaluó la implementación de la compañía en base a dos escenarios probables de funcionamiento, no obstante, se decide ingresar con aquel modelo financiero que permite controlar mayormente los riesgos y que además, permite entregar al cliente atributos de flexibilidad horaria, el que corresponde al modelo de funcionamiento de “media jornada”.

En términos económicos, la compañía posee una tasa interna de retorno del orden del 55% muy superior a la tasa de descuento proyectada para el análisis y el retorno de la inversión que se proyecta a 4 años.

En cuanto al análisis de riesgos, los más importantes son los de origen interno como por ejemplo, la alta rotación del personal, deficiencias en la calidad del servicio y los posibles tiempos de “ocio” en traslados (logística). Todos estos se minimizan al tener un buen plan de mitigación, como por ejemplo, contemplar estimaciones de costos para rotación de personal, controles de calidad y una óptima gestión de planificación de trabajos.

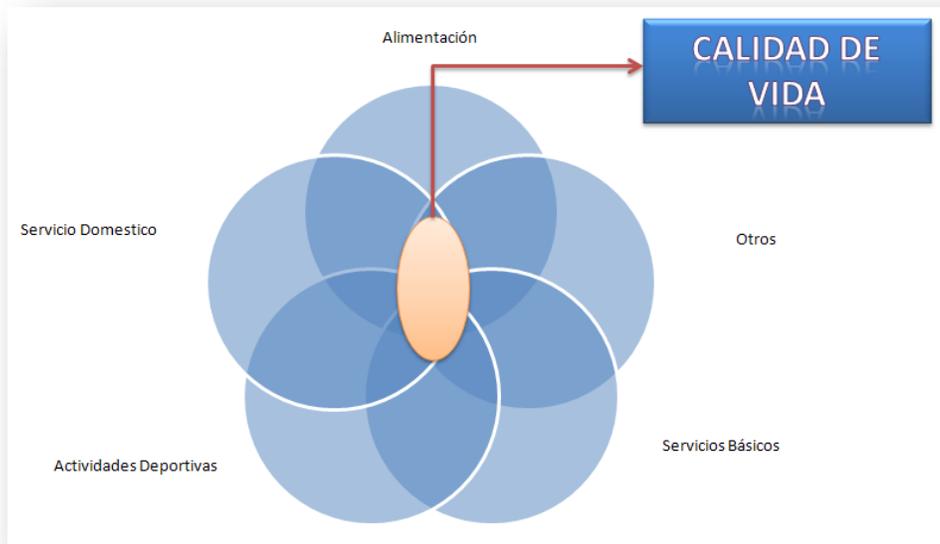
Creemos que “Casa Limpia” es una compañía que tiene proyección de funcionamiento más allá de los 5 años analizados en este estudio, para ello requiere manejo del “know

how” del negocio y aversión al riesgo dado que el retorno de la inversión es lento, pero con altos índices de recuperación.

## 12 CAPITULO: ANEXOS

### 12.1 Anexo N° 1

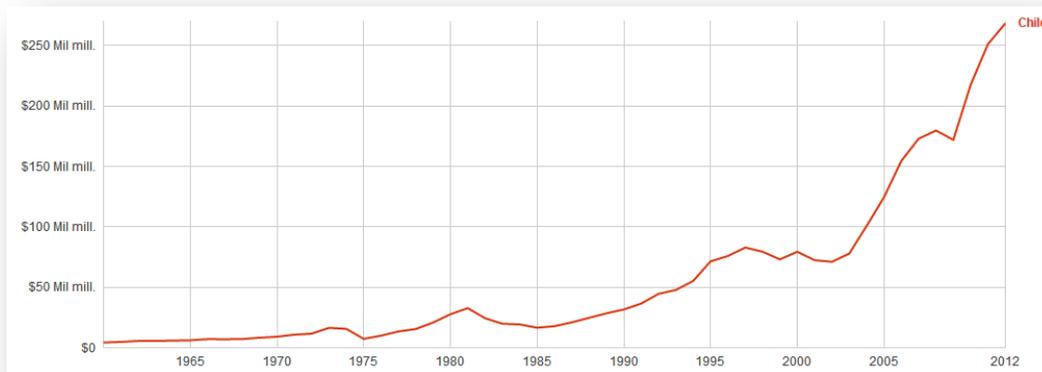
Figura 10: Macro-segmentación de la industria



Fuente:Elaboración propia, en base a análisis de tendencias.

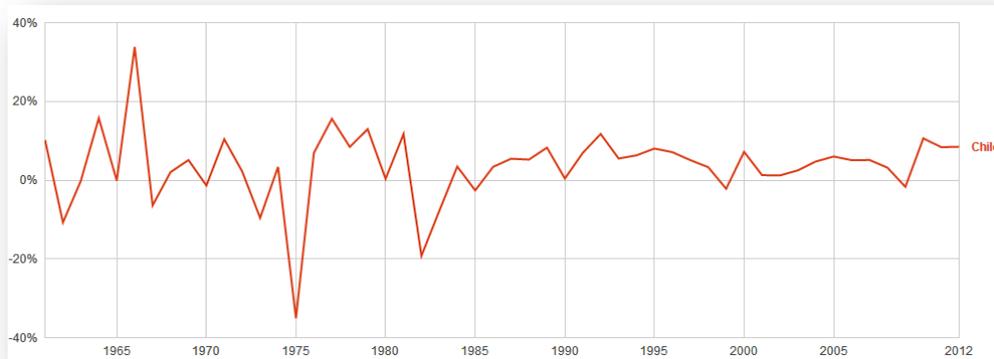
### 12.2 Anexo N° 2

Figura 11: Grafico Producto Interior Bruto Chile.



Fuente: (Mundial, 2013)

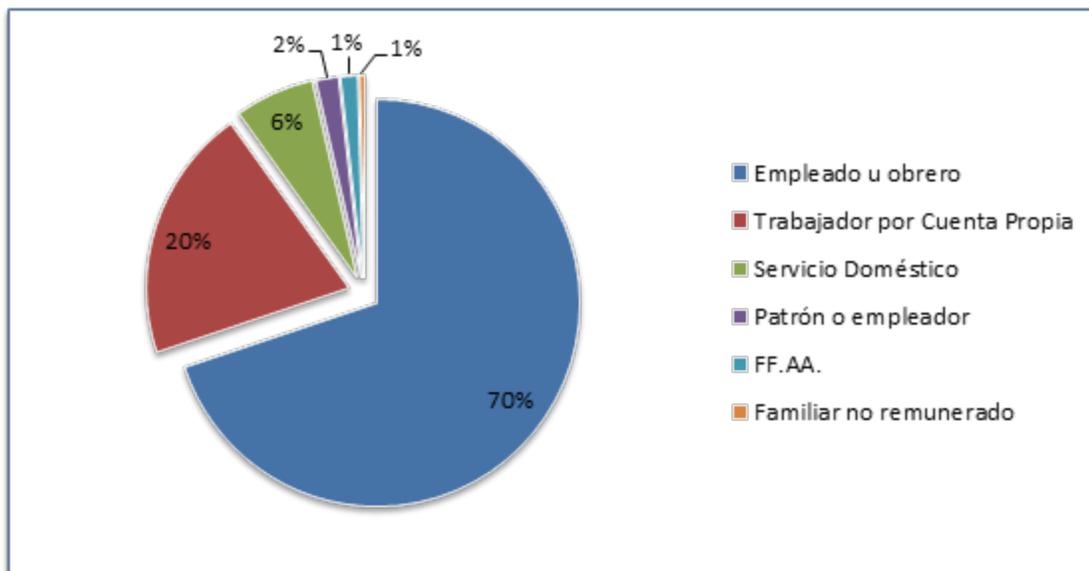
Figura 12: Gasto de consumo final de los hogares en % anual



Fuente: (Mundial, 2013)

### 12.3 Anexo N° 3

Figura 13: Empleados de más de 15 años en región metropolitana de Chile



Fuente: (Social M. d., 2011)

