



## **“HOTELIZA”**

**PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Alejandro Cuevas García.**

**Profesor Guía: Max Errazuriz.**

**Santiago, Mayo 2015**

# INDICE DE CONTENIDOS

1.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	9
1.1.	Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivos .....	9
1.2.	Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos .....	10
1.3.	Qué oportunidad o necesidad atiende.....	10
1.4.	Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.....	14
1.5.	Cómo atraerán a los clientes.....	15
2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....	16
2.1.	Análisis de la Industria .....	16
2.1.1.	Identificación de actores claves de la industria .....	16
2.1.2.	Identificación de macro segmentos .....	16
2.1.3.	Análisis del entorno de la industria .....	17
2.1.4.	Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.....	20
2.1.5.	Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter). .....	24
2.1.6.	Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad .....	27
2.2.	Competidores.....	30
2.2.1	Identificación y caracterización de los competidores.....	31
2.2.2	Mapa de posicionamiento relativo.....	35
2.2.3	Fortalezas y debilidades de los competidores.....	35
2.3.	Clientes.....	36
2.3.1	Caracterización de los consumidores .....	37
2.3.2	Tamaño del mercado objetivo .....	37
3.	PLAN DE OPERACIONES .....	40
3.1.	Estrategia de Operaciones .....	40
3.2.	Flujos de Operaciones .....	40
3.3.	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas .....	43
3.4.	Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta) .....	44
3.5.	Organización Legal .....	45
4.	GESTION DE PERSONAS .....	46
4.1.	Estructura organizacional .....	46
4.2.	Determinar dotación y sus características .....	46
4.3.	Incentivos y compensaciones .....	48
4.4.	Equipo Gestor.....	49
5.	PLAN FINANCIERO .....	50
5.1.	Tabla de Supuestos.....	50
5.2.	Estimación de Ingresos.....	50
5.3.	Estado de Resultado .....	51
5.4.	Flujo de Caja .....	52
5.5.	Balance .....	53
5.6.	Requerimientos de Capital .....	54
5.6.1.	Inversión en activo fijo.....	54
5.6.2.	Capital de trabajo.....	55
5.6.3.	Déficit operacional .....	55
5.7.	Evaluación financiera del proyecto .....	55
5.7.1.	Tasa de descuento.....	55

5.7.2.	Valor residual o terminal .....	56
5.7.3.	VAN, TIR, PAYBACK, ROI .....	56
5.7.4.	Punto de Equilibrio.....	58
5.7.5.	Ratios financieros relevantes .....	58
5.7.6.	Estructura de Financiamiento .....	59
5.7.7.	Análisis de sensibilidad .....	60
5.7.8.	Oferta para el inversionista.....	60
6.	RSE Y SUSTENTABILIDAD .....	62
6.1.	Mapa de Stakeholders .....	62
6.2.	Valores éticos del negocio.....	63
6.3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	64
7.	RIESGOS CRITICOS .....	65
7.1.	Riesgos Internos .....	65
7.2.	Riesgos Externos .....	65
7.3.	Plan de Mitigación.....	66
8.	CONCLUSIONES.....	68
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	71
10.	ANEXOS.....	72
	ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO .....	72
	ANEXO 2. ANALISIS DE PORTER .....	73
	ANEXO 3. CUADRO EVOLUTIVO DE LA TASA DE IMPUESTOS A LAS EMPRESAS EN CHILE 2014-2018.....	74
	Fuente: sitio web Gobierno de Chile .....	74
	ANEXO 4. RESUMEN DE SUPUESTOS Y ACTIVIDADES DEL FLUJO DE OPERACIONES DEL PROYECTO HOTELIZA .....	75
	ANEXO 5. Investigación de mercado boom inmobiliario quinta región .....	79

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Propuesta inversionista.....	7
Ilustración 2. Resumen razones financieras .....	8
Ilustración 3. Proyectos inmobiliarios quinta región.....	11
Ilustración 4. Mapa zona geográfica definida para HOTELIZA.....	14
Ilustración 5. Resultados Análisis de Porter.....	24
Ilustración 6. Grupos de interés.....	28
Ilustración 7. Identificación y Caracterización de los Grupos de Interés.....	29
Ilustración 8. Mapa de crecimiento en el número de hogares en la región de Valparaíso .....	38
Ilustración 9. Modelo de negocio aplicando CANVAS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 10. Propuesta de valor HOTELIZA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 11. Cadena de valor.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 12. Cadena servicio-utilidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 13. Estrategias Matriz de Ansoff.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 14. Logotipo HOTELIZA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 15. Estructura organizacional y funcional inicial compañía HOTELIZA.....	46
Ilustración 16. Cuadro evolutivo de las dotaciones de personal en base a la demanda esperada de HOTELIZA. ....	48
Ilustración 17.Figura: Cuadro de rentas brutas por cargos en la compañía HOTELIZA .....	49
Ilustración 18. Carta Gantt .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 19. Tabla de supuestos operativos y de negocio de Hoteliza .....	50
Ilustración 20. Resumen Ingresos Operativos proyectados de HOTELIZA .....	51
Ilustración 21: EERR Proyectado compañía HOTELIZA .....	51
Ilustración 22. Flujo de Caja del Proyecto compañía.....	52
Ilustración 23. Balance proyectado compañía HOTELIZA .....	54
Ilustración 24. Requerimiento capital para Activos Fijos en el año de inicio de operaciones HOTELIZA .....	55
Ilustración 25: Requerimiento capital de trabajo en el año de inicio de operaciones de HOTELIZA ...	55
Ilustración 26. Determinación de Tasa de Descuento (Ko) del Proyecto HOTELIZA .....	55
Ilustración 27. : Determinación del Valor Residual del Proyecto HOTELIZA .....	56
Ilustración 28. Métricas de rentabilidad de Hoteliza.....	57
Ilustración 29. Nivel de ventas mínimos de Hoteliza.....	58
Ilustración 30. Ratios Financieros Relevantes Proyecto HOTELIZA.....	59
Ilustración 31. Escenarios con diferentes participaciones de mercado .....	60
Ilustración 32. Mapa de Stakeholders .....	62

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen resultados estudio de mercado Fuente: Elaboración propia .....	13
Tabla 2. Resumen análisis PESTS .....	18
Tabla 3. Resumen respecto de la industria .....	27
Tabla 4. Servicios competidores indirectos.....	33
Tabla 5. Análisis de precio.....	35
Tabla 6. FODA de HOTELIZA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7. Determinación demanda efectiva .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8. Determinación Numero Clientes y Servicios Anuales .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9. Estimación de ventas: Mercado-Competencia Relevante-Propias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10. Plan de marketing funcional a 3 años.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El litoral central de Chile y en especial la zona comprendida en la primera, segunda, y tercera línea de playa entre Valparaíso, Viña, Reñaca y Con Con ha experimentado durante los últimos 10 años un explosivo desarrollo inmobiliario. Muchas de estas viviendas son adquiridas como segunda inversión o lugar de descanso temporal. Claramente bajo esta perspectiva o espacio de descanso, se complica al considerar el tiempo que debe asignarse a limpieza de la propiedad.

La pregunta es ¿existe oferta para cubrir la demanda de aseo generada por más de 150 edificios de departamentos en esta zona? Preliminarmente, creemos que existe una oportunidad cierta de suministrar este servicio, basándose en un modelo de servicio que no requiere personal doméstico permanente, sino por evento y personalizado. Considerando la no existencia de una compañía con estas características en la zona, esto se traduce en la ausencia de competencia directa en el mercado relevante definido para la empresa que se proyecta, lo que se transforma en un factor clave de éxito que permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos en el plan de negocio formulado en este informe.

Este proyecto implica la creación de HOTELIZA; una empresa de servicios de aseo, mantenciones menores y venta de paquetes de productos para cubrir necesidades básicas a propiedades en la zona y cuya visión y misión se asocian a facilitar la vida a estos propietarios a través de un contrato simple de prestación de servicios por un período no inferior a tres meses con pago por internet facilitando y disminuyendo los costos de transacción asociados al contrato que se establezca.

Con HOTELIZA se pretende crear valor para los clientes a través de la maximización del tiempo y sus recursos, pagando por un servicio eficiente y proporcional a sus necesidades; evitado costos fijos (gas, electricidad, luz, cable, etc) derivados de la mantención de personal permanente. El segmento de clientes definido y mercado objetivo propuesto para dirigir la estrategia comercial de la empresa recibirá como beneficio, el contar con un servicio de calidad, personalizado y acorde a estándares de seguridad establecidos con el mismo cliente, de manera que este tenga la tranquilidad de dejar su hogar en manos de una organización seria, confiable y segura, que le permitirá mantener en este un ambiente agradable, limpio y fresco. Los análisis realizados indican que esta industria es atractiva en un 55%, por lo que la posibilidad de operar un negocio con estas características se hace viable, atractivo y rentable, permitiendo recuperar la inversión en los tres primeros años de operación.

La estrategia de la compañía estará basada en la diferenciación del servicio proporcionado a sus clientes objetivos. Esta se sustentará en las variables diferenciadoras que se posicionarán en el consumidor final: Calidad, Seguridad y Personalización. Esta estrategia base permitirá también cumplir con la estrategia de ventas directa establecida en la estrategia comercial de la empresa para los tres primeros años de operación, basada en la figura de un “Relacionador para el Hogar”.

La ventaja competitiva de HOTELIZA, será la curva de experiencia que desarrollaremos al ser los primeros en implementar este servicio en la zona. Si bien la inversión inicial es medianamente relevante, lo importante será que el funcionamiento operativo de la empresa sea de excelencia para garantizar los flujos del negocio y cuyos márgenes operacionales esperados podrían estar ya en el 6,2% anual en el segundo año de operación, para ser positivos a partir de ese año.

En la ilustración 1 se muestra la propuesta para el inversionista, la cual sustenta este proyecto:

PROPUESTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial EN PESOS	69,880,000					
Valor Residual EN PESOS						423,629,672
Cobertura Estimada Posible (Encuesta)		40%	40%	40%	40%	40%
Participación de Mcd. Estimada		5.0%	7.5%	12.5%	15.0%	20.0%
Servicios Totales al Año		9,600	14,904	25,709	31,931	44,065
Precio por Servicio Promedio EN PESOS		24,000	24,000	25,000	25,000	25,000
Ingreso por Servicios Anual EN PESOS		230,400,000	357,696,000	642,735,000	798,276,870	1,101,622,081
Ingreso por Venta de Productos Anual EN PESOS		16,200,000	25,150,500	43,384,613	53,883,689	74,359,490
Tasa de Impuestos	22.5%	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
Resultados Después de Impuestos		(10,814,800)	8,358,595	76,263,964	68,956,199	128,354,697
Flujo Neto EN PESOS	(69,880,000)	(39,154,800)	21,867,237	96,927,254	77,570,008	594,482,852
VAN	300,596,218	-				
TASA Ko	16%					
TIR	63%	-				
Payback (Período de Recuperación)			3.er Año			
Retorno sobre las Inversiones (ROI)		-3%	7%	22%	21%	23%
Punto de Equilibrio EN PESOS		300,030,000	267,761,603	262,746,800	331,798,530	413,875,965
EBITDA EN PESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		(1,630,000)	36,419,590	142,271,184	153,860,547	256,828,352

Ilustración 1. Propuesta inversionista

Las principales razones financieras para el proyecto HOTELIZA se muestran en la ilustración 2:

<b>RAZONES FINANCIERAS RELEVANTES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad Patrimonio	-22%	15%	50%	27%	30%
Margen Operacional sobre Ventas	-4%	2%	11%	8%	11%
Margen de Contribución Operativa	85%	79%	71%	72%	72%
Rentabilidad (Util Neta) / Activos Totales	-15%	10%	38%	22%	25%
Margen Bruto / Ventas	15%	21%	29%	28%	28%
Tasa de Impuestos a las Utilidades	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
EBITDA (en MM\$ Pesos)	-2	36	142	154	257
EBITDA / Ventas	-1%	10%	21%	18%	22%
<b>Endeudamiento / Solvencia</b>					
Razón de Endeudamiento	0.4	0.6	0.3	0.2	0.2
Razón Deuda / Activos	0.3	0.4	0.2	0.2	0.2
Deuda / EBITDA	-13.0	0.8	0.3	0.4	0.3
EBITDA / Gasto Intereses	-0.4	9.2	35.9	38.9	64.9
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	2.8	2.3	1.8	1.7	1.5
crecimiento ventas	0%	55%	79%	24%	38%
<b>Eficiencia y Productividad</b>					
Costos totales /ventas	103%	94%	82%	85%	82%
Costos Fijos / Costos Variables	21%	18%	16%	19%	14%
Margen de Venta Kit de Productos	50%	50%	50%	50%	50%

Ilustración 2. Resumen razones financieras

Fuente: Elaboración propia

# 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Este proyecto implica la creación de la empresa llamada HOTELIZA, dedicada al servicio de aseo, mantenciones menores y venta de productos de primera necesidad principalmente a propiedades de uso temporal (segunda vivienda) o permanente, en la primera línea del litoral central de la quinta región entre Valparaíso y Con Con, aprovechando el explosivo desarrollo inmobiliario en particular de edificios de departamentos.