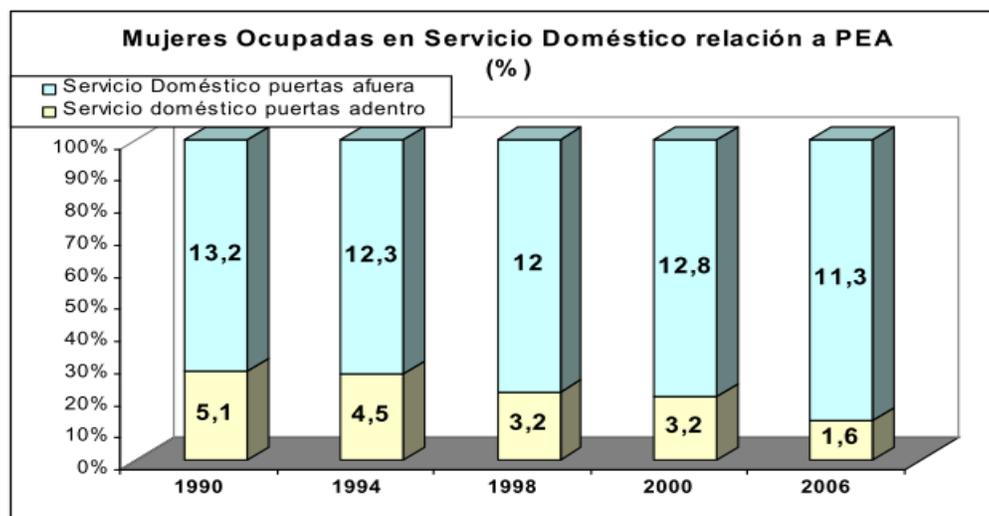
**Tabla 15: Ocupados de más de 15 años en Región Metropolitana por Sexo.**

CASEN 2011					
OCUPADOS DE 15 AÑOS Y MÁS POR ZONA, SEGÚN REGIÓN, SEXO Y CATEGORÍA OCUPACIONAL					
Región	Sexo	Categoría Ocupacional	Zona		
			Urbana	Rural	Total
Región Metropolitana	Hombre	Patrón o empleador	37.050	524	37.574
		Trabajador por Cuenta Propia	342.528	13.110	355.638
		Empleado u obrero	1.238.594	47.934	1.286.528
		Servicio Doméstico	14.946	2.445	17.391
		Familiar no remunerado	6.552	0	6.552
		FF.AA.	30.075	514	30.589
		Total	1.669.745	64.527	1.734.272
	Mujer	Patrón o empleador	16.556	509	17.065
		Trabajador por Cuenta Propia	256.661	5.363	262.024
		Empleado u obrero	830.980	16.021	847.001
		Servicio Doméstico	171.185	4.893	176.078
		Familiar no remunerado	6.477	0	6.477
		FF.AA.	10.987	0	10.987
		Total	1.292.846	26.786	1.319.632
	Total	Total	2.962.591	91.313	3.053.904
		Empleado u obrero	2.069.574	63.955	2.133.529
		Trabajador por Cuenta Propia	599.189	18.473	617.662
		Servicio Doméstico	186.131	7.338	193.469
		Patrón o empleador	53.606	1.033	54.639
		FF.AA.	41.062	514	41.576
		Familiar no remunerado	13.029	0	13.029

Fuente: (Social M. d., 2011)

## 12.4 Anexo N° 4

**Figura 14: Mujeres ocupadas en servicios domésticos**



Fuente: CASEN

Entre 1990 y 2006, el porcentaje de mujeres ocupadas en servicio doméstico en relación al total de la población femenina económicamente activa disminuyó de un 18,3% en el 90 a un 12,9% en el año 2006.

Fuente: (Sincatrap, 2006)

## 12.5 Anexo N° 5

### **Encuesta N° 1: Preferencia de los clientes de servicios domésticos.**

Esta encuesta fue realizada en Diciembre del 2013 a través del sistema “Survey Monkey” de encuestas gratuitas en internet. Fue contestada por un universo de 66 personas, no obstante no todos los encuestados contestaron todas las preguntas. Dado que el formato de sistema SurveyMonkey gratuito no permite ser descargado, hemos traspasado la información a planillas Excel para poder trabajar los resultados (el formulario de preguntas puede ser visualizado en el siguiente link, <https://es.surveymonkey.com/s/9XFQNBj> ).

Tabla 16: Detalle información recopilada en encuesta N° 1.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8			P9	P10	P11	P12	P13
								SIM	PROF	PLAN					
Per1	usted mismo	omito	omito	omito	0	lo recibe	Seguridad	si	no	no	15-20	1	Stgo	Soltero	31
Per2	part time	1 vez	recomendaciones	1hab 1 baño	0	copia llave	Calidad	si	si	si	15-20	1	Stgo	Soltero	45
Per3	part time	todos dias	avisos	3 o mas	2	copia llave	Calidad	no	si	si	15-20	4	Nuñoa	Casado	35
Per4	part time	1vez	recomendaciones	3 o mas	1	llave conserje	Seguridad	no	si	si	20-25	3	Las Condes	Casado	41
Per5	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	copia llave	Confianza	no	si	si	20-25	5	Providencia	Casado	47
Per6	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	0	copia llave	Seguridad	No	si	no	15-20	2	Stgo	Casado	38
Per7	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	2hab 2 baños	0	llave conserje	Confianza	no	si	no	15-20	1	Providencia	Soltero	35
Per8	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	2	copia llave	Seguridad	no	si	no	15-20	4	Providencia	Casado	39
Per9	usted mismo	1 vez	omito	2hab 2 baños	0	lo recibe	Seguridad	si	no	si	15-20	1	Stgo	Soltero	35
Per10	un familiar	1 vez	omito	1hab 1 baño	0	copia llave	Confianza	no	si	si	15-20	2	Providencia	Casado	70
Per11	part time	todos dias	avisos	3 o mas	1	lo recibe	Seguridad	si	si	si	15-20	3	Las Condes	Divorciado	45
Per12	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	2	copia llave	Seguridad	si	si	si	15-20	5	Nuñoa	Casado	42
Per13	usted mismo	2 o mas	internet	3 o mas	0	esta en casa	flexibilidad	no	si	no	15-20	2	Las Condes	Divorciado	46
Per14	puerta adentro	todos dias	internet	3 o mas	1	omito	Calidad	no	si	no	15-20	2	Nuñoa	Casado	41
Per15	part time	1 vez	recomendaciones	2hab 1 baño	0	lo recibe	Confianza	no	si	si	15-20	1	Stgo	Soltero	37
Per16	part time	1 vez	recomendaciones	3 o mas	1	llave conserje	Seguridad	no	si	si	15-20	3	Providencia	Casado	67
Per17	part time	1vez	recomendaciones	2hab 2 baños	0	copia llave	Seguridad	si	si	si	15-20	2	Las Condes	Soltero	34
Per18	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	1	omito	Seguridad	si	si	si	15-20	3	Providencia	Casado	80
Per19	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	2	copia llave	Seguridad	no	si	si	15-20	4	Las Condes	Casado	43
Per20	part time	1 vez	recomendaciones	3 o mas	0	lo recibe	Seguridad	no	si	si	15-20	1	Providencia	Divorciado	48
Per21	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	2hab 2 baños	0	copia llave	Seguridad	no	si	no	15-20	2	Stgo	Casado	35
Per22	puerta adentro	todos dias	recomendaciones	3 o mas	2	omito	Calidad	no	si	si	15-20	5	Nuñoa	casado	32
Per23	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	1	copia llave	Seguridad	no	no	si	15-20	3	Nuñoa	Casado	43
Per24	puerta adentro	todos dias	recomendaciones	3 o mas	2	omito	Confianza	si	si	si	15-20	4	Las Condes	Casado	76
Per25	puerta adentro	todos dias	recomendaciones	3 o mas	1	copia llave	Seguridad	si	si	si	20-25	3	Nuñoa	casado	81
Per26	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	1	copia llave	Calidad	no	si	si	15-20	3	Nuñoa	casado	72
Per27	part time	1 vez	recomendaciones	3 o mas	2	copia llave	Calidad	no	si	no	20-25	4	Providencia	Casado	43
Per28	usted mismo	1 vez	recomendaciones	1 hab 1 baño	0	copia llave	Seguridad	no	si	si	15-20	1	stgo	Divorciado	41
Per29	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	0	lo recibe	Seguridad	si	si	si	15-20	2	Providencia	Soltero	38
Per30	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	2hab 2 baños	1	esta en casa	Seguridad	si	si	si	15-20	3	Nuñoa	Divorciado	46
Per31	usted mismo	2 o mas	omito	2hab 2 baños	0	omito	Seguridad	no	si	no	20-25	1	Stgo	Divorciado	34
Per32	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	1	copia llave	Seguridad	no	si	no	15-20	3	Providencia	Casado	42
Per33	usted mismo	2 o mas	omito	3 o mas	1	omito	Calidad	no	si	si	15-20	3	Nuñoa	casado	39
Per34	usted mismo	todos dias	omito	2hab 1 baños	0	omito	Confianza	no	si	no	15-20	1	Providencia	Viudo	71
Per35	puerta adentro	todos dias	recomendaciones	3 o mas	2	lo recibe	Seguridad	no	si	si	15-20	4	Las Condes	Casado	39
Per36	usted mismo	todos dias	omito	2hab 2 baños	1	omito	Confianza	no	si	si	15-20	3	Stgo	Casado	51
Per37	puerta adentro	todos dias	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	lo recibe	Confianza	no	si	si	20-25	5	Nuñoa	Casado	45
Per38	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	2	copia llave	Seguridad	no	si	no	15-20	4	Providencia	Casado	40
Per39	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	1hab 1 baño	0	esta en casa	Confianza	no	si	si	15-20	2	Stgo	Soltero	35
Per40	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	0	copia llave	Calidad	no	si	no	15-20	1	Providencia	Viudo	75
Per41	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	1	esta en casa	Calidad	no	si	si	15-20	3	Las Condes	Casado	45
Per42	usted mismo	todos dias	recomendaciones	2hab 1 baños	2	copia llave	Calidad	si	si	si	15-20	4	Stgo	Casado	41
Per43	usted mismo	1 vez	recomendaciones	2hab 1 baños	0	omito	Calidad	si	si	si	15-20	1	Las Condes	Soltero	32
Per44	part time	1 vez	recomendaciones	2hab 2 baños	0	copia llave	Seguridad	si	si	si	15-20	2	Las Condes	Soltero	43
Per45	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	lo recibe	Calidad	no	si	si	15-20	5	Providencia	Casado	44
Per46	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	esta en casa	Calidad	no	si	si	15-20	5	Stgo	Casado	55
Per47	part time	1 vez	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	copia llave	flexibilidad	si	si	si	15-20	5	Las Condes	Viudo	74
Per48	usted mismo	2 o mas	omito	2hab 1 baños	0	omito	Seguridad	si	si	si	15-20	1	Stgo	Soltero	31
Per49	part time	1 vez	recomendaciones	2hab 2 baños	0	llave conserje	Seguridad	no	si	si	15-20	1	Nuñoa	Viudo	80
Per50	usted mismo	1 vez	recomendaciones	2hab 1 baños	0	copia llave	Calidad	no	si	si	25 o mas	1	Providencia	Soltero	30
Per51	usted mismo	2 o mas	recomendaciones	1 hab 1 baño	1	omito	Seguridad	no	si	no	15-20	2	Stgo	Casado	34
Per52	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	0	copia llave	Confianza	no	si	si	15-20	2	Las Condes	Divorciado	42
Per53	familiar	1 vez	recomendaciones	2 hab 2 baños	0	esta en casa	flexibilidad	si	si	No	15-20	2	Nuñoa	Soltero	35
Per54	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	1	copia llave	Seguridad	no	si	si	20-25	3	Providencia	Casado	39
Per55	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	esta en casa	Seguridad	si	si	No	15-20	6	Providencia	Casado	50
Per56	usted mismo	1 vez	recomendaciones	3 o mas	0	esta en casa	Seguridad	si	si	si	20-25	2	Nuñoa	Divorciado	42
Per57	familiar	todos dias	recomendaciones	3 o mas	1	esta en casa	Calidad	no	no	si	15-20	3	Nuñoa	Casado	34
Per58	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	2	copia llave	Calidad	no	si	si	15-20	4	Providencia	casado	43
Per59	part time	1 vez	recomendaciones	2 hab 2 baños	0	lo recibe	Calidad	no	si	si	15-20	1	Nuñoa	Soltero	31
Per60	puerta adentro	todos dias	recomendaciones	3 o mas	0	omito	Seguridad	no	si	si	15-20	2	Las Condes	Casado	50
Per61	part time	2 o mas	recomendaciones	2 hab 1 baños	0	copia llave	Calidad	si	no	si	15-20	2	Providencia	Divorciado	35
Per62	familiar	2 o mas	omito	2 hab 2 baños	0	omito	Calidad	no	si	si	25 o mas	2	Providencia	casado	29
Per63	usted mismo	1 vez	recomendaciones	3 o mas	0	esta en casa	Seguridad	no	si	no	15-20	2	Providencia	Casado	31
Per64	part time	todos dias	recomendaciones	3 o mas	3 o mas	copia llave	Seguridad	no	no	no	20-25	6	Las Condes	Casado	53
Per65	part time	2 o mas	recomendaciones	3 o mas	1	esta en casa	Seguridad	si	si	si	20-25	3	Providencia	Soltero	37
Per66	usted mismo	1 vez	recomendaciones	2 hab 2 baños	0	lo recibe	Seguridad	si	no	si	15-20	1	Nuñoa	Soltero	37

Pregunta N° 1:

<b>¿Como realiza la limpieza del hogar ?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
a Lo realiza usted mismo	36,4%	24
b Tiene servicio domestico puertas adentro (nana puertas adentro)	10,6%	7
c Tiene servicio domestico part-time (nana por días)	47,0%	31
d Lo realiza un familiar (mama, tía, etc. no remunerado)	6,1%	4

Pregunta N° 2:

<b>¿Cuantas veces realiza esta actividad a la semana?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
1 vez a la semana	32,3%	21
2 o mas veces a la semana	35,4%	23
todos los días (ajustado a la jornada laboral)	32,3%	21

Pregunta N° 3:

<b>Como contrata los servicios de aseo?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
Agencias de empleo	0,0%	0
Internet	3,5%	2
Recomendaciones	93,0%	53
Avisos	3,5%	2

Pregunta N° 4:

<b>Favor indicar cantidad de habitaciones que más se asemeje a las de su hogar.</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
1 hab + 1 baño	9,09%	5
2 hab + 1 baño	13,64%	9
2 hab + 2 baño	13,64%	11
3 hab o más + 2 baños o más	61,36%	40

Pregunta N° 5:

Favor indiquenos cuantos niños viven en su casa		
N° de niños	Porcentaje	Cantidad
0	46,97%	31
1	25,76%	17
2	16,67%	11
3 o mas	10,61%	7

Pregunta N° 6:

Si tiene servicio domestico esporádico, como resuelve el acceso a su domicilio actualmente?		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Usted abre la puerta, lo recibe y lo deja realizando las labores	21,15%	11
Deja la llave en conserjería para que sean retiradas e ingresen a su casa.	7,69%	4
Entregó una copia de la llave (esto supone que tiene confianza con la persona).	50,00%	26
Usted está presente mientras realizan el servicio en su casa.	21,15%	11

Pregunta N° 7:

Si hubiera una empresa para contratar servicios de limpieza, que buscaría que le entregue?		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Confianza (puntualidad y cumplimiento de horarios)	15,15%	10
Seguridad (que no existan hurtos)	50,00%	33
Flexibilidad (amplia oferta de horarios para efectuar el servicio)	4,55%	3
Calidad (entrega de un servicio impecable)	30,30%	20

Pregunta N° 8:

Que servicios domesticos le gustaria tener disponibles para contratar?		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Aseo simple (solo superficies)	8,14%	21
Aseo profundo	22,87%	59
Lavado	9,69%	25
Planchado	18,60%	48
Limpieza de vidrios	14,73%	38
Preparación de alimentos	7,36%	19
Jardineria	5,81%	15
Limpieza piscinas	3,49%	9
Lavado vehiculos	9,30%	24

Pregunta N° 9:

Pensando en servicio part-time, Cuanto estaría dispuesto a pagar?		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
15 mil a 20 mil	81,82%	54
20 mil a 25 mil	15,15%	10
25 mil o más	3,03%	2

Pregunta N° 10:

¿Cuantos integrantes componen su hogar?		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
1	24,2	16
2	25,8	17
3	22,7	15
4	13,6	9
5	10,6	7
6	3,0	2
7 o mas	0	0

Pregunta N° 11:

En que comuna vive actualmente		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Las Condes	21,2	14
Santiago	21,2	14
Ñuñoa	24,2	16
Providencia	33,3	22

Pregunta N° 12:

Indique su estado Civil		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Soltero	24	16
Divorciado	14	9
Casado	56	37
Viudo	6	4

Pregunta N° 13:

Indique su edad		
Respuestas	Porcentaje	Cantidad
0-20	0	0
21-35	29	19
36-59	56	37
60 o mas	15	10

## 12.6 Anexo N° 6

### Encuesta de satisfacción del servicio de la competencia

Esta encuesta fue realizada dentro del mes de Marzo 2014, a través de vía telefónica y se realizó a 6 personas que tomaron los servicios de los 3 principales competidores.