La misión y visión se asocian a facilitar la vida a personas que sólo quieren descansar, en especial los fines de semana

### **Misión:**

“Somos una compañía de servicios hogareños que entrega una solución personalizada a clientes que valoran su tiempo libre y buscan un descanso pleno, a través de un servicio de aseo masivo y alternativo al servicio doméstico y mantenciones menores, que permite satisfacer sus necesidades a la medida.”

### **Visión:**

“Ser reconocidos como la empresa líder y única de servicios hogareños en la quinta región, que entrega un servicio que se preocupa por el bienestar de los clientes en términos de ofrecer un servicio de calidad, seguro y personalizado”.

### **Objetivos:**

- “Lograr un nivel de rentabilidad promedio del 8% en el negocio a partir del segundo año de operación, que permita cumplir las expectativas de sus dueños y los grupos de interés definidos para la empresa, dando sustentabilidad al negocio en el tiempo, sin olvidar la Responsabilidad Social Empresarial que significa el trabajar con personas y para personas”

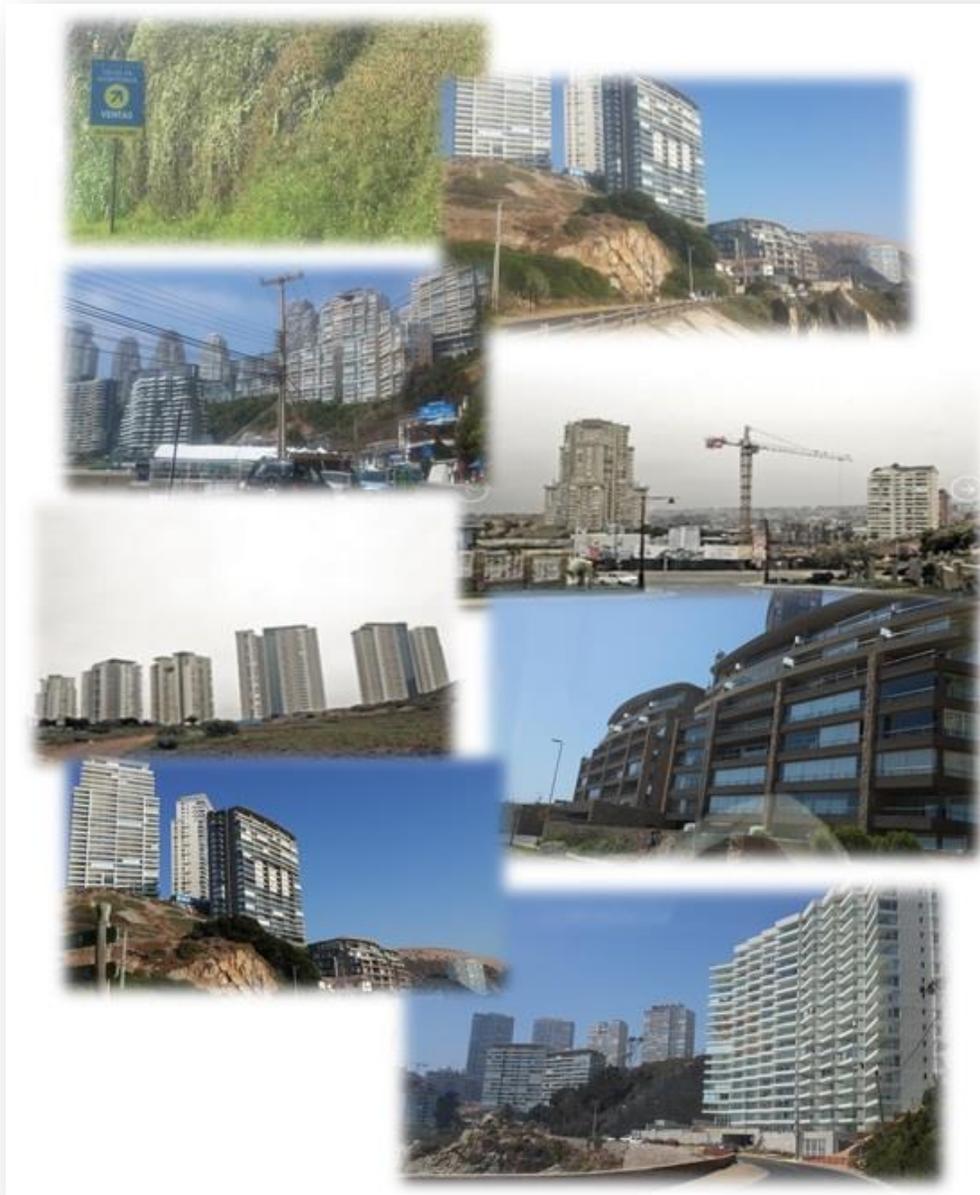
- “Formular y ejecutar un plan de marketing que permita posicionar y diferenciar las actividades de la empresa, lo que permitirá fidelizar al cliente definido como parte de su mercado meta, por medio de una estrategia comunicacional y entrega de un servicio basado en la excelencia.”
- “Lograr la sustentabilidad y crecimiento del negocio ejecutando sus actividades operacionales, financieras, de Capital Humano y de Marketing, bajo el principio del mejoramiento continuo y una cultura basada en la innovación en la atención a los clientes que reciben sus prestaciones”.

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

Servicio de aseo doméstico, mantenciones menores a la propiedad (cambio de luces, instalación de cortinas, entre otros) y venta de paquetes de víveres básicos para la cocina y/o baño; una o más veces a la semana. Requiere de un contrato simple de prestación de servicios por un período no inferior a 3 meses y ofrece un servicio personalizado basado en la calidad y confianza.

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

El litoral central de Chile ha experimentado durante los últimos 10 años un explosivo desarrollo inmobiliario. Una cantidad importante de personas aprovechando las buenas condiciones económicas y crediticias han podido acceder a una segunda vivienda la cual utilizan para “escaparse” cada fin de semana, de la cada vez más “atosigante” capital o ciudades aledañas a la quinta región, tal como se muestra en la Ilustración 3.



**Ilustración 3. Proyectos inmobiliarios quinta región**

**Fuente: elaboración propia**

Esta situación queda corroborada por la información entregada en el anexo 5, en el cual se presenta un estudio de mercado basado en fuentes secundarias que entregan información sobre la fuerte explosión inmobiliaria que la zona definida, como mercado geográfico para la empresa proyectada, ha tenido en los últimos años, tal como lo muestra el titular del diario La Segunda on-line, “El boom inmobiliario de Viña del Mar- Con Con: el nuevo barrio alto que se consolida en la V región”. La información proporcionada en el anexo permite concluir que existe una verdadera oportunidad de negocio para la empresa proyectada.

Esta oportunidad de contar con un espacio para el descanso, se complica con el sólo hecho de tener que pensar en considerar el tiempo y recursos que debe asignarse a limpieza y preparación del lugar. Frente a lo anteriormente descrito, nace la idea de crear el proyecto “HOTELIZA”.

Por lo anterior, se realizó un estudio de mercado a través de una encuesta, con el fin de indagar si esta idea de negocio es atractiva. La encuesta se aplicó a una muestra de 150 personas elegidas al azar. (Ver encuesta en anexo 1).

Los resultados de este estudio se resumen en la tabla 1:

N°	PREGUNTA	INTERPRETACION
1	¿En qué ciudad usted es propietario de un departamento?	34% pertenecen a Valparaíso, 33% a Viña del Mar y 33% a Con Con.
2	¿Con qué frecuencia habita su propiedad?	La mayoría habita su propiedad todo el año (60%), mientras que el 21% lo hace los fines de semana y un 19% en vacaciones
3	¿Cómo realiza la limpieza de su propiedad?	La mayoría realizan la ellos mismos la limpieza de su propiedad (43%), mientras que el 37% lo realiza una nana part-time, un 18% lo hace una nana full-time y sólo un 2% lo realiza otra persona
4	¿Cómo consiguió el servicio de aseo que tiene actualmente en su propiedad de la playa?	La mayoría habita su propiedad todo el año (91%), mientras que el 31% lo hace los fines de semana y un 28% en vacaciones
5	¿Cuántas veces a la semana realiza el aseo?	La mayoría realiza el aseo entre 3 a 4 días a la semana, equivalentes a un 81%.
6	Favor indicar tipo de departamento:	La mayoría tiene departamentos de 3 y 4 dormitorios, equivalentes a un 89%.
7	Si hubiese una empresa, ¿Qué servicios le gustaría tener disponibles para contratar?	La mayoría le gustaría que hubiese una empresa que entregue servicios de compra de víveres y aseo, equivalentes a un 86%. Mientras que sólo un 14%

		les gustaría contar con reparaciones menores.
8	Según la pregunta 7 ¿Con qué frecuencia a la semana los utilizaría?	La mayoría indica que utilizaría los servicios de una empresa entre 1 a 2 días a la semana, equivalentes a un 63%. Luego en menor preferencia lo harían entre 3 a 4 días (35%) y sólo un 2% lo haría entre 5 y 7 días.
9	09 Si tuviera derecho a un descuento ¿Contrataría los servicios por?	La mayoría contrataría los servicios por 6 meses y 9 meses, equivalentes a un 67%. Mientras que un 21% lo haría por 3 meses y sólo un 13% por 12 meses.
10	Si contrata estos servicios, ¿Cómo resolvería el acceso a su domicilio?	La mayoría indica que dejaría las llaves con el conserje (56%), mientras que el 27% daría una copia de su llave y sólo un 17% la dejaría con otra persona.
11	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 evento?	La mayoría (39%) está dispuesto a pagar por un evento \$30.000, mientras que el 32% pagaría \$25.000, el 20% pagaría \$20.000 y el 7% pagaría \$15.000. Sólo el 2% está dispuesto a pagar \$35.000 y más.
12	Edad	La mayoría tiene entre 40 y 50 años, equivalentes al 40% de la muestra. Mientras que el 35% tiene entre 30 y 40 años y sólo un 4% tiene entre 20 y 30 años. Por otro lado, un 15% tienen entre 50 y 60 y sólo un 4% tiene más de 60 años.

**Tabla 1. Resumen resultados estudio de mercado Fuente: Elaboración propia**

Es conocido que el mercado de la limpieza crece cada año. Por lo tanto, la externalización de las empresas, el 'boom' del negocio inmobiliario y la nueva forma de construir abren todo un abanico de posibilidades para los emprendedores.

Expuesto lo anterior y sustentado con los resultados de la encuesta aplicada a 150 personas que tienen su residencia permanente, de fin de semana o de verano, en la zona geográfica definida, la oportunidad de negocio que se detectó se puede definir de la siguiente manera:

“Personas o familias que adquirieron una vivienda en las primeras líneas del litoral central de la quinta región entre Valparaíso y Con Con, que requieren externalizar el servicio de aseo y mantenciones menores, para disfrutar de mejor manera su estadía en ella, distribuyendo su tiempo en actividades que le entregan mayor satisfacción y/o calidad de vida, que dedicarse a hacer aseo de su vivienda o repararla cuando se presenta un problemas en su infraestructura”.