Las preguntas realizadas son las siguientes, (medición según escala de Likert 1 a 7):

- i. ¿Cómo calificaría la prolijidad del servicio entregado?
- ii. ¿Cómo calificaría la seguridad (asegurar que no se producirán robos) que le entregó la empresa al contratar el servicio?

iii. ¿Cómo calificaría la confianza (puntualidad) del servicio?

En esta tabla se muestran los promedios de cada servicio y se incluye a Casa Limpia, proyectando a donde queremos posicionarnos.

Tabla 17: Promedio resultados encuesta satisfacción servicios de la competencia

Puntos Críticos	Peso	Hogar Impeque		Cleaning Vip		Aseo a Domicilio		Casa Limpia	
		Nota	Resultado	Nota	Resultado	Nota	Resultado	Nota	Resultado
Prolijidad del servicio	0,3	5	1,5	6	1,8	4	1,2	5	1,5
Seguridad (No robos)	0,5	3	1,5	5	2,5	3	1,5	6	3
Confianza (Puntualidad)	0,2	5	1	6	1,2	6	1,2	5	1
Total	1		4		6		4		6

## 12.7 Anexo N° 7

### Cálculo de Tamaño de Mercado.

Tabla 18: Resumen de estimaciones para el cálculo de tamaño de mercado de la industria de servicios domésticos de limpieza en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Santiago.

Año	2014
Total Hogares	302.657
Requerimientos Esperados al Año	6.827.950
Tamaño Mercado (*)	
Total en Pesos Chilenos MM\$	\$ 116.075
Total en Dolares Americanos MUSD\$	\$ 215

#### DATOS

% de Hogares que utiliza servicios domestico (*)	47%
Requerimiento de Servicios por Hogar Mensual (**)	4
Valor promedio servicio mercado (***)	\$ 17.000
Precio Dólar Promedio 2014	\$ 540

(\*) de pregunta N°1 - Encuesta N° 1 - Anexo N° 4

(\*\*) de pregunta N°2 - Encuesta N° 1 - Anexo N° 4

(\*\*\*) de pregunta N°9 - Encuesta N° 1 - Anexo N° 4

## 12.8 Anexo N° 8

### Encuesta Preferencias Trabajadores Independientes.

Esta encuesta fue realizada personalmente a 8 asesoras del hogar durante los meses de Marzo y Abril del 2014. Esta información fue recopilada en papel dado que fue sin identificación de la persona encuestada. Los resultados son los siguientes:

<b>P1: Cuantas horas trabaja a la semana?</b>		
<b>Horas</b>	<b>Marcar</b>	<b>%</b>
10 a 20	1	13%
20 a 30	3	38%
30 a 40	2	25%
40 o mas	2	25%

<b>P2: Usted cuenta con un contrato de trabajo?</b>		
<b>Estado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
SI	2	25%
No	6	75%

<b>P3 Tiene un solo empleador?</b>		
<b>Estado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
SI	5	63%
No	3	38%

<b>P4: Si la respuesta 3 es No, indique en cuantos domicilios trabaja:</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Marcar</b>	<b>%</b>
1	5	63%
2	0	0%
3	1	13%
4	1	13%
5	1	13%
6	0	0%
7 o mas	0	0%

**P5: Si pudiera escoger la forma de trabajar, cual le acomodaría mas:**

Tipo de trabajo	Marcar	%
Escoger Horarios	1	13%
Trabajar por horas	5	63%
Trabajar tiempo completo	2	25%

**P6: Qué condiciones de las descritas le acomoda mas por el servicio de limpieza que usted realiza**

Tipo de sueldo	Marcar	%
Sueldo fijo mas imposiciones	4	50%
Sueldo Base mas comisiones	1	13%
Pago por servicio realizado	3	38%

**P7: Le seria atractivo trabajar con un contrato de trabajo y sueldo base en donde pueda mes a mes incrementar su sueldo según su productividad**

Estado	Cantidad	%
SI	7	88%
No	1	13%

**P8: Indique entre que rangos esta su sueldo**

Tramo (\$)	Marcar	%
0-150.000	1	13%
150.000 - 300.000	4	50%
300.000 - 400.000	3	38%
400.000 - o mas	0	0%

## 12.9 Anexo N° 9

### Proyección de crecimiento de hogares.

Se muestra la proyección de crecimiento de los hogares de las comunas relevantes considerando los datos obtenidos de la encuesta Casen 2009 y 2011 y proyectados de acuerdo a factores de crecimientos lineales.

Tabla 19: Estimación del crecimiento de la población de las comunas relevantes

Comunas	2009 Casen	2011 Casen	Factores de Crecimiento (**)	2014 (*)	2015 (*)	2016 (*)	2017 (*)	2018 (*)	2019 (*)
Providencia	43.817	55.773	14%	81.857	93.024	105.716	120.139	136.529	155.156
Las Condes	88.277	92.700	3%	99.843	102.344	104.908	107.536	110.230	112.992
Ñuñoa (***)	49.952	43.600	8%	55.037	59.480	64.283	69.473	75.083	81.145
Santiago	53.160	57.875	4%	65.921	68.845	71.898	75.086	78.416	81.894
Total Hogares	235.206	249.948		302.657	323.694	346.804	372.234	400.258	431.186

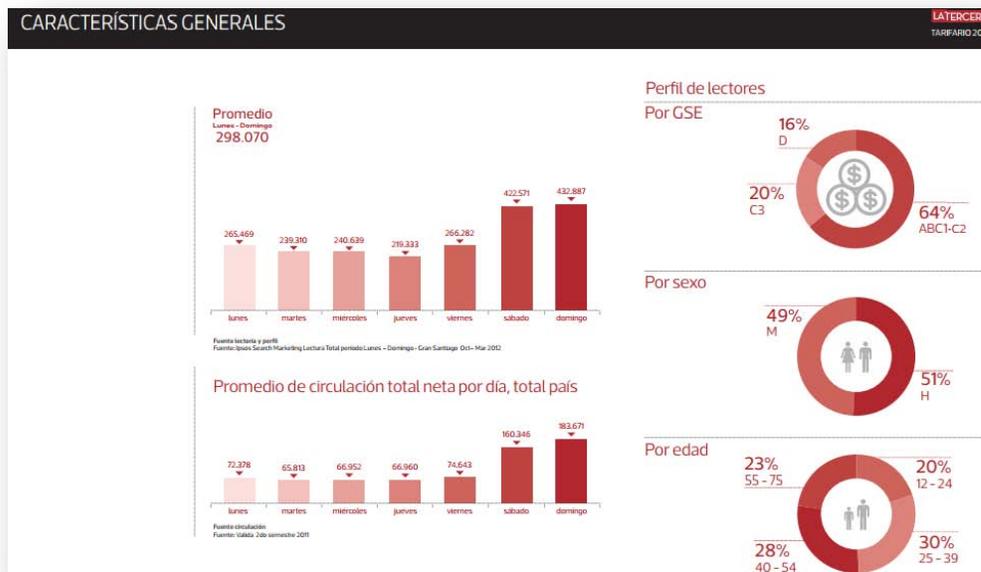
(\*)Valores Proyectados

(\*\*) Se realiza factor lineal anual en base al crecimiento mostrado en CASEN 2009-2011

(\*\*\*) Dato de Ñuñoa se corrige en base a promedio de Las Condes y Providencia (dado que datos de Casen son erroneos)

## 12.10 Anexo N° 10

Figura 15: Extracto tarifario La Tercera 2012 al 2014



Fuente: (La Tercera, 2014)

## 12.11 Anexo N° 11

Figura 16: Extracto tarifario Radio Play.fm



**Play 100.9** At aire **Aerosmith** Amazing [Escucha Play FM](#)

[Agenda](#) [Concursos](#) [Programas](#) [Más...](#) [Q](#) [Buscar...](#) [Ingresar](#)

- Contenido Editorial (1 minuto)
- 2 Mención de 15"
- 1 Frase de 30" en tanda comercial siguiente

Valor mensual:

\$ 6.200.000 netos + IVA

Máximo 1 auspiciador por tema

### 12.- Pauta Libre

Valores netos frase 30":

Horario solicitado: \$ 55.000  
Horario repartido: \$ 48.000

\*\* TARIFAS, PROGRAMACIÓN PUEDE ESTAR AFECTO A CAMBIOS.

Fuente: (Radio Play.fm, 2014)

Figura 17: Extracto mercado objetivo Radio Play.fm



**Play 100.9 ¿QUIÉNES SOMOS?**

Radio **Play Fm**, es una radio dirigida a Mujeres desde 25 a 44 años de estratos socioeconómicos ABC, con foco en el C1, C2. Sin embargo, como muestran las últimas encuestas, mujeres menores a este target y una gran cantidad de hombres del mismo grupo socio económico se ha integrado como auditores a **Play Fm**.

Desde el punto de vista del contenido es una radio musical, no obstante cuenta con programas y microprogramas que cruzan su programación, está focalizada en música anglo sin dejar de lado lo latino, ambos estilos enfocados en los años 80's, 90's y actuales.

**Cobertura: Arica, Iquique, Antofagasta y La Serena**

Fuente: (Radio Play.fm, 2014)

## 12.12 Anexo N° 12

Tabla 20: Detalle de distribución de presupuesto de marketing anual a partir del año 2 según porcentaje de ventas proyectadas.

Presupuesto Anual PMKT (Año 2 a Año 5)	% Ventas			
	2015	2016	2017	2018
Mix de Promoción				
Flyers	0,38%	0,26%	0,17%	0,11%
Merchandising	0,53%	0,36%	0,24%	0,15%
Bonos por referidos	0,64%	0,43%	0,28%	0,18%
Publicidad radial	0,96%	0,65%	0,42%	0,27%
Publicidad diario	1,15%	0,78%	0,51%	0,32%
Comunity Manager	0,38%	0,26%	0,17%	0,11%
<b>Total</b>	<b>4,04%</b>	<b>2,74%</b>	<b>1,79%</b>	<b>1,12%</b>

## Anexo N° 13

Tabla 21: detalle bloques de horarios de servicio de la compañía.

SEGMENTO	HORA INICIO
Bloque 1	8:30
Bloque 2	12:00
Bloque 3	15:00
Bloque 4	18:00

Tabla 22: Detalle rendimientos de HH esperados por servicio de la compañía.

TIPO SERVICIO	HH
Limpieza Simple	3,0
Limpieza Full	6,0
Planchado (*)	1,0

## 12.13 Anexo N° 14

### Encuesta N° 2 Preferencias de los clientes.

Esta encuesta fue realizada en Abril del 2014 a través del sistema “Survey Monkey” de encuestas gratuitas en internet. Esta encuesta corresponde a un complemento de la

encuesta de preferencias del cliente N° 1 mostrada en anexo N° 5. Fue contestada por 22 personas.

Dado que el formato de sistema SurveyMonkey gratuito no permite ser descargado, hemos traspasado la información a planillas Excel para poder trabajar los resultados (el formulario de preguntas puede ser visualizado en el siguiente link <https://es.surveymonkey.com/s/ZWSGLLR>).

**Pregunta 1:**

<b>Si usted contrara servicios de limpieza part-time semanalmente de lunes a viernes, ¿que horario preferiría?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
a a partir de las 8 AM	54,5%	12
b a partir de las 12 AM	31,8%	7
c a partir de las 16 PM	0,0%	0
d a partir de las 18 PM	4,5%	1
e me es indiferente	9,1%	2

**Pregunta 2:**

<b>Si contratara servicios de limpieza part-time, ¿que forma de pago preferiria?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
Transferencia eletrónica	77,3%	17
Pago efectivo en oficina	4,5%	1
Webpay	18,2%	4

**Pregunta 3:**

<b>Si usted contrata habitualmente servicios de limpieza part-time, ¿que frecuencia de pago le acomodaría mas?</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
pago cada vez que requiero el servicio (aunque sea semanalmente)	40,9%	9
pago mensual por varios requerimientos de servicios al mes (puede optar a descuento)	59,1%	13

## 12.14 Anexo N° 15

### Curriculum Socios.

Antecedentes		
Nombre	Doris Alejandra Alvarez Veloso	
Profesión	Ingeniero Civil Informatico	
Años de experiencia	10 años	
Estudios		
	2014	MBA Universidad de Chile
	2004	Ingeniero Civil - Universidad del Bio Bio
	2002	Licenciatura en Ciencias de la Ingenieria en Informatica
Detalle Experiencia Profesional		
	2005	AFP Cuprum - Analista de Procesos
	2006	Watt`s - Analista de sistemas
	2007	Banco de Credito e Inversiones - Lider de Proyectos TI

Antecedentes		
Nombre	Glenda Nuvia Soto Candia	
Profesión	Ingeniero Civil	
Años de experiencia	10 años	
Estudios		
	2014	MBA Universidad de Chile
	2010	Diplomado Direccìon de Proyectos - Universidad Adolfo Ibañez
	2004	Ingeniero Civil - Universidad del Bio Bio
	2002	Licenciatura en Ciencias de la Ingenieria
Detalle Experiencia Profesional		
	2005	SalfaCorp - Ingeniero de terreno
	2007	AKL S.A - Ingeniero Geotecnico
	2008	Transelec S.A - Jefe de Proyectos

## 12.15 Anexo N° 16

Tabla 23: Carta Gantt de etapa de implementación de la compañía.

CARTA GANTT SIEMPRE LIMPIO	Responsable	2014						2015						Requerimiento Personal	Recursos Financieros						
		Q3			Q4			Q1			Q2					Q3			Q4		
		jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun			jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Etapa 1: Actividades Previas</b>																					
1.1 Implementar plan de marketing	GO/GC																2 Ing. Civiles	Inversión /Item Presupuesto de marketing			
1.2 Implementar soporte web, oficinas y aspectos legales y tributarios	GO/GC																2 Ing. Civiles	Inversión / Item implementación			
1.3 Plan de reclutamiento de personal	GO																1 Ing. Civil	Inversión/Item Capital de Trabajo			
1.4 Plan de gestión comercial	GC																1 Ing. Civil	Inversión/Item Capital de Trabajo			
<b>Etapa 2: Inicio actividades</b>																					
2.1 Seguimiento de Planificación	GO /GO-P																1 Ing. Civil + Tec	Flujo de Caja			
2.2 Seguimiento de gestión comercial	GC/GC-A																1 Ing. Civil + Sec.	Flujo de Caja			
2.3 Seguimiento de reclutamiento de personal	GO																1 Ing. Civil	Flujo de Caja			
2.4 Seguimiento plan de marketing	GC																1 Ing. Civil	Inversión /Item Presupuesto de marketing			

Glosas:

- Gerente Operaciones (GO)
- Gerente Comercial (GC)
- Asistente Comercial (GC-A)
- Encargado Planificación (GC-P)

## 12.16 Anexo N° 17

Tabla 24: Detalle de costo directo Escenario “Media Jornada”