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

Personas que posean una propiedad en especial de uso turístico en la Quinta Región - Costa, en la zona del litoral entre Valparaíso y Con Con y que no desean contar con personal de aseo permanente en sus propiedades, en el mapa que se presenta en la ilustración 4, se muestra la zona geográfica en donde se instalará y operará la empresa proyectada. Entendiendo que el comportamiento del mercado del aseo domiciliario, depende del comportamiento del mercado de la construcción de vivienda en sus diferentes formatos.



Ilustración 4. Mapa zona geográfica definida para HOTELIZA

Fuente: Reportaje diario la segunda on-line, 19-04-15, "El boom inmobiliario de Viña del Mar- Con con: el nuevo barrio alto que se consolida en la V región",

Esta zona geográfica definida permite realizar la siguiente segmentación geográfica y demográfica:

Segmentación Geográfica: Población conformada por departamentos ubicados en las primeras líneas del litoral de la quinta región: Valparaíso, Viña del Mar y Con-Con.

Segmentación Demográfica: población conformada por hogares que además de encontrarse ubicados en las primeras líneas del litoral central, pertenezcan a los niveles socioeconómicos altos y que utilicen sus hogares para vacacionar temporalmente: fines de semana y/o vacaciones. Además dueños de

departamentos que habitan en forma permanente, que no cuentan con el tiempo necesario para habilitar sus hogares y/o privilegien aprovechar ese tiempo en otras cosas que favorecen su calidad de vida. Se estiman alrededor de 7.500 clientes potenciales (150 edificios por 50 departamentos promedio), como se demostrará en el Capítulo 4, Plan de Marketing de este informe.

### **1.5. Cómo atraerán a los clientes**

HOTELIZA ofrecerá un servicio que utilizará la Estrategia de Diferenciación, basado en la confianza, calidad de servicio y personalización.

Será la primera empresa en implementar este tipo de servicio, lo que genera una ventaja por experiencia respecto de algún competidor eventual. Para el cliente este servicio temporal y su tarifa representan un ahorro comparado con un servicio doméstico permanente. El acceso al servicio será profesional y moderno, esto será complementado con la ejecución de un plan de marketing que permitirá posicionar a la empresa en el mercado, a través de las variables diferenciadoras propuestas, para lo cual se desarrollará una estrategia comunicacional que permita contactarse y llamar la atención de los potenciales clientes que la empresa tendrá, a los cuales se les ofrecerá un mix de marketing que permita alcanzar no solo los Objetivos Institucionales, sino que también los de marketing y de las otras áreas operacionales de la empresa.

## 2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1. Análisis de la Industria

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

En relación a la industria que se analiza, no se identifica ningún actor relevante que influya en su funcionamiento y que este sea negativo o positivo para determinar su atractivo o rentabilidad, para la implementación del negocio, que busca resolver una necesidad específica del mercado objetivo definido, donde la empresa desarrollará su actividad económica.

Pero, existen actores que son determinantes para establecer el atractivo de una industria y se refieren a los identificados por Michael Porter en su análisis del atractivo de una industria y que se consideran relevantes para la industria bajo análisis, los cuales se analizarán en el punto 2.1.5, de este apartado. Además no se pueden olvidar la existencia de los Stakeholders o grupos de interés que se analizan en el punto 2.1.6 de este capítulo.

#### 2.1.2. Identificación de macro segmentos

Se establecerá como macrosegmento de la industria bajo estudio la **“industria del bienestar y calidad de vida”**, donde específicamente se analizará el segmento de la **“industria de servicios domésticos de limpieza”**.

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.

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

Para el desarrollo de este apartado se utilizará el análisis PELTS, que considera las variables Política, Económica, Tecnológica y Social que forman parte del macroentorno de la empresa, este análisis será complementado con la variable legal que afecta la industria de servicios domésticos.

Es importante aclarar que este tipo de análisis se centra en los factores externos relevantes para la industria bajo análisis y que afectan la gestión global de cualquier empresa del país y el mundo, con este se podrá detectar los elementos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que pueden afectar la gestión integral del negocio, en la búsqueda de otorgar un mayor valor a los clientes que son atendidos por la organización.

En la tabla 2, se entrega un resumen del efecto que las variables del macroentorno tendrán sobre la industria en la cual, operará la empresa proyectada.

El análisis sustentatorio de este resumen se encuentra en el Anexo 5, para realizar este análisis se consideraron las tradicionales para este tipo de análisis, recurriendo a investigación bibliográfica y a estudios existentes en internet.

FACTORES DEL MACORENTORNO	EFFECTO	DIMENSIÓN ANALIZADA
POLITICO	Positivo	País estable con leyes claras y fortaleciendo el sistema democrático
	Positivo	Existencia del Estado de Derecho en el país
	Positivo	Reforma al sistema electoral, Reforma Tributaria y Reforma Laboral
ECONOMICO	Positivo	Crecimiento Económico
	Positivo	Variables Macroeconómicas: Tasa Interés; Inflación; Tipo Cambio; Desempleo; Producción
	Positivo	Indices de Competitividad, Mercado Financiero, Crecimiento Económico
LEGAL	Positivo	Ley que protege y asegura a las asesoras del hogar en Chile
	Positivo	Leyes que establecen el marco legal al cual los inversionistas y emprendedores se enfrentarán
	Positivo	Leyes que propician el fomento productivo, innovación y exportaciones
TECNOLOGICO	Positivo	Acceso a las TIC'S
	Positivo	Aumento uso Internet
	Negativo	Inversión en I+D+i
SOCIOCULTURAL	Positivo	Mayor participación femenina fuerza laboral
	Positivo	Transformación del concepto tradicional de familia
	Positivo	Reestructuración del perfil por edades de la población
	Positivo	Mayor periodo de Escolaridad en la población, mejor educación, mejor calidad de vida
MEDIOAMBIENTAL	Positivo	Desarrollo sustentable a través de legislación que protege el medio ambiente, conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales.

**Tabla 2. Resumen análisis PESTS**  
**Fuente: Elaboración propia a partir análisis realizado al entorno.**

### Conclusiones y Recomendaciones:

En relación al análisis realizado se puede concluir que Chile, entorno donde se desarrollara la empresa proyectada, es un país que presenta un desarrollo Económico estable y que ha sabido superar los periodos de crisis económica que ha enfrentado el mercado internacional, esto producto de que el modelo económico implementado en la década de los Ochenta, es un modelo que funciona y que ha

permitido mejorar la calidad de vida de la población, mejorando los estándares económicos, llevándolos a niveles de país desarrollado, por esto mismo Chile es una de las pocas economías latinoamericanas que forman la OCDE, esto debido a su crecimiento constante, el control de las variables macroeconómicas con la aplicación de políticas macroeconómicas contra cíclicas cada vez que ha sido necesario, para superar las crisis a las que se ha visto enfrentada, modelo de estudio y de aplicación en países del continente. Quizás la mayor crítica a este modelo económico exitoso es la mala distribución de la riqueza, de acuerdo a los expertos económicos es el talón de Aquiles del modelo y que después de más de 30 años no ha sido posible superar, la brecha entre el más rico y el más pobre se sigue profundizando, siendo un problema endémico del modelo.

En el ámbito político se ha seguido consolidando la democracia como régimen político base para el desarrollo de la sociedad chilena, que como la historia lo ha demostrado es el mejor modelo político para dirigir un país, evitando los excesos de gobiernos autoritarios, como fue la experiencia de nuestro país, la reforma del sistema electoral permitirá una mayor participación y representatividad de todas las fuerzas políticas de nuestro país y con eso se asegura un buen ejercicio de la democracia.

El marco legal existente en el país permite que las diferentes ideas y proyectos de negocios se puedan desarrollar con tranquilidad, puesto que los inversionistas y emprendedores tienen las reglas del juego clara y el estado de derecho en el país funciona. El desarrollo de las TIC'S ha sido una variable diferenciadora del país respecto a los países vecinos el mayor crecimiento en TIC'S del continente lo ha tenido Chile, lo que ha permitido que la población esté más informada y al tanto de lo que está pasando, un ejemplo de ellos son las redes sociales que operan en Internet, estas dan cuenta de cualquier evento coyuntural que esté pasando en la sociedad Chilena, ejemplo, Caso Penta.

El cambio sociocultural de la población, producto de la estabilidad y crecimiento económico, el acceso a las TIC'S, el marco legal que rige la sana convivencia entre sus conciudadanos y otras variables más, hacen que el concepto de familia esté cambiando, con una mujer con fuerte presencia en el mundo laboral asumiendo trabajos que estaban reservados exclusivamente para el hombre, no es raro ver a una mujer compitiendo de igual a igual, pero con marcadas diferencias en el ambiente laboral y beneficios que esta puede asumir, todavía el mercado laboral genera una discriminación por el otrora sexo débil de la sociedad.

El nuevo rol de la mujer, una sociedad más consumista enfocada en el “tener” más que en el “ser”, la nueva distribución de los roles y funciones, el mayor poder adquisitivo familiar hacen que esta nueva familia del siglo 21, busque la externalización de las labores domésticas que se desarrollan en hogar, siendo una buena oportunidad para el desarrollo de un negocio como el proyectado.

Cabe mencionar que Chile ha intentado impulsar el desarrollo tecnológico del país mediante varias políticas. Conforme la población se hace de mayor edad y se invierten los porcentajes de población joven por gente de mayor edad, las tendencias de compra de productos y servicios se transforman. La demanda por productos se ha vuelto más amplia y sectores se vuelven nichos de oportunidad para productos especializados como es el aseo y mantención doméstica. El cliente se ha vuelto más exigente conforme tiene más años de escolaridad. Ha desarrollado mayor conciencia de su rol como agente económico; y, tendencias como el interés por productos que den respuesta a las nuevas demandas del consumidor educado y con mayor poder adquisitivo.

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

Alrededor del mundo, millones de trabajadores domésticos llevan a cabo tareas de limpieza, cocinan, cuidan niños, asisten a ancianos que necesitan ayuda y realizan otras labores en hogares privados. Su trabajo ha sido crucial para una mayor participación de la mujer en el mercado laboral, a menudo en ausencia de políticas para conciliar el trabajo y la familia, y ha permitido a los ancianos mantener su independencia y recibir cuidados en su hogar. No obstante, los trabajadores domésticos frecuentemente carecen de reconocimiento social y de muchas de las protecciones legales disfrutadas por otros trabajadores. De hecho, hasta la fecha no se conoce con certeza el verdadero número de trabajadores domésticos alrededor del mundo. Mientras se han generado algunas estimaciones del número de trabajadores domésticos y diversos investigadores han realizado un esfuerzo por compilar información nacional, hasta el momento la OIT y otros han debido confiar en aproximaciones tentativas e informales sobre la extensión del trabajo doméstico (Documento de Trabajo OIT).

En Chile, los cambios al marco normativo que se realizaron por la reciente firma del Convenio 189 de la OIT sobre trabajo doméstico y, que Chile lo suscribió, más la articulación y fortalecimiento de

sindicatos de trabajadoras de casa particular en el país, que han logrado visibilizar e intensificar sus demandas.

Cuando el trabajo doméstico y de cuidado lo realizan personas que no son miembros del hogar, suelen generarse lazos de proximidad y cercanía, por lo que estas relaciones laborales son más complejas en comparación con las que generalmente se dan en el mercado de trabajo.

Las condiciones laborales de las cuidadoras y las trabajadoras de servicio doméstico –formalidad y salario, por ejemplo– se mantienen aún por debajo de otras actividades. Ello respondería a que el cuidado se visualiza como una actividad no calificada, como algo que se da “naturalmente” entre las mujeres.

La proporción de trabajadoras domésticas alcanza el 12%. No obstante ese alto porcentaje, el discurso de la conciliación trabajo y familia, presente en variados ámbitos públicos y privados, no alcanza a este grupo de trabajadoras. También ellas deben ser abarcadas por los avances que en esta materia se van realizando en el país. Un paso en este sentido es, es la ratificación del Convenio 189 de la OIT y que permitió la aprobación del proyecto de ley que realice los cambios normativos necesarios para avanzar hacia la equiparación de estas trabajadoras.