VALOR UF		23500		PROYECTADOS VARIACIONES IPC				
COSTOS DIRECTOS “SIEMPRE LIMPIO”				2015	2016	2017	2018	2019
DESCRIPCION	CANT	MENSUAL	ANUAL	2015	2016	2017	2018	2019
		CH\$	CH\$	CH\$	CH\$	CH\$	CH\$	CH\$
<b>SUELDOS</b>								
<b>1.1 DIRECTOS</b>								
Colaboradores	25	\$ 7.500.000	\$ 75.000.000	\$ 109.620.000	\$ 162.729.000	\$ 254.214.450	\$ 406.951.493	\$ 406.951.493
Subtotal	25	\$ 7.500.000	\$ 75.000.000	\$ 109.620.000	\$ 162.729.000	\$ 254.214.450	\$ 406.951.493	\$ 406.951.493
<b>1.2 OTROS</b>								
Leyes Sociales (25%)	gl	\$ 1.875.000	\$ 18.750.000	\$ 27.405.000	\$ 40.682.250	\$ 63.553.613	\$ 101.737.873	\$ 101.737.873
Aguinaldo Fiestas Patrias	gl	-	\$ 500.000	\$ 525.000	\$ 551.250	\$ 578.813	\$ 607.753	\$ 607.753
Aguinaldo Navidad	gl	-	\$ 1.250.000	\$ 1.312.500	\$ 1.378.125	\$ 1.447.031	\$ 1.519.383	\$ 1.519.383
Transporte	unid	\$ 700.000	\$ 7.000.000	\$ 7.350.000	\$ 7.717.500	\$ 8.103.375	\$ 8.508.544	\$ 8.508.544
Colación	unid	\$ 1.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.500.000	\$ 11.025.000	\$ 11.576.250	\$ 12.155.063	\$ 12.155.063
Subtotal	-	\$ 3.575.000	\$ 37.500.000	\$ 47.092.500	\$ 61.354.125	\$ 85.259.081	\$ 124.528.615	\$ 124.528.615
<b>1.3 INCENTIVOS</b>								
Bono Productividad	gl	\$ 500.000	\$ 5.000.000	\$ 5.250.000	\$ 5.512.500	\$ 5.788.125	\$ 6.077.531	\$ 6.077.531
Bono Calidad	gl	-	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.389.150
Subtotal	-	\$ 500.000	\$ 5.000.000	\$ 6.450.000	\$ 6.772.500	\$ 7.111.125	\$ 7.466.681	\$ 7.466.681
<b>IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA</b>								
Limpiadores	gl	\$ 720.000	\$ 7.200.000	\$ 10.523.520	\$ 14.878.080	\$ 22.135.680	\$ 33.747.840	\$ 33.747.840
Trapeadores	gl	\$ 750.000	\$ 7.500.000	\$ 10.962.000	\$ 15.498.000	\$ 23.058.000	\$ 35.154.000	\$ 35.154.000
Subtotal	-	\$ 1.470.000	\$ 14.700.000	\$ 21.485.520	\$ 30.376.080	\$ 45.193.680	\$ 68.901.840	\$ 68.901.840
<b>COSTO POR VENTAS INTERNET</b>								
Costo Servicio	UF	0,64	\$ 180.480	\$ 189.504	\$ 198.979	\$ 208.928	\$ 219.375	\$ 219.375
Costo por Uso Servicio (2,95%+IVA por Transacción)	gl	-	\$ 1.552.113	\$ 2.222.819	\$ 3.280.534	\$ 5.017.519	\$ 7.985.056	\$ 7.985.056
Subtotal	-	-	\$ 1.732.593	\$ 2.412.323	\$ 3.479.513	\$ 5.226.448	\$ 8.204.431	\$ 8.204.431
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>								
Finiquitos corto plazo	gl	\$ 600.000	\$ 7.500.000	\$ 8.700.000	\$ 12.915.000	\$ 19.215.000	\$ 29.295.000	\$ 29.295.000
Finiquitos largo plazo	gl	\$ 800.000	-	\$ 4.640.000	\$ 7.146.300	\$ 17.934.000	\$ 33.201.000	\$ 33.201.000
Subtotal	-	-	\$ 7.500.000	\$ 13.340.000	\$ 20.061.300	\$ 37.149.000	\$ 62.496.000	\$ 62.496.000
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>		<b>\$ 13.045.000</b>	<b>\$ 141.432.593</b>	<b>\$ 200.400.343</b>	<b>\$ 284.772.518</b>	<b>\$ 434.153.784</b>	<b>\$ 678.549.060</b>	<b>\$ 678.549.060</b>

Tabla 25: Detalle de costo indirecto Escenario “Media Jornada”

COSTOS IN- DIRECTOS "SIEMPRE LIMPIO"			PROYECTADOS CON ELIPC				
DESCRIPCION	CANT	MENSUAL CH\$	2015 ANUAL CH\$	2016 CH\$	2017 CH\$	2018 CH\$	2019 CH\$
<b>REMUNERACIONES ADM</b>							
Gerente Comercial	1	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 33.600.000	\$ 36.000.000	\$ 37.800.000	\$ 39.690.000
Gerente Operaciones	1	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 33.600.000	\$ 36.000.000	\$ 37.800.000	\$ 39.690.000
Asistente Comercial	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
Encargado Calidad	1	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Encargado de Planificación	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Jefe RRHH	1	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Subtotal		\$ 8.350.000	\$ 76.200.000	\$ 84.210.000	\$ 116.320.500	\$ 122.136.525	\$ 128.243.351
<b>GASTO ADMINISTRATIVO</b>							
Arriendo oficina	gl	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900
Energía eléctrica	gl	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.520.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500
Agua	gl	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500
Telefono Fijo + Internet	gl	\$ 60.000	\$ 720.000	\$ 756.000	\$ 793.800	\$ 833.490	\$ 875.165
Plan PYME Celular	gl	\$ 60.000	\$ 720.000	\$ 756.000	\$ 793.800	\$ 833.490	\$ 875.165
Insumos de oficina	gl	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500
Seguros	gl	\$ 46.000	\$ 552.000	\$ 579.600	\$ 608.580	\$ 639.009	\$ 670.959
Gas	gl	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 189.000	\$ 198.450	\$ 208.373	\$ 218.791
Aguinaldo Fiestas Patrias	gl	-	\$ 40.000	\$ 42.000	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500
Aguinaldo Navidad	gl	-	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 352.800	\$ 352.800	\$ 352.800
Subtotal		\$ 1.061.000	\$ 12.872.000	\$ 14.415.600	\$ 17.127.930	\$ 17.955.662	\$ 18.824.780
<b>EXTERNOS</b>							
Contador Auditor	gl	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Soporte Informatico	gl	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Subtotal	-	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
<b>PUBLICIDAD Y MARKETING</b>							
Publicidad radial (*)	gl	\$ 250.000	\$ 0	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Publicidad diario (*)	gl	\$ 300.000	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Merchandising (**)	gl	\$ 50.000	\$ 0	\$ 660.000	\$ 726.000	\$ 798.600	\$ 878.460
Promociones	gl	\$ 166.667	\$ 0	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000	\$ 2.315.250	\$ 2.431.013
Community Manager	gl	\$ 100.000	\$ 0	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Subtotal		\$ 866.667	\$ 0	\$ 10.620.000	\$ 10.854.000	\$ 11.103.000	\$ 11.368.080
<b>OTROS</b>							
Capacitación	gl	-	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Imprevistos	gl	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.520.000	\$ 2.646.000	\$ 2.778.300	\$ 2.917.215
Uniformes	gl	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 378.000	\$ 396.900	\$ 416.745	\$ 437.582
Subtotal		\$ 230.000	\$ 5.260.000	\$ 2.898.000	\$ 3.042.900	\$ 3.195.045	\$ 3.354.797
<b>TOTAL COSTO INDIRECTO</b>			<b>\$ 96.132.000</b>	<b>\$ 114.033.600</b>	<b>\$ 149.329.830</b>	<b>\$ 156.473.957</b>	<b>\$ 163.978.919</b>

Tabla 26: Detalle de Inversión requerida

INVERSIÓN INICIAL	TOTAL
año 0	CL\$
<b>IMPLEMENTACIÓN OFICINA</b>	
Estacion de trabajo Gerentes (Pack 9)+IVA	\$ 809.200
Estación de Trabajo (Pack 2)+IVA	\$ 809.200
Mesa de Reuniones (Pack 15)+IVA	\$ 285.600
Estantes (pack 18)+IVA	\$ 333.200
Sillas (pack 19)+IVA	\$ 119.000
sub	\$ 2.356.200
<b>IMPLEMENTACIÓN COMPUTACIONAL</b>	
Notebook (con SO Windows 7)	\$ 1.000.000
PC Escritorio (con SO Windows 7)	\$ 1.000.000
Impresoras Color	\$ 210.000
Impresora Blanco y Negro	\$ 50.000
Office Professional 2013	\$ 1.500.000
sub	\$ 3.760.000
<b>IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA</b>	
Kit de camaras IP	\$ 4.500.000
sub	\$ 4.500.000
<b>PLAN DE MARKETING</b>	
Implementar Plan de Marketing	\$ 13.703.000
sub	\$ 13.703.000
<b>CAPITAL INICIAL REQUERIDO</b>	\$ 24.319.200
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 18.816.036
<b>TOTAL INVERSION AÑO 0</b>	<b>\$ 43.135.236</b>

## 12.17 Anexo N° 18:

### Descripción Modelo Canvas

#### 1. Segmentos de clientes

El segmento de clientes consistirá en familias, adultos mayores, profesionales solteros o divorciados, que viven en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago, y que pertenecen a la clase social ABC1-C2.

Se detalla a continuación la descripción de cada uno de ellos:

- **Familias:** este tipo de hogares generalmente tiene empleada doméstica, la cual se encarga del aseo básico y del cuidado de niños pequeños (dos o más niños). Los dueños de casa privilegian el tiempo de la empleada para que lo dedique al cuidado de los niños. Este tipo de cliente es un potencial para el servicio de aseo en profundidad y el planchado, porque los niños ensucian mucho con lápices las paredes, cosas que se les derraman en el piso y en los muebles, etc.
- **Adultos Mayores:** la empleada se encarga de las labores de aseo básico, cocinar y además, gran parte de su tiempo lo destina a cuidar y acompañar a estos adultos mayores. Este tipo de clientes está presente principalmente en la comuna de Providencia, que es la comuna en Chile donde viven más adultos mayores. Ellos por ejemplo, pueden contratar el aseo en profundidad o incluso el básico, pues en muchos casos la nana es tan mayor como las personas que cuida.
- **Profesionales solteros, divorciados:** este tipo de cliente vive solo o comparte su hogar con amigos, todos en el hogar trabajan y su tiempo libre que es escaso, lo valorizan mucho, lo dedican a compartir con amigos, viajar, hobbies, etc. Por eso, este tipo de clientes prefiere pagar por el servicio básico de aseo y planchado.