Además, el subsecretario del Trabajo, Bruno Baranda Ferrán, explica que el Ministerio del Trabajo y Previsión Social está orientado a resaltar la importancia y el valor que en el mundo del trabajo tienen los trabajadores mujeres u hombres de casa particular. Por su parte, Ana María Muñoz, Consejera Nacional de la Central de Trabajadores (CUT), analiza la situación actual de las trabajadoras de casa particular, destacando que uno de los mayores problemas a solucionar refiere a jornadas de trabajo y descansos. Finalmente, Irma Arriagada y Rosalba Todaro realizan una reseña de su libro “Construyendo Redes: Mujeres Latinoamericanas en las Cadenas Globales del Cuidado”. El texto trata del papel de la inmigración femenina peruana en la reorganización social de los cuidados en Chile y sobre los actores claves involucrados en la articulación en las cadenas globales de cuidados.

Las condiciones laborales de las cuidadoras y las trabajadoras de servicio doméstico –formalidad y salario, por ejemplo– se mantienen aún por debajo de otras actividades. Ello respondería a que el cuidado se visualiza como una actividad no calificada, como algo que se da “naturalmente” entre a las mujeres.

De acuerdo con María Elena Valenzuela y Claudia Mora (2009), editoras del libro “Trabajo doméstico: un largo camino hacia el trabajo decente”, el trabajo doméstico, especialmente en Latinoamérica, es la puerta de entrada al mercado de trabajo para las mujeres más pobres, con menor nivel de educación y mayores niveles de exclusión. Diversos fenómenos determinan las precarias condiciones laborales: están aisladas, tienen poca capacidad de organización, sus demandas tienden a invisibilizarse y sus competencias y habilidades a subvalorarse.

Asimismo, para esta ocupación se tolera un mayor grado de informalidad y extensión de las jornadas laborales. Sin embargo, para las autoras, este escenario estaría cambiando, toda vez que “se vislumbra un mayor reconocimiento social, una revalorización de su aporte a las estrategias de conciliación y una nueva preocupación de las organizaciones sindicales por los derechos laborales de estas trabajadoras”.

En la región la proporción de trabajadoras domésticas del total de ocupadas mujeres va de 10% a 15%, mientras que en Chile se alcanza el 12%. No obstante ese alto porcentaje, el discurso de la conciliación trabajo y familia, presente en variados ámbitos públicos y privados, no refiere a este grupo de trabajadoras. Recién en 2011 lograron visibilizar su demanda por tener la misma jornada laboral que los demás trabajadores y trabajadoras

Diversos factores podrían hacer aumentar la demanda por servicios domésticos. Dentro de éstos se encuentra el ingreso de mujeres de clase alta y media alta al trabajo remunerado, cambios en la estructura familiar y necesidad de tiempo libre y status.

El ingreso de las mujeres de clase alta y media al mercado laboral genera una (mayor) demanda por el servicio brindado por las trabajadoras domésticas (Kuznesof, 1993, citado en Valenzuela y Mora, 2009). Cabe destacar que en este caso la participación tanto en los cuidados de integrantes del hogar como las tareas vinculadas al trabajo doméstico siguen siendo tema de mujeres.

Los cambios en la estructura familiar también pueden determinar una mayor demanda por trabajo doméstico remunerado. Las familias extendidas cohabitaban en un mismo espacio; se trata de varias generaciones y de un mayor número de personas. Sin embargo, en las últimas décadas el tamaño de las familias se ha reducido, por lo que menos personas están disponibles para compartir las labores domésticas y de cuidado (Anderson, 2000, citado en Valenzuela y Mora, 2009). De la misma manera, el envejecimiento de la población provoca una mayor necesidad de cuidados para las personas de la

tercera edad (Rodgers, 2009). Este tema no es ajeno a Chile; por el contrario, para el año 2050 casi 30% de la población será mayor de 60 años.

Finalmente, entre los factores que podrían determinar incrementos en la demanda por trabajo doméstico se encuentra la demanda de las empleadoras por tiempo de ocio y esparcimiento. En efecto, en algunos casos las trabajadoras de casa particular son contratadas para que la empleadora goce de tiempo libre y se pueda dedicar sólo a la crianza de sus hijos e hijas o a cualquier otra actividad. El contar con trabajadoras domésticas puede ser, además, un símbolo de status (Anderson, 2001, citado en Valenzuela y Mora, 2009).

Con todo, también hay factores que podrían hacer disminuir la demanda por trabajadoras domésticas. En momentos de crisis económica las mujeres empleadoras de trabajadoras domésticas pueden recurrir a redes informales y no remuneradas de cuidado. De manera similar, pueden asumir ellas mismas el trabajo doméstico de su hogar.

Adicionalmente, es probable que algunas personas consideren la contratación de trabajadoras domésticas como “no políticamente correcto”, “poco moderno” o como una invasión a su privacidad (Glantz, 2005, citado en Rodgers, 2009). Asimismo, el aumento en el uso de la tecnología y de los servicios, tales como comidas preparadas y congeladas, restaurantes, lavanderías, guarderías (Rodgers, 2009) facilitan las labores domésticas y de cuidado, pudiendo determinar una contracción en la demanda por trabajadoras domésticas.

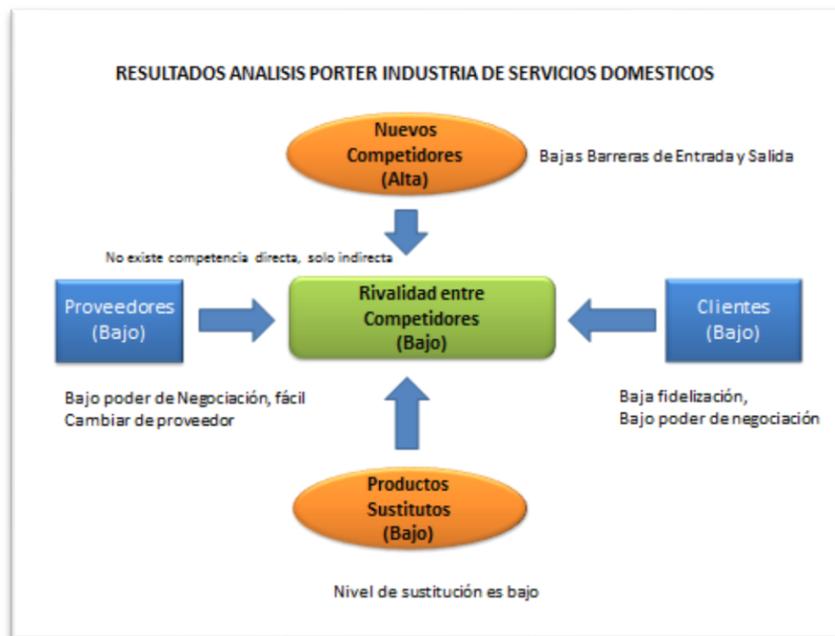
Resulta interesante mencionar que hace casi 100 años (octubre de 1912) Thomas Alva Edison predijo en una entrevista que la mujer del futuro dedicaría menos atención al hogar por contar con electrodomésticos. Éstos y otros fenómenos revolucionarían, según el inventor, el mundo. “Una buena proporción de la energía de las mujeres será conservada para utilizarse en más amplios y constructivos campos”. Greenwood et al, quienes citan a Edison, modelan el impacto de los cambios tecnológicos sobre la participación laboral femenina en el último siglo en Estados Unidos, encontrando un impacto positivo.

Con lo expuesto en los párrafos anteriores y considerando que a partir de la década del 2000 aparece el concepto de “outsourcing”, en el mundo de los negocios en Chile, lo que ha desarrollado y consolidado la posibilidad de ofrecer servicios que son externalizados por las empresas y las familias, dos agentes

económicos relevante en la actividad productiva de todo país. Donde la calidad y seguridad son dos conceptos claves en el desarrollo de esta industria, lo que permite concluir que el mercado de los servicios domésticos part-time está en una “**etapa de crecimiento**”, en donde la oportunidad de generar negocios es atractiva, como se demostrará con el análisis de Porter, sobre el atractivo de la industria, a desarrollar en el punto siguiente.

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

Para desarrollar este análisis, se aplicó la metodología que se presenta en el **Anexo 2. Análisis de Porter**, en donde utilizando la información recopilada para la industria y presentada en este apartado, se determinó que tan atractiva y competitiva es ésta, tal como se muestra en la ilustración 5.



**Ilustración 5. Resultados Análisis de Porter**  
Fuente: Elaboración Propia a partir del análisis de los datos de la industria

El análisis cualitativo de las fuerzas competitivas de la industria se puede resumir de la siguiente manera, respaldado por el análisis presentado en el Anexo 2:

- **Nuevos Competidores:** Esta fuerza se presenta como una amenaza para la industria dado que tanto las barreras de entrada y salida son bajas, lo que hace poco atractiva a la industria. En relación a las barreras de entrada, de las variables analizadas un 73%, presentan un nivel bajo de exigencia a los potenciales competidores, lo que facilita su intención de ingresar a la industria y disfrutar de rentabilidades extraordinarias. Las barreras de salida, también presentan un nivel bajo de exigencia, el 100% de las variables analizadas no significan complicaciones para un competidor que quiera salir de la industria.
- **Clientes:** El poder de negociación de los clientes es bajo, esto debido a que como la industria está en crecimiento, los competidores no dependen en su gestión de determinados clientes, es relativamente fácil encontrar y cambiar de clientes, hay poca fidelización por parte de estos, de las variables analizadas el 50% de ellas dio como resultado que es atractivo para una empresa ingresar al sector.
- **Rivalidad entre Competidores:** La no existencia de competidores directos, en el mercado relevante definido para que el negocio opere y logre sus objetivos institucionales, que entreguen un servicio que sea un sustituto cercano al negocio proyectado hace que el análisis se centre en los competidores indirectos, representado por los sustitutos. Realizado el análisis de esta fuerza competitiva un 75% de las variables presentan niveles que hacen a la industria atractiva y rentable, para comenzar un buen negocio, el no contar con competidores directos que estén disputando las rentabilidades extraordinarias que la industria genere en el Corto Plazo. Si un problema a futuro que deberá enfrentar la empresa proyectada será la probabilidad cierta de ingreso de nuevos competidores esto debido a que las barreras de entrada y salida son bajas, complementado esto con la rentabilidad esperada en la industria, que lo hace un mercado muy atractivo, para lo cual, deberá consolidar el negocio en los primeros años de operación aprovechando esta posición monopólica que el mercado le proporciona.
- **Productos Sustitutos:** Representado por Nanas Par-time o Full-time, Agencias de empleo y Nanas Informales. De las variables analizadas, se puede concluir que la rivalidad con los competidores indirectos es baja, dado que los modelos de negocios para llegar a los clientes objetivos definidos, son diferentes, sobre todo en lo relacionado al valor agregado y mercado objetivo definido para satisfacer las necesidades que presentan, no resuelve la necesidad que se busca satisfacer a un cliente exigente, sobre todo en los conceptos de calidad y seguridad, el 100% de las variables analizadas, dio como resultado que la industria es atractiva para esta fuerza. Comentario aparte suscitan las **Nanas Informales** existentes en la zona y que podrían

ser un problema para implementar la estrategia de crecimiento definida, sobre todo por el hecho que su situación de informalidad les proporciona la posibilidad de cobrar un valor sustancialmente menor al establecido por HOTELIZA en la oferta de sus servicios, siendo la principal variable de riesgo a la que se vería enfrentada con esta competencia informal y desleal, además de no tener la preocupación, por parte del cliente, del pago de prestaciones contractuales que complican la relación laboral con las Nanas. A su favor tiene el hecho de que la informalidad en la entrega del servicio se proyecta a todas las variables que el cliente valora al momento de contratar este tipo de servicio, tales como: cumplimiento con lo pactado, calidad del trabajo realizado, confianza en las personas ajenas al grupo familiar y que están en el hogar. Esto obligará a HOTELIZA a posicionar su estrategia diferenciadora basadas en las variables de Calidad, Seguridad y Personalización, para superar este tipo de competencia y cumplir los objetivos propuestos.

- **Poder Negociador de los Proveedores:** El poder de negociación de los proveedores en la industria bajo análisis es bajo, esto debido a que el tipo de insumos necesarios para desarrollar la actividad económica de la empresa es altamente estandarizado y se puede encontrar en muchos proveedores, no existe una dependencia de estos, de las variables analizadas un 88% dio como resultado que la industria es atractiva para que se obtengan utilidades extraordinarias, generando ventajas competitivas desde una perspectiva de los costos, en los cuales se debe incurrir para proporcionar el servicio.

Del análisis presentado y dado el comportamiento que presentan las fuerzas competitivas de Porter, en la industria de los servicios domésticos, se puede concluir que esta es muy atractiva y con un bajo nivel de competitividad, el análisis cuantitativo realizado refrenda que la industria presenta un atractivo equivalente al 55%, de variables que actúan favorablemente para establecer este grado de atractivo, lo que aumenta las probabilidades de que se obtengan rentabilidades extraordinarias para un emprendedor que quiera iniciar un negocio en esta industria.

Es importante hacer notar que la no existencia de competencia directa y el hecho de ser un mercado relevante nuevo, lleva a generar un entorno muy favorable para la implementación del negocio, la Tabla 3 , nos muestra las principales conclusiones que se pueden establecer respecto a la industria en la que operará la empresa proyectada. Cabe aclarar, que para responder las preguntas presentadas en la

Tabla 3 se consideró la posición monopólica que HOTELIZA tendrá a lo menos en el primer año de operación.

<b>Conclusiones del Análisis del atractivo de la Industria</b>	
¿Cuál es el crecimiento de la Industria?	3,5%
¿Cuál es la Rentabilidad del patrimonio y el margen de la industria?	0
ROE Industria proyectado promedio próximos 3 años	14,3%
Margen de la Industria proyectado promedio próximos 3 años	3,0%
¿Cuál es la antigüedad promedio de los competidores (semejante a Ud.)	0
¿Cuántos Actores abandonan el negocio anualmente como % del Total?	0
Grado o Nivel de atractivo de la Industria	55,0%

**Tabla 3. Resumen respecto de la industria**

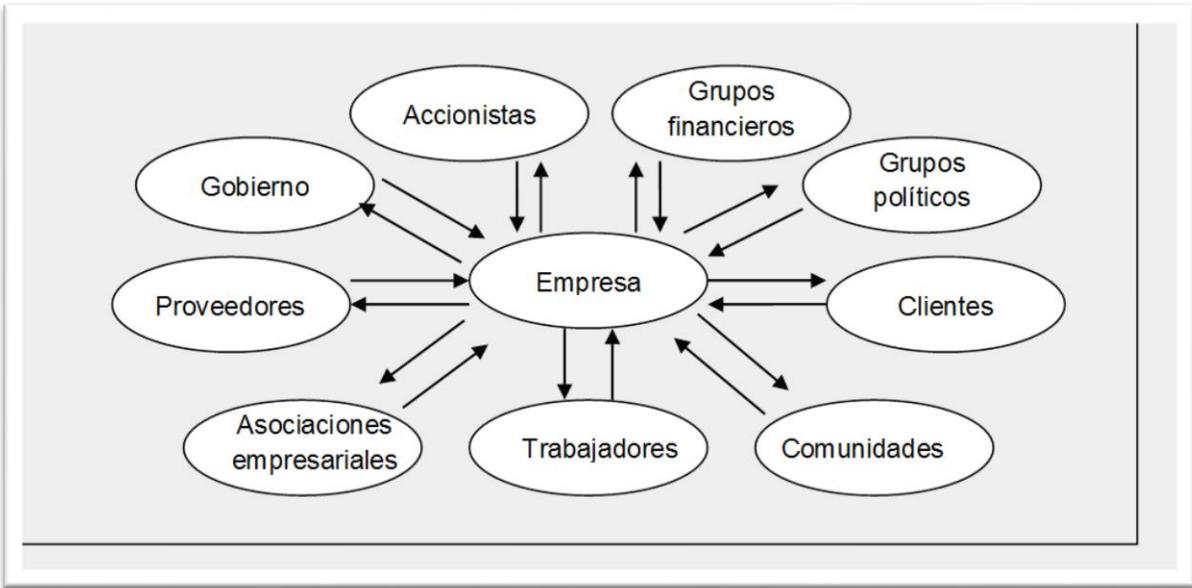
**Fuente: elaboración propia a partir de los antecedentes obtenidos en estudios realizados**

En relación al crecimiento de la industria este se deriva del crecimiento que tiene la industria de la construcción en la zona geográfica definida como mercado relevante, dado que el servicio proporcionado tiene sentido solo si existen hogares a los cuales atender, por lo que, según sea la tasa de crecimiento de los hogares se derivará la tasa de crecimiento de la industria de los servicios domésticos de limpieza, en el área geográfica de referencia para HOTELIZA. Los indicadores de rentabilidad de la industria, se determinaron en función de los indicadores de la empresa proyectada, dado que es la única en la zona geográfica definida en el mercado relevante de la industria.

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

Los Stakeholders, un término muy difícil de traducir literalmente al español, son las personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente en el quehacer de una organización específica, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la gestión de la empresa. También se les conoce como interesados, involucrados o actores de la organización.

Como cualquier industria, esta no es la excepción e interactúa con distintos grupos de interés, tanto internos como externos, en la ilustración 6 se presentan los diferentes grupos de interés que en términos genéricos tiene una organización, que son compartidos por la mayoría de las empresas que se desarrollan en diferentes industrias de una economía nacional.



**Ilustración 6. Grupos de interés**  
**Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)**

De este modo podemos observar cómo, la dirección de la empresa se enfrenta a nuevos problemas cuando se amplía el número de agentes y se pasa de la concepción convencional de la empresa (enfoque shareholders) a la consideración de los Stakeholders o grupos con intereses en la empresa, es decir, accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores (incluidos los de fondos), administraciones públicas, consejo de administración, inversores, comunidad local, etc.

Identificar a los Stakeholders es un proceso que consiste en reconocer a todas aquellas personas u organizaciones impactadas directa o indirectamente por la organización, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito de la empresa. Los Stakeholders pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la organización que ejecuta y poseer distintos grados de autoridad e interés, o bien pueden ser externos a la organización.

Teniendo en consideración la ilustración 6 y lo indicado en los párrafos precedentes. En la ilustración 7 se presenta la matriz de análisis donde se realiza un levantamiento de los principales Stakeholders identificados, para la industria, estableciendo el impacto que ese grupo tiene sobre el desarrollo del negocio, así como el nivel de interés que tiene sobre sus resultados.

Stakeholder	Interno o externo	Efecto sobre "Mi casa de..."	Que esperamos de ellos	Que esperan de nosotros	Poder/Interés	Estrategia Potencial
<b>Cientes</b>	Externo	Generan los 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, servicio confiable y seguro
<b>Inversionistas</b>	Externo	Entregan recursos monetarios para la operación del negocio.	Mantengan recursos invertidos en la empresa	Retorno de sus inversiones	Bajo/Alto	Establecer metas de cumplimiento de inversiones que sean alcanzables, y definir estrategias de salida viables
<b>Socios</b>	Interno	Definen la estrategia y objetivos del negocio	Que analicen el comportamiento del entorno para anticipar sus efectos	Logro de los objetivos y estrategias definidos para el negocio	Alto/Alto	Dar cumplimiento a la estrategia y objetivos definidos
<b>Empleados</b>	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, desarrollo profesional	Medio/Alto	Selección exhaustiva del personal, revisión de antecedentes. Mantener política de RRHH clara y bien definida.
<b>Competencia Indirecta</b>	Externo	Según su participación de mercado, pueden afectar la cantidad de clientes de la empresa.	Que mantengan una competencia justa.	Una competencia justa.	Bajo/Alto	Estrategia de Enfoque, vía diferenciación de precio, calidad y seguridad en el servicio.
<b>Empresas de servicios complementarios</b>	Externo	Sirven como aliados estratégicos en la gestión de la empresa.	Que se conviertan en socios estratégicos, generando vínculos y relaciones de cooperación mutua.	Cooperación y compromiso con la alianza estratégica establecida	Bajo/Bajo	Identificar empresas claves, con las cuales generar alianzas estratégicas. Como por ejemplo, empresa de reparaciones, la cual puede complementar los servicios ofrecidos.
<b>Proveedores</b>	Externo	La calidad de los productos y la puntualidad de las entregas, afectan a la operatividad del negocio	Que cumplan con las entregas establecidas en tiempo y calidad	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.
<b>Gobierno</b>	Externo	Dictan y apruban leyes que afectan gestión de la empresa	Que establezcan el marco regulatorio que afectará la gestión de la empresa	Cumplimiento del marco regulatorio establecido	Alto/Alto	Dar cumplimiento al marco regulatorio establecido
<b>Coordinadora de Organizaciones de Trabajadoras de Casa Particular</b>	Externo	Velan por el bienestar de sus afiliados que trabajan en la empresa	Que trabajen en conjunto con la empresa por el bienestar de los empleados	Cumplir con las leyes laborales y entregar beneficios a los trabajadores.	Alto/Alto	Trabajar en conjunto por el bienestar laboral de los trabajadores.

**Ilustración 7. Identificación y Caracterización de los Grupos de Interés**  
Fuente: Elaboración propia a partir de la información del análisis de la industria

Del análisis de los Stakeholders, se puede concluir que tanto los socios, como las asociaciones que agrupan a los sindicatos de Trabajadoras de Casas Particulares, más el Gobierno, son los grupos de interés sobre los cuales la organización debe poner mayor atención, ejecutando las estrategias definidas para cada uno de ellos. De manera que la empresa cumpla con su responsabilidad social ante la comunidad organizada.

Es interesante hacer notar la importancia que ha asumido la **Coordinadora de Organizaciones de Trabajadoras de Casa Particular** que busca unir a las organizaciones de trabajadoras existentes. Su interés como coordinadora es trabajar en conjunto las demandas de los gremios asociados, fortaleciendo la organización y promoviendo la inclusión de más trabajadoras de casas particulares.

Las organizaciones que componen la Coordinadora son:

- Asociación Nacional de Trabajadoras de Casa Particular -ANECAP
- Fundación Margarita Pozo
- Sindicato Unitario de Trabajadoras de la Casa Particular-SINDUTCAP
- Sindicato de Trabajadoras de Casa Particular-SINTRACAP

Uno de sus principales logros es la presión ejercida, para que el Gobierno de Chile cumpla el Convenio 189 de la OIT, esto permitió que se aprobara en el parlamento la Ley 20.786, analizada en la variable legal del análisis PETS.

## **2.2. Competidores**

Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo, todo ello ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras.

Por tanto los propietarios y directores de empresas deben poner énfasis en el estudio de la competencia por ser un tema tan trascendental y preocupante para el éxito de los negocios.

### 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Del análisis realizado, se identifican dos tipos de competidores en la industria en donde operará la empresa bajo análisis, la competencia directa e indirecta, entendiendo que la competencia directa es aquella que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

Mientras que la indirecta, la forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Es así que, para el caso de “HOTELIZA”, se identificó el mercado geográfico potencial a atender definido como la Quinta Región Costa, en la zona del litoral entre Valparaíso y Con Con. Para este mercado se detectó solo competencia indirecta, no existiendo competencia directa para el servicio definido y que se entregará con el fin de satisfacer la necesidad detectada en este mercado geográfico, según la definición entregada en los párrafos precedentes. Para tener una mayor claridad respecto a la competencia que enfrentará la organización proyectada se identificará esta:

- **Competencia Directa:** No se detectaron otras empresas de aseo domiciliario y mantenciones menores, si bien existen empresas especializadas en aseo, éstas están enfocadas a un mercado diferente, principalmente a instituciones, brindando servicios especializados no solamente de limpieza; si no también, servicios adicionales como fumigación, lavado de tapices, limpieza de vidrios, etc. Por lo que su servicio tiene un costo elevado y el tipo de contrato está enfocado a empresas y largo plazo.
- **Competencia Indirecta:** En relación a este tipo de competidores, estos son los más importantes en la industria bajo estudio, Los competidores indirectos representan una amenaza a la empresa, poseen “know-how” (experiencia en el servicio) que les puede generar interés en

desarrollar el mismo modelo de negocio que quiere implementa “HOTELIZA”, en el mercado geográfico definido. Dentro de los competidores indirectos tenemos los siguientes:

- **Agencias de Empleo:** que ofrecen asesoras de hogar full-time y part-time a los residente del mercado geográfico definido. Según los resultados de la encuesta aplicada en el mercado definido (ver tabla 1), un 37% de los residentes utilizan una nana part-time, o nana full-time.
- **Asesoras de hogar:** que trabajan en forma independiente la misma modalidad de servicio, en relación a la utilización de este servicio, en la tabla 1 se puede visualizar que en el mercado objetivo solo 18% de los residentes usan esta modalidad, para realizar el aseo y mantención de sus hogares.
- **Nanas Informales:** que ofrecen sus servicios en forma directa a los clientes y que se caracterizan por su informalidad, del estudio aplicado no se logró detectar si los entrevistados utilizaban este tipo de servicio, un 2% utilizaba una persona diferente a las alternativas entregadas, es factible inferir que corresponde a este tipo de competencia.