## 2. Propuesta de valor:

“Casa Limpia” entrega servicios de limpieza a domicilio buscando satisfacer los requerimientos de prolijidad, solucionar a través de innovación tecnológica la seguridad, y confianza a sus clientes por medio de la implementación de sistemas de monitoreo y estudio de los antecedentes personales y laborales de sus colaboradores.

- Limpieza simple domiciliaria.
- Limpieza profunda domiciliaria.
- Planchado de ropa
- Inspección de actividades del terreno de modo aleatorio.

### 3. Canales

La empresa solo contara con canales propios de tipo directo e indirecto:

- Venta directa mediante un equipo comercial que se encontrara en la oficina de la empresa, ventas mediante internet y a través de teléfono. Todas estas solicitudes se realizarán a través de un formulario, el cual será ingresado al sistema maestro.

La empresa ofrecerá a los clientes un servicio post-venta, que estará orientado a solucionar los inconvenientes, aplicar recomendaciones indicadas por éstos y para medir la satisfacción del cliente.

### 4. Relaciones con clientes

La relación con los clientes será directa, a través del personal de ventas vía teléfono, mediante la página web o directamente en la oficina.

Además si cliente lo autoriza, se realizará supervisiones de rutina aleatorias en los hogares.

Se dispondrá de un servicio de post-venta, y se realizará una encuesta para medir la satisfacción del cliente.

La relación con el cliente se basara en un corto plazo a la captación de éste y luego, se enfocará en la fidelización, a través de descuentos y promociones.

### 5. Fuentes de ingresos

El modelo de negocio utiliza la fuente de ingreso por transacciones derivados de los pagos de los clientes por los servicios contratados.

A continuación, se detalla cuanto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos:

- El 75% de ingresos proviene del Servicio Limpieza Simple.
- El 15% de los ingresos proviene del Servicio de Limpieza Full.
- El 10% de los ingresos proviene de Servicio de Planchado.

Los precios serán fijos según el servicio a escoger y no tendrán diferencias por segmento. Los medios de pago ofrecidos a los clientes son transferencia electrónica, Web Pay o pago directo en oficinas.

## **6. Recursos claves**

Los recursos claves para la empresa Casa Limpia es humano, ya que el modelo de negocio se basa en contar con un staff de colaboradores capacitados y con experiencia para la realización de las actividades de limpieza.

## **7. Actividades clave**

Un aspecto clave de la compañía es lograr obtener un óptimo rendimiento entre los requerimientos de servicio y los horarios en que son requeridos, esto se logra optimizando la distribución de los trabajos de los colaboradores ubicándolos por requerimientos de sectores similares de modo de disminuir los tiempos de traslado.

Otro aspecto importante es la relación con los clientes a través del servicio de post venta, se gestionará la información entregada por el cliente en pos de la realización de mejoras continuas en el servicio.

## **8. Asociaciones clave**

- Empresas administradoras de edificios y condominios que entreguen “recomendación” del servicio de modo de lograr mayor respaldo para los clientes.
- Las municipalidades serán una importante asociación, debido a que aportaran a través de sus bolsas de empleo de personas que les interese trabajar en la empresa. Por otro lado, en sus anuncios de servicios, promocionará la empresa a las personas de las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Santiago.
- Esta asociación será de cooperación mutua debido a que las agencias de empleo apoyara con recomendaciones y asesoras que requieran trabajar, y Casa limpia también apoyará con recomendaciones y asesoras, cuando lo

requieran las agencias. De esta manera, se genera una red de apoyo mutuo entre estas dos empresas.

## 9. Estructura de costos

- Costos de explotación: se componen principalmente de un 80% de remuneraciones e incentivos de los colaboradores y un 20% de materias primas.
- Costos de administración: se componen de un 75% de pago remuneraciones de equipo administrativo y externos, 15% de gastos administrativos, 10% de mantener el plan de marketing y 5% de otros gastos (capacitación).

## 12.18 Anexo N° 19

### Focus Group

Se realizó un “Focus Group” a 10 personas, el día 31 de Mayo del 2014. El objetivo de recopilar esta información, es para determinar los medios de comunicación, a través de los cuales se realizará la publicidad de la empresa.

Preguntas realizadas en el Focus Group:

1. ¿Qué medios de comunicación utiliza para informarse?

- Diario (prensa escrita)
- Televisión
- Internet
- Radio

2. ¿Por qué utiliza estos medios?

Diario	Esta suscrito, prefiere leer, por costumbre.
Televisión	Prefiere ver los noticieros, no le gusta leer y no tiene tiempo.
Internet	Los encuestados indican que es mas rapido, y mas facil de acceder (smartphone, paginas web).
Radio	Escucha mientras transita hacia el trabajo, escucha programas de radio.

3. ¿Cuáles específicamente son los programas (radio o televisión), diarios que usted prefiere?

Diario	El Mercurio, La Tercera, las ultimas noticias
Televisión	TVN, Canal 13, CNN Noticias, Chilevision
Internet	Emol, Yahoo, Google
Radio	Activa, Play, Tiempo, Carolina.

## 12.19 Anexo N° 20

### Detalle de gráficos análisis de sensibilidad económica.

Figura 18: Gráfico de Ingresos en diferentes escenarios económicos (Millones de CL\$/Año).

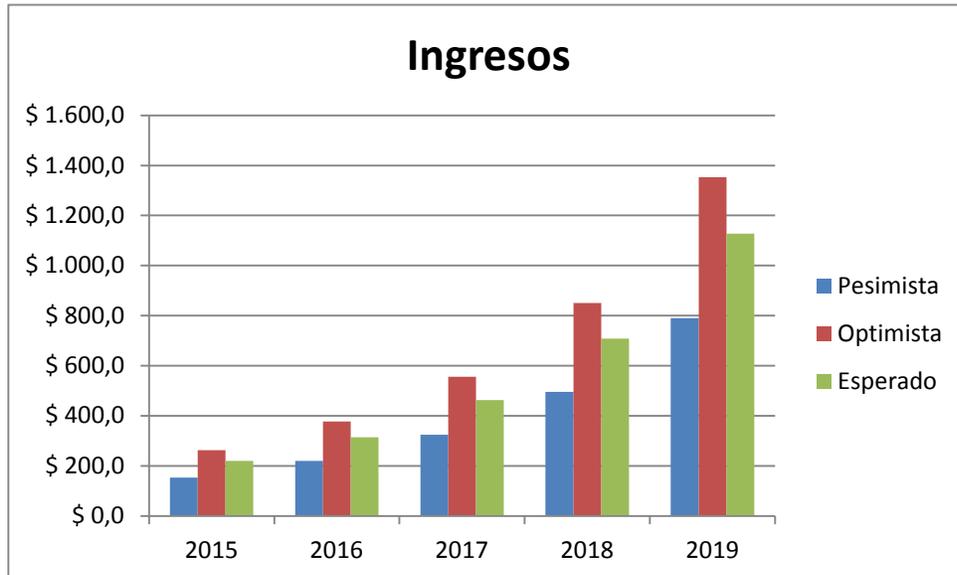


Figura 19: Gráfico de Utilidades en diferentes escenarios económicos (Millones de CL\$/Año).

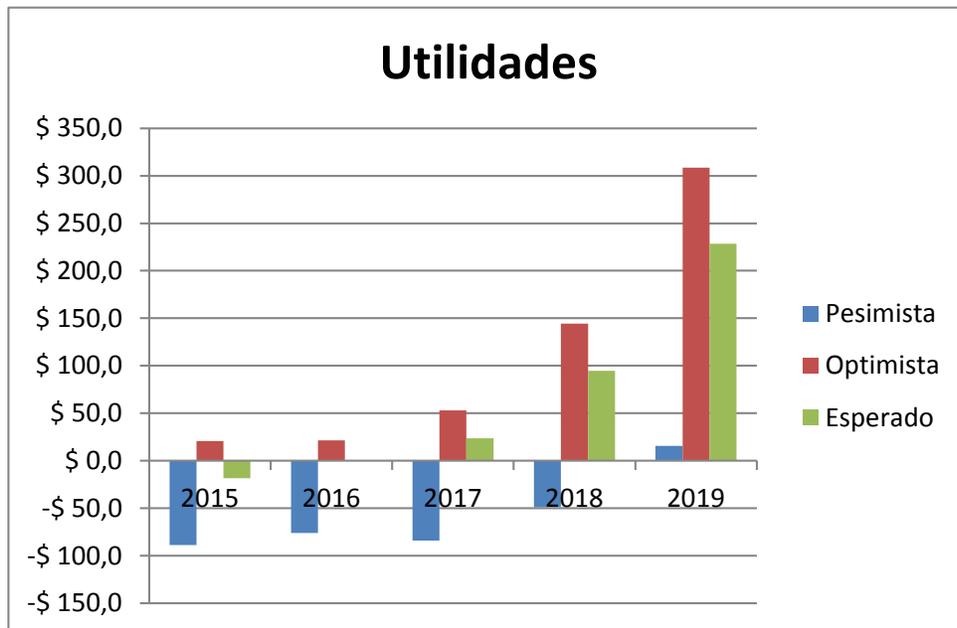


Figura 20: Gráfico de variación de EBITDA en diferentes escenarios económicos (Millones de CL\$/Año).