En la tabla 4 se presentan los principales servicios que entregan solo dos de los competidores indirectos identificados, dejándose de lado a las Nanas Informales que operan en el mercado, las razones de esto son:

- No se puede comparar una actividad formal que paga todos sus impuestos y cumple con la normativa legal vigente en el país, con una estructura que no cumple ninguno de los parámetros indicados, considerándose una competencia desleal para una empresa formalizada.
- No se pudo obtener información tanto en la encuesta aplicada, como en el estudio realizado en fuentes secundarias de información, por lo que se puede concluir que no se tendría información confiable de este tipo de competencia a la que se enfrenta HOTELIZA.

Si, para efectos de las estrategias definidas en el Plan de Negocio, esta competencia se considera dado que son un elemento de análisis que debe ser considerado, sobre todo en el proceso de toma de decisiones que se genere en el negocio.

SERVICIOS	AGENCIA DE EMPLEO	TRABAJADORA DE CASA PARTICULAR
Aseo doméstico	si	si
Compra de víveres	no	si
Reparación y mantenciones menores	no	no
Solicitud de servicio a través de página web	si	no
Precio mensual	\$ 360.000 Part-time \$ 245.000 Full-time	\$ 225.000

**Tabla 4. Servicios competidores indirectos**

**Fuente: elaboración propia**

Como se puede apreciar del análisis de la tabla 4, el servicio de compra de víveres es realizado por las asesoras del hogar, mientras que las agencia de empleo no lo hacen. El servicio de reparaciones y mantenciones menores no son realizados por ninguno de los dos competidores que tendría la empresa en la industria.

Algunos elementos de análisis que se deben considerar para entender la generación de la tabla 4 que recoge el análisis realizado, son los siguientes:

- Se consideró una tasa mensual de 8 servicios, tanto para HOTELIZA, como para la Agencia de Empleos en su modalidad Nana Part-time, esta tasa es la misma utilizada para determinar la demanda efectiva que tendría HOTELIZA y que se presenta en el Capítulo 4, Plan de Marketing.
- Tanto las Trabajadoras de Casa Particular, como Agencia de Empleos, en su modalidad nana full-time, se consideró que pagan el sueldo establecido por ley, que se homologa al salario mínimo vigente, \$ 225.000, según Ley 20.786 que crea la obligación de establecer contratos con las asesoras del hogar, independiente de si trabajan jornada completa, puertas adentro o part time, entrando en vigencia en Enero del 2015. En el caso de las agencias cobran además una comisión mensual de \$ 20.000, por colocar a la Nana con el cliente, lo que aumenta el costo para el cliente a \$ 245.000.
- El valor de los servicios Part-time, cobrado por las agencias se obtuvo de una investigación telefónica realizada a las agencias existentes en la zona, trabajando con un valor promedio, de \$ 45.000, si es importante señalar que todas estuvieron por sobre el precio definido por HOTELIZA, para enfrentar el mercado definido.

La forma de competir es a través de un servicio personalizado, con calidad, seguridad y aun precio justo. Esto dado que, actualmente juega en contra de los clientes el alto costo de su contratación y la dependencia directa que tendrían los residente al contratar un servicio como este, debido a las obligaciones legales que deben ser asumidas por éste al contratar a un personal de servicio directamente.

Una de las variables fundamentales que el consumidor considera en sus decisiones de compra es el precio por eso es importante realizar un análisis de esta variable, comparando los precios entre los diferentes competidores identificados, se debe aclarar que no se consideró a las “Nanas Informales”, producto que en su carácter de informales no existe información confiable que nos permita determinar el precio cobran por su servicio.

El análisis de precio se resume en la tabla 5.

Competidores	Precio Unitario	Tasa de Servicio mes	Precio Cobrado mes	% variación respecto a HOTELIZA	Relación Precio HOTELIZA
<b>Agencia de Empleo:</b>					
Nana Part-time	45.000	8	\$ 360.000	87,5%	Mayor
Nana Full-time	245.000	1	\$ 245.000	27,6%	Mayor
<b>Trabajadoras Casa Particular</b>	225.000	1	\$ 225.000	17,2%	Mayor
<b>HOTELIZA</b>	24.000	8	\$ 192.000	0%	N/A

Tabla 5. Análisis de precio

Fuente: elaboración propia

De la tabla 5 se puede concluir que, Hoteliza es la alternativa más económica, para el consumidor final, entre las diferentes alternativas existentes en el mercado; representará el menor costo para los clientes que decidan contratar sus servicios.

Es importante hacer notar que las Trabajadoras de Casas Particulares traen consigo una complicación adicional para los usuarios, si deciden por esta opción y consiste en que deben establecer una relación contractual por sus servicios, dada la aplicación de la Ley 20. 786, vigente a partir de 01/2015, con todas las complicaciones legales que esto significa, días de descanso, vacaciones, etc. Lo que hace que la oportunidad que se presenta para HOTELIZA se reafirme aún más.

### 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

En relación a este punto no aplica para el análisis de la competencia, dado a que esta tiene sentido para analizar la competencia directa que se enfrentará la organización proyectada en la industria en la cual se ha decidido competir y como se ha indicado en varias oportunidades esta comienza su operación sin competencia directa.

### 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

De la información y análisis realizado se pueden detectar las siguientes fortalezas y debilidades de la competencia indirecta a la cual enfrenta la empresa bajo análisis:

- **Fortalezas**

- Calidad del trabajo realizado
- Profesionalidad
- Experiencia en el rubro
- Confianza y seguridad
- Servicios personalizados

- **Debilidades**

- Poca flexibilidad horaria
- Formas de acceso al servicio
- Procesos de contratación y dependencia de las asesoras.
- Mayor costo por los servicios prestados.

### **2.3. Clientes**

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo: de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes —esperan— servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a las organizaciones porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de ella misma.

Por ello, es fundamental conocer en profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada; para que luego, poder proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

### **2.3.1 Caracterización de los consumidores**

Personas o familias de un nivel socio-económico ABC1 que posean una propiedad en especial de uso turístico en la Quinta Región Costa, en la zona del litoral entre Valparaíso y Con-Con y que no desean contar con personal de aseo permanente en sus propiedades, dado las complicaciones que genera el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas por ley.

El valor agregado que se busca entregar es la maximización del tiempo y recursos de los clientes, pagando por un servicio eficiente y en forma proporcional a un servicio de mantención domestica temporal evitado costos fijos (gas, electricidad, luz, cable, etc) derivados de la mantención de personal permanente. Al mismo tiempo, suministrar servicios de mantenciones menores y con pago en línea.

### **2.3.2 Tamaño del mercado objetivo**

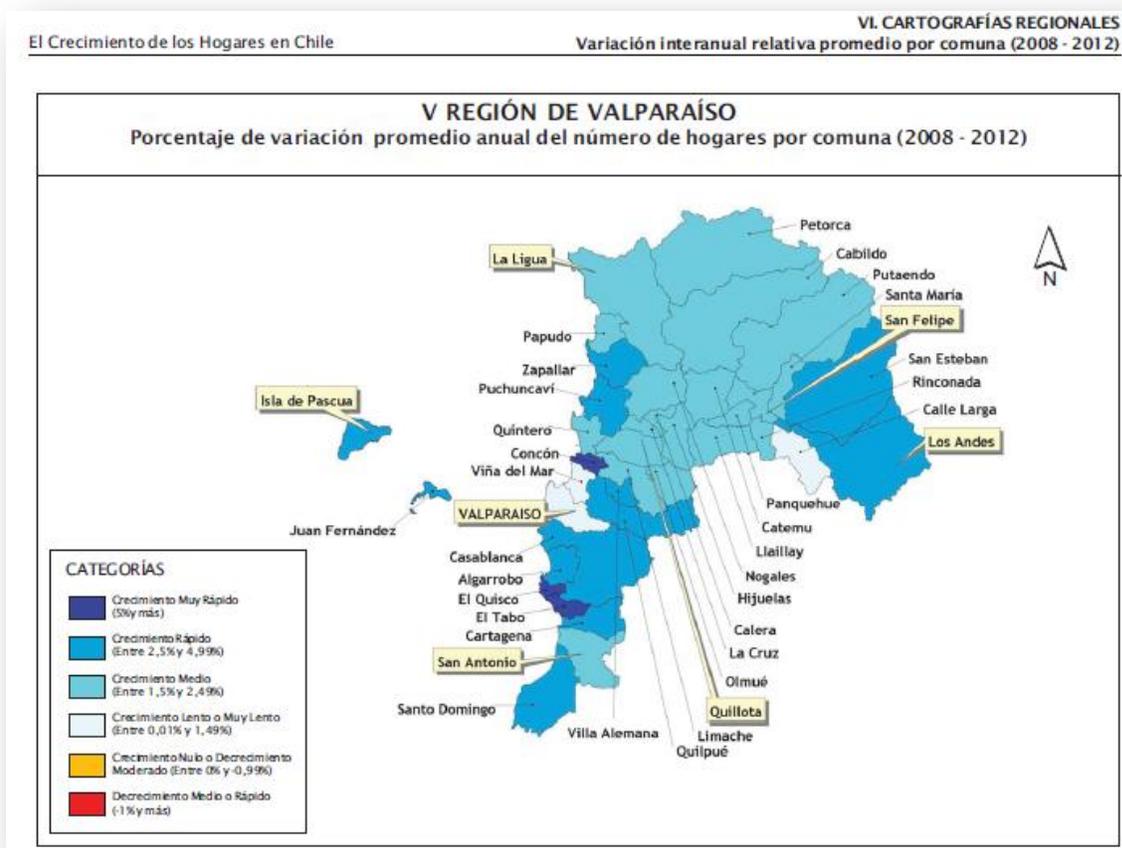
Producto del estudio de mercado aplicado, tanto a la población que vive en la zona geográfica en donde se ejecutara el proyecto (Anexo 1) y el estudio en fuentes Secundarias presentado (Anexo 5), se estima un tamaño de mercado potencial de 7.500 clientes, lo que representa a 150 edificios por 50 departamentos en promedio. El mercado de la limpieza crece cada año. La externalización de las empresas, el 'boom' del negocio inmobiliario y la nueva forma de construir abren todo un abanico de posibilidades para los emprendedores.

En la ilustración 8, se presenta el mapa de crecimiento en el número de hogares en la región de Valparaíso, la zona definida como el mercado geográfico en donde operará HOTELIZA, presentan el siguiente crecimiento promedio:

- Viña del Mar: 1,95% (Promedio entre 1,5 y 2,4%)
- Concon: 5% (pudiendo ser mayor, pero para efecto de cálculo se consideró el límite inferior del intervalo)

El valor promedio de crecimiento en la zona definida sería de un 3,475%, aproximamos al 3,5%. El establecer la tasa de crecimiento de la industria de construcción en la zona geográfica donde operará la

empresa, tiene sentido por el hecho que el comportamiento de la industria de los servicios Domésticos de Limpieza depende de cómo se comporte este mercado.



**Ilustración 8. Mapa de crecimiento en el número de hogares en la región de Valparaíso**

Considerando que el mercado de los servicios domésticos part-time está en una “etapa de crecimiento”, es una oportunidad de generar negocios en esta industria. Se espera un crecimiento del 3,5% anual, unos 250 clientes por año (aprox. 5 edificios nuevos promedio por año).

### **Criterios de Segmentación de Mercado:**

La definición de los criterios de segmentación base para definir el mercado al cual se enfrentará “HOTELIZA”, son:

- Segmentación Geográfica: Población conformada por departamentos ubicados en la primera línea del litoral de la quinta región: Valparaíso, Viña del Mar y Con-Con.
- Segmentación Demográfica: Población conformada por hogares que además de encontrarse ubicados en la primera línea del litoral central, pertenezcan a los niveles socioeconómicos altos y que utilicen sus hogares para vacacionar temporalmente: fines de semana y/o vacaciones. Además dueños de departamentos que no cuentan con el tiempo necesario para habilitar sus hogares en estos períodos y/o privilegien aprovechar ese tiempo en vacacionar.

La participación de mercado esperada para los primeros años de operación de la empresa serán de un 5% el primer año, 7,5% el segundo año, 12,5% el tercer año, 15% el cuarto año, para seguir creciendo a razón de un 5% anual, tomando como base la participación alcanzada en el cuarto año, dado las condiciones y características actuales de la industria. Las tasas de participación se definieron considerando que la empresa estará sola en el mercado en los primeros años de operación, la tasa de crecimiento de la industria de la construcción (3,5% promedio) y las restricciones operacionales y de gestión, que significaría el crecer a tasas mayores, la argumentación más detallada de esta participación de mercado se entrega en el Capítulo 4, Plan de Marketing, del presente informe.

### **3. PLAN DE OPERACIONES**

#### **3.1. Estrategia de Operaciones**

HOTELIZA es una empresa de servicios de tamaño pequeño, baja en activos financieros y con altos niveles de flujo de dinero.

La agilidad administrativa y operacional conectada a un nivel de servicio excelente y seguridad en las propiedades es esencial para el desarrollo de nuestra compañía.

La compañía será controlada inicialmente por dos profesionales de la administración quienes contarán inicialmente con 4 técnicos-administrativos para las funciones de operación del sitio web, pagos, registro y organización de los 25 empleados de servicio. Adicionalmente se contará con un asesor tributario-contable de tiempo completo.

#### **3.2. Flujos de Operaciones**

Nuestra compañía manejará fundamentalmente los siguientes flujos de proceso:

- **Reclutamiento de Personal**

Será interno y básicamente de acuerdo a un perfil ético y experiencia comprobable de los postulantes. Se valoran las referencias laborales. También se dará la posibilidad a personas sin experiencia. Se hará publicación en internet, periódicos de la zona, en las conserjerías de los edificios y paneles de avisos en supermercados.

- **Creación de Vínculos con Administradores de Edificios**

Se realizará por los dos administradores de HOTELIZA fidelizando vía catálogos promocionales y solicitando reuniones explicativas. Además ofreciendo servicios gratuitos como conexión inicial con los clientes.

- **Creación de Clientes en los Sistemas de HOTELIZA**

Se realizará en línea a través de la página web. Los datos registrados servirán de base para crear los contratos de servicio personales.

- **Venta de Servicios y Paquetes de Productos**

Se realizará en línea a través de la página web. Los datos registrados se almacenarán en la base de datos de reservas de HOTELIZA. Los precios cambian si se reserva limpieza para un día lunes y se incrementan hacia el día viernes, dado el aumento de demanda estimado. Esto estará estipulado en la tabla de precios contractual del cliente. Eventualmente se podría hacer reserva telefónica también.

- **Organización de las horas de Visita a los Domicilios**

Se realizará utilizando la base de datos web de reservas de clientes. La asignación de personal será por zonas (Valparaíso, Viña, Con Con) de acuerdo al lugar de residencia más cercano de los empleados de servicio y coordinado por los empleados de operación quienes tendrán sus carteras de clientes y reservas. Se requiere que los dueños de propiedades dejen una copia de las llaves en conserjería. La asignación de limpieza se asignará a cada empleado vía telefónica o mensaje de texto. La planificación de operaciones contempla la limpieza de tres departamentos diarios por empleado de lunes a viernes e idealmente en un mismo edificio de departamentos. El traslado de paquetes de productos y eventualmente de personal de servicio ser realizará en la camioneta de la compañía.

- **Mantención y Administración del Sitio Web**

Se contratarán los servicios de una persona externa que diseñe y pueda suministrar soporte permanente al sitio web. Adicionalmente uno de los empleados de operación tendrá competencias técnicas orientadas al perfil informático.

- **Contratación y Pago de Seguros**

La contratación de seguros domiciliarios será negociada por HOTELIZA y una Compañía de Seguros en base a obtener un precio mínimo y una cantidad interesante de pólizas para el asegurador. Las coberturas serán por un monto fijo en UF y se contractualizará con el cliente, sugiriendo que en la propiedad no se guarden objetos de valor.

- **Traslado de Personal**

Tal como se indicaba, los empleados de servicio serán asignados a su zona de servicio más cercana a sus domicilios particulares. La empresa cuenta con una camioneta para el traslado de equipos de limpieza y paquetes de productos. Cada empleado contará con un kit de limpieza y uniforme de reconocimiento de HOTELIZA y deberá trasladarse de manera propia a su asignación de limpieza. Eventualmente y de acuerdo a las necesidades y para garantizar los servicios se podrían trasladar empleados en la camioneta corporativa.

- **Pagos y Cobranza de Clientes**

La administración de cobros se realizará inicialmente por un empleado de operación de HOTELIZA. Las formas de pago serán principalmente por cargo a tarjeta de crédito y/o transferencia bancaria y será de pago anticipado al servicio. Toda esta relación quedará contractualizada con el cliente.

- **Pago de Nómina**

Se realizará por un empleado de operación de HOTELIZA, vía depósitos en cuenta vista personal.

- **Pagos de Gastos de Operación**

Se realizará en línea a través de las páginas web de los respectivos sitios de servicio y depósito en cuenta corriente para el caso del arriendo del local y realizado por un empleado de operación de la empresa y contra la cuenta corriente de la empresa y autorizado por uno de los administradores.

- **Registro Contable**

Se realizará inicialmente a través de planillas de cálculo, basado en la simplicidad del modelo de negocio y la baja relevancia en monto de los activos de la compañía. Se evaluará con el transcurso del tiempo la adquisición de un software contable. Se llevará a cabo por uno de los administradores de la empresa apoyado por un asesor contable tributario.

- **Pagos Legales y Carga Tributaria**

Se realizará en línea a través de la página web de los servicios correspondientes. Cada mes uno de los administradores se apoyará en un asesor contable tributario para la validación de los pagos a realizar.

- **Control de Gestión**

Se realizará por los administradores de la empresa y utilizando información de la web de reservas, el balance, flujos y los movimientos de la cuenta corriente. Adicionalmente cada año se contará con un presupuesto operativo y financiero para controlar el desempeño de la empresa.

### **3.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas**

Para operar de manera eficiente y controlada nuestra compañía será necesario contar con:

- **Recursos Tecnológicos (Hardware y Software)**

Inicialmente se contempla la compra de dos notebooks, cuatro computadores de escritorio y un computador de mayor capacidad que será el servidor donde se alojará el sistema web, una impresora, dos teléfonos fijos y dos celulares.

Adicionalmente se adquirirán cuatro Licencias de MS Office, una de MS Server y un contrato de Internet con modem wifi.

El desarrollo del sistema web, será solicitado a un consultor externo.

- **Procesos y Controles**

Todos los procesos antes mencionados, serán controlados por los dos ejecutivos administradores quienes deberán garantizar el correcto funcionamiento de la operación. El control de gestión y la medición constante de la satisfacción de los clientes será clave para el éxito de HOTELIZA. El sitio web también considera una sección para calificar los servicios recibidos por nuestros clientes.

- **Recursos Claves**

Dos Administradores proactivos, de perfil comercial pero con fuerte formación administrativa. Los cuatro técnicos-administrativos altamente orientados al control y organización. Empleados de servicio con ética a toda prueba. En definitiva, lo más relevante las personas que componen la organización dado que se trata de una compañía de servicios y de confianza

- **Rol de las Personas**

Se distinguen los siguientes Roles para el primer año de operación:

1. Dos Ejecutivos Profesionales, decisionales y de seguimiento
2. Dos Administradores organizativos de los equipos de servicio
3. Dos Administradores: uno perfil contable y otro perfil informático
4. Un Consultor Legal
5. Un Consultor Contable-Tributario
6. Un Consultor Informático
7. Personal de Servicio (25) con experiencia mayormente.

### **3.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)**

HOTELIZA operará desde la Quinta Región en Chile y cercano a los clientes, se buscará una ubicación central en Viña del Mar.

- **Oficinas**

Se arrendará un local o casa que pueda habilitarse como centro de operaciones

- **Bodegas**

Ubicada en la misma propiedad, el almacenamiento es mínimo e incluye los kits de aseo y kit de productos para la venta.

- **Punto de Venta**

Será principalmente a través de la página web por el sistema de reservas, eventualmente se reservará por teléfono. Se puede reservar la fecha de visita, mantenciones menores o comprar los kits de productos. El contrato se puede obtener y descargar a través de la misma página, se firma en dos copias por el cliente y se entrega en la oficina de HOTELIZA o se deja para ser retirado en las conserjerías de los edificios.

### **3.5. Organización Legal**

HOTELIZA se conformará como una Sociedad Anónima con fines de lucro, y legalmente existirán las siguientes relaciones con sus grupos de interés:

1. Escritura de Sociedad: Inversionista(s) con propiedad del 75% de la compañía y el Equipo Gestor con un 25% de propiedad.
2. Contratos de Trabajo con la administración, entiéndase los Gerentes administradores, eventualmente recibirán incentivos de corto o mediano plazo contractuales.
3. Contratos de Trabajo con los empleados generales y sueldos preestablecidos.
4. Pago de Imposiciones y Cotizaciones a instituciones Previsionales y de Salud respectivamente.
5. Contratos de Asesoría Legal y Técnica con consultores
6. Compra de Licencias de Software.
7. Iniciación de Actividades como Empresa de Servicios ante el SII.
8. Pago de Impuestos por IVA y Renta al SII.
9. Contrato Legal de Arrendamiento por oficinas de HOTELIZA
10. Pago de Servicios Generales a las compañías de Servicios
11. Permisos de Operación Municipales y otros
12. Cuenta Corriente Bancaria
13. Pagarés Bancarios por Prestamos

## 4. GESTION DE PERSONAS

### 4.1. Estructura organizacional

La ilustración 15 refleja el modelo de operación y de servicio de nuestra compañía. Inicialmente la organización de HOTELIZA será muy simple reflejando que todos los esfuerzos más que operacionales estarán apuntando a un modelo de servicio de excelencia y como parte de nuestra cadena de valor.