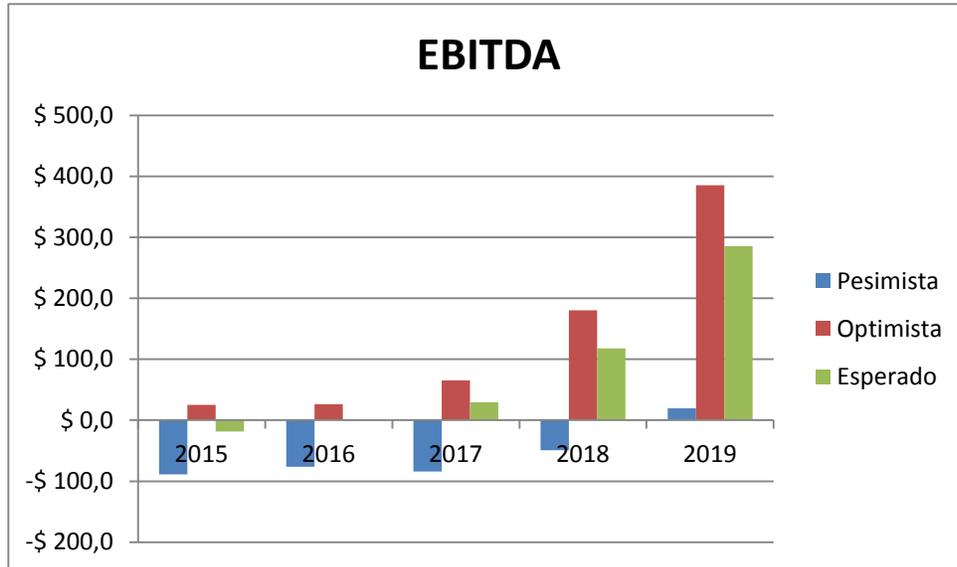


Figura 21: Gráfico de variaciones de Margen Operacional en diferentes escenarios económicos (Millones de CL\$/Año).

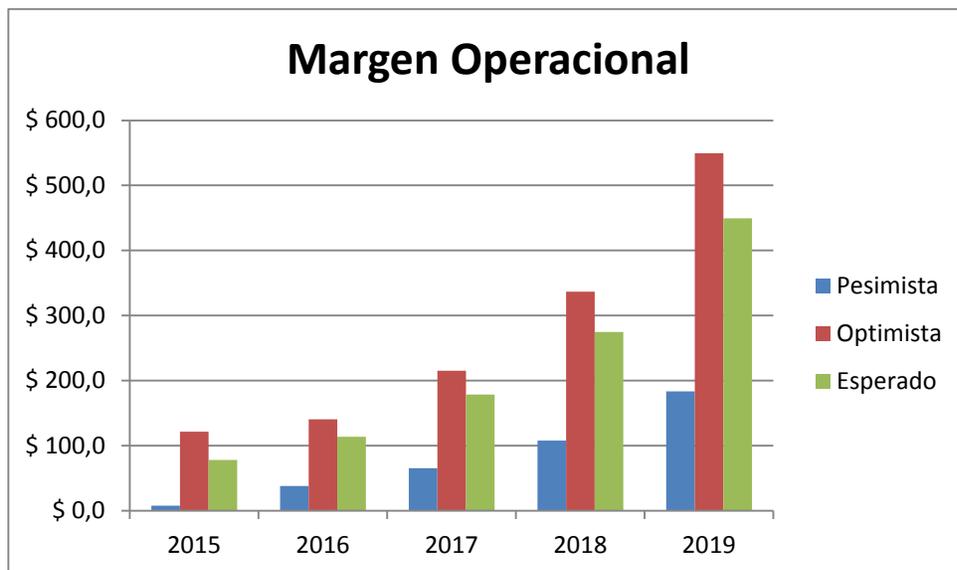
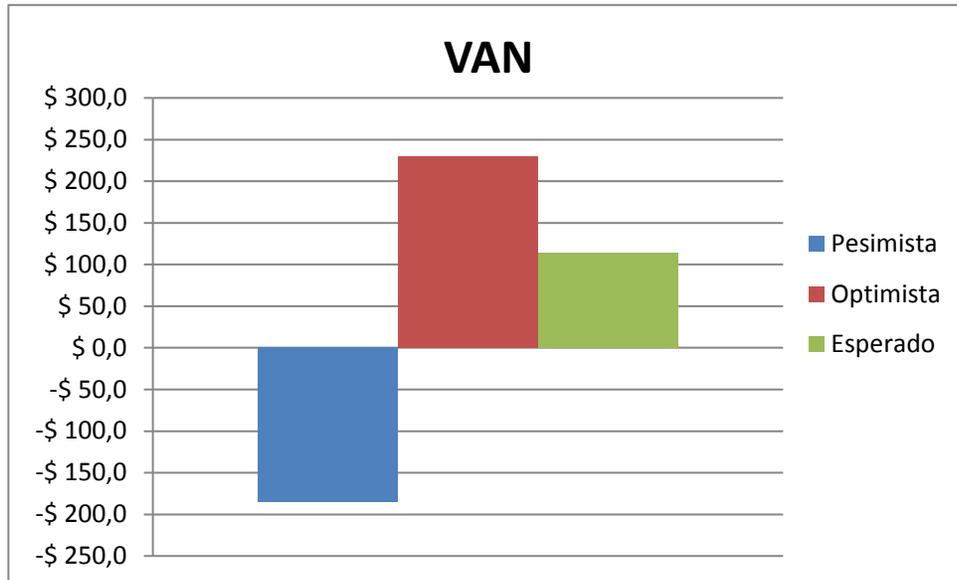


Figura 22: Gráfico de variaciones de VAN en diferentes escenarios económicos (Millones de CL\$).



## 13 BIBLIOGRAFÍA

---

- Banco Central de Chile. (Junio 2014). *Informe de Política Monetaria*.
- Congreso Nacional de Chile, B. (2012). *Reportes Comunales*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de [http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/P%C3%A1gina\\_principal](http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/P%C3%A1gina_principal)
- Damoradan, A. (2014). *Página de Aswath Damoradan*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- La Tercera. (2014). *Tarifa Vigente de Pauta Libre 2014 - Diario La Tercera*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.tarifaspUBLICITARIAS.com/?pagina=medio&medio=la-tercera>
- Mundial, B. (2013). *Datos generales sobre Chile*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Planeta.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Preston, S. L. (2011). *Angel Financing for Entrepreneurs*. John Wiley & Sons.
- Radio Play.fm. (2014). *Tarifas Publicitarias de Pauta Libre 2012 - Presentación Comercial*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.tarifaspUBLICITARIAS.com/?pagina=medio&medio=play&pag=2>
- SII, S. (2014). *Valores IPC*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2014.htm>
- SII, S. (2014). *Vida útil de los bienes*. Recuperado el Abril de 2014, de [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)
- Sincatrap. (2006). *Informe de servicio doméstico en Chile 1990 a 2006*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio del Trabajo.
- Social, M. d. (2009). *Encuesta Casen 2009*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social.

- Social, M. d. (2011). *Encuesta Casen 2011*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social.
- Torres, E. (2012). Apuntes de Clase Gerencia del Marketing. *Gerencia del Marketing*. Santiago: Univesidad de Chile - MBA.
- Trabajo, D. d. (2013). Código del Trabajo. Santiago: Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo.
- Trabajo, D. d. (s.f.). *Preguntas frecuentes sobre trabajadoras de casa particular*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-95793.html>
- Valenzuela, L. (2013). Apuntes de Clase 6 - Segmentación Estratégica. *Dirección Estratégica de Marketing* (pág. 5). Santiago: Universidad de Chile - MBA.
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Santiago : Prentice-Hall.