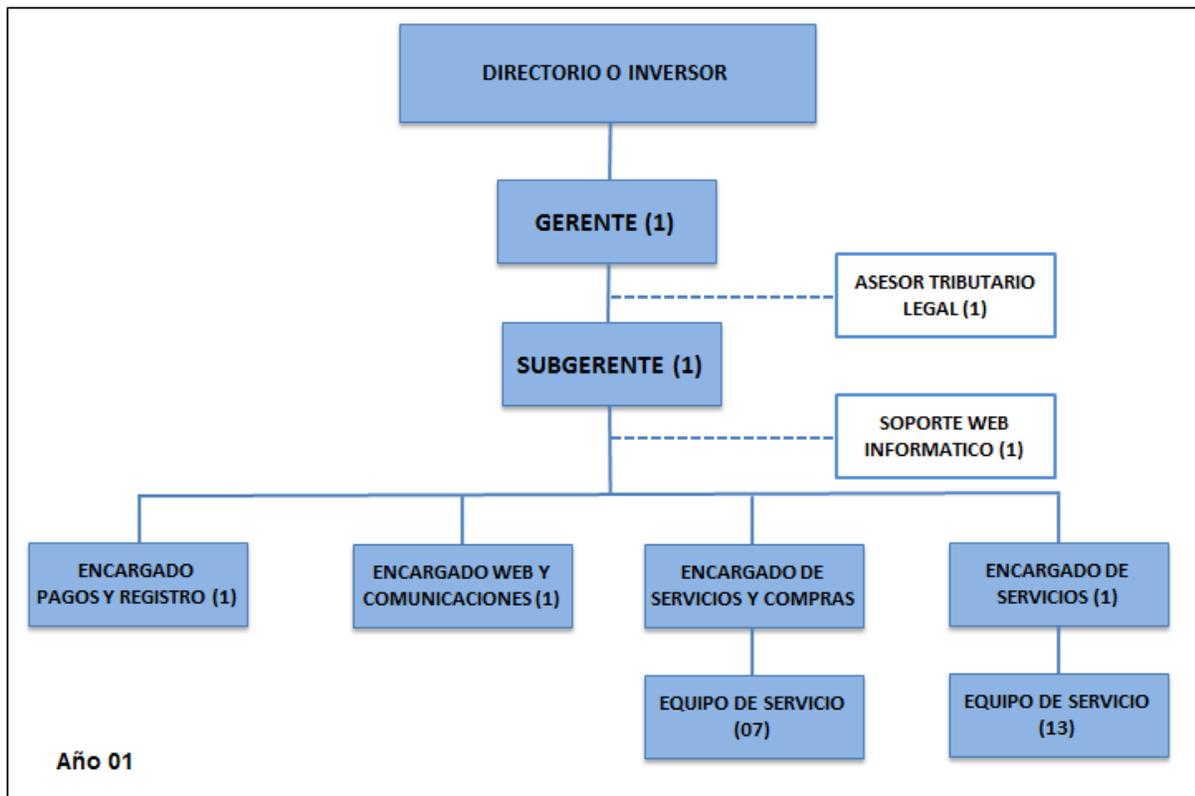


Ilustración 9. Estructura organizacional y funcional inicial compañía HOTELIZA

Fuente: elaboración propia

### 4.2. Determinar dotación y sus características

La dotación inicial de HOTELIZA (año 1) será de 31 personas, se distinguen los siguientes roles para el primer año de operación:

1. **Un Gerente General y Comercial**, responsable y en comunicación con el Inversor. Encargado de las relaciones comerciales y de apertura a las administraciones de los edificios. Responsable final del negocio desde el punto de vista de la gestión y los resultados
2. **Un Subgerente de Operaciones**, responsable por la gestión y coordinación funcional. Además desempeñara labores de coordinación, control de gastos y seguimiento de servicio
3. **Un Encargado de Pagos y Registro**, responsable por la contabilidad, pago de nómina y pago de proveedores.
4. **Un Encargado de la web y comunicaciones**, responsable por la creación de clientes y contratos, publicidad, mantención y extracción de datos y del sitio web.
5. **Un Encargado de Servicio y Compras**, responsable de coordinar al equipo 1 de servicio (10 personas), además de adquirir los kit de aseo, y los productos para la venta.
6. **Un Encargado de Servicio**, responsable de coordinar al equipo 2 de servicio (15 personas),
7. **Un Equipo de 25** personas para el staff de aseo y promoción del servicio
8. **Un Asesor** Contable, Legal, Tributario, para apoyar en la gestiones de contratación, pagos legales, desvinculaciones, etc
9. **Un consultor** soporte informático, para apoyar en la mantenciones de los equipos y del sitio web
10. **Cinco Relacionadores** temporales, que apoyaran en labores de difusión publicitaria en el año de formación de HOTELIZA y que forman parte de la inversión inicial y no de la estructura permanente.

La ilustración 16 muestra las dotaciones basadas en la demanda estimada, participación de mercado y crecimiento del negocio manteniendo la cobertura de 15 departamentos semanales por empleado de servicio.

<b>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Crecimiento Anual Edificios		3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Dptos Totales	7,500	7,763	8,034	8,315	8,606
<b>Cobertura Estimada Posible (Encuesta)</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
Universo de Dptos. Posible	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443
<b>Participación de Mcd. Estimada</b>	<b>5.0%</b>	<b>7.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>15.0%</b>	<b>20.0%</b>
Dptos a Cubrir con Servicios	150	233	402	499	689
Servicios Promedio por Dpto. al Año (8 MESES)	64	64	64	64	64
Servicios Totales a la Semana	300	466	803	998	1,377
<b>Servicios Totales al Año</b>	<b>9,600</b>	<b>14,904</b>	<b>25,709</b>	<b>31,931</b>	<b>44,065</b>
Servicios Realizados por Empleado (Semana)	15	15	15	15	15
<b>Empleados de Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Empleados de Operación</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Empleados de Servicio</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>92</b>
Asesor Tributario (Mes)	1	1	1	1	1

**Ilustración 10. Cuadro evolutivo de las dotaciones de personal en base a la demanda esperada de HOTELIZA.**

**Fuente: elaboración propia**

### **4.3. Incentivos y compensaciones**

El esquema de compensaciones al menos en una primera etapa para nuestra compañía será fijo. No se descarta en la medida que el negocio evolucione y se den otras situaciones para estimular un mejor trabajo y servicio, la incorporación de otro tipo de incentivos, pero creemos que esto debe madurar y entender también el concepto que se quiere recompensar, dado que nos interesa tener muchos clientes o departamentos para limpiar, pero también queremos entregar un servicio excelente.

Para la proyección de nuestro modelo de negocio, los que se muestran en la ilustración 17, se utilizaron los siguientes supuestos de rentas para los distintos cargos, en base al promedio de rentas que se observaron en el mercado del servicio, específicamente con el de asesoras del hogar. Sólo especificar que estas rentas son brutas e incluyen el gasto legal de cotizaciones previsionales y otros.

<b>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN (EN PESOS)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Reajustabilidad de Salarios (Inflación Anual)	4%	4%	4%	4%	4%
Sueldo Bruto Empleados de Gerencia (Mes)	1,500,000	1,560,000	1,622,400	1,687,296	1,754,788
Sueldo Bruto Empleados de Operación (Mes)	750,000	780,000	811,200	843,648	877,394
Sueldo Bruto Empleados de Servicio (Mes)	550,000	572,000	594,880	618,675	643,422
Honorarios Asesor Tributario (Mes)	500,000	520,000	540,800	562,432	584,929
Costo Nomina Mes	17,500,000	25,300,600	40,515,316	50,998,735	70,180,999
<b>Costo Nomina Anual</b>	<b>(210,000,000)</b>	<b>(303,607,200)</b>	<b>(486,183,797)</b>	<b>(611,984,822)</b>	<b>(842,171,987)</b>
Asesoría Contable, Legal, Tributaria e Informatica	5,000,000	5,200,000	5,408,000	5,624,320	5,849,293
<b>Costo Legal Anual</b>	<b>(5,000,000)</b>	<b>(5,200,000)</b>	<b>(5,408,000)</b>	<b>(5,624,320)</b>	<b>(5,849,293)</b>
Uniformes al año	2	2	2	2	2
Valor Uniformes	15,000	15,600	16,224	16,873	17,548
Costo Uniformes	600,000	968,760	1,737,955	2,244,882	3,221,855

**Ilustración 11.Figura: Cuadro de rentas brutas por cargos en la compañía HOTELIZA**

Fuente: elaboración propia

#### **4.4. Equipo Gestor**

Fundamentalmente será compuesto por el(los) inversionista(s) y el Gerente General de HOTELIZA quien permanentemente reportará de los avances en la gestión del proyecto. Se estima que al menos en el primer y segundo año de operaciones el gerente de HOTELIZA deberá reunirse cada tres meses con el inversionista para:

- Revisar la cantidad de Clientes respecto del estimado
- Revisar la gestión de Pago de Servicios
- Conocer las acciones de atracción de nuevos clientes
- Pendientes Legales-Laborales y Operación Interna
- Flujo Financiero del Negocio

## 5. PLAN FINANCIERO

Para determinar la viabilidad de nuestra compañía se realizaron los siguientes supuestos y análisis financieros para un horizonte de cinco años.

### 5.1. Tabla de Supuestos

Los principales supuestos de operación de este proyecto, se muestran en la ilustración 19:

<b>TABLA PRINCIPAL DE SUPUESTOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Crecimiento Anual Edificios		3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Edificios Estimados	150	155	161	166	172
Dptos por Edificio	50	50	50	50	50
Dptos Totales	7,500	7,763	8,034	8,315	8,606
<b>Cobertura Estimada Posible (Encuesta)</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
Universo de Dptos. Posible	3,000	3,105	3,214	3,326	3,443
<b>Participación de Mcd. Estimada</b>	<b>5.0%</b>	<b>7.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>15.0%</b>	<b>20.0%</b>
Dptos a Cubrir con Servicios	150	233	402	499	689
Servicios Promedio por Dpto. a la Semana	2	2	2	2	2
Servicios Promedio por Dpto. al Mes	8	8	8	8	8
Servicios Promedio por Dpto. al Año (8 MESES)	64	64	64	64	64
Servicios Totales a la Semana	300	466	803	998	1,377
<b>Servicios Totales al Año</b>	<b>9,600</b>	<b>14,904</b>	<b>25,709</b>	<b>31,931</b>	<b>44,065</b>
Precio por Servicio Promedio (PESOS)	24,000	24,000	25,000	25,000	25,000
Tasa de Crec. Valor Servicios		0%	4%	0%	0%
Dptos. que adquieren Paquetes (del total)	45%	45%	45%	45%	45%
Total de Dptos. que adquieren Paquetes de Productos	68	105	181	225	310
Reajustabilidad de Salarios (Inflación Anual)	4%	4%	4%	4%	4%
Margen Paquete de Productos	50%	50%	50%	50%	50%

Ilustración 12. Tabla de supuestos operativos y de negocio de Hoteliza

Fuente: Elaboración propia

### 5.2. Estimación de Ingresos

Los ingresos provendrán de dos fuentes: venta de servicios (inc. mantenciones menores) y venta de kits de productos de aseo y primera necesidad se muestran en la ilustración 20:

ESTIMACION DE INGRESOS (EN PESOS)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Participación de Mcdo. Estimada</b>	<b>5.0%</b>	<b>7.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>15.0%</b>	<b>20.0%</b>
Dptos a Cubrir con Servicios	150	233	402	499	689
Servicios Promedio por Dpto. a la Semana	2	2	2	2	2
Servicios Promedio por Dpto. al Mes	8	8	8	8	8
Servicios Promedio por Dpto. al Año (8 MESES)	64	64	64	64	64
Servicios Totales a la Semana	300	466	803	998	1,377
<b>Servicios Totales al Año</b>	<b>9,600</b>	<b>14,904</b>	<b>25,709</b>	<b>31,931</b>	<b>44,065</b>
Precio por Servicio Promedio (PESOS)	24,000	24,000	25,000	25,000	25,000
Tasa de Crec. Valor Servicios		0%	4%	0%	0%
<b>Ingreso por Servicios Anual</b>	<b>230,400,000</b>	<b>357,696,000</b>	<b>642,735,000</b>	<b>798,276,870</b>	<b>1,101,622,081</b>
Precio Paquete Productos de Aseo (PESOS)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Precio Paquete Productos de Cocina (PESOS)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Venta Paquete Productos de Aseo Anual	8	8	8	8	8
Venta Paquete Productos de Cocina Anual	6	6	6	6	6
Dptos. que adquieren Paquetes (del total)	45%	45%	45%	45%	45%
Total de Dptos. que adquieren Paquetes de Productos	68	105	181	225	310
<b>Ingreso por Venta de Productos Anual</b>	<b>16,200,000</b>	<b>25,150,500</b>	<b>43,384,613</b>	<b>53,883,689</b>	<b>74,359,490</b>
<b>Ingreso por Venta de Productos Anual (PESOS)</b>	<b>246,600,000</b>	<b>382,846,500</b>	<b>686,119,613</b>	<b>852,160,559</b>	<b>1,175,981,571</b>

Ilustración 13. Resumen Ingresos Operativos proyectados de HOTELIZA

Fuente Elaboración propia.

### 5.3. Estado de Resultado

En base los ingresos y costos operativos del proyecto, en la ilustración 21 se muestra la estimación del estado de resultado para los cinco años del proyecto:

ESTADO DE RESULTADO (EN PESOS)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Servicios) Proyectados		246,600,000	382,846,500	686,119,613	852,160,559	1,175,981,571
Costo de Servicios	0	(210,000,000)	(303,607,200)	(486,183,797)	(611,984,822)	(842,171,987)
<b>Margen Bruto</b>	<b>0</b>	<b>36,600,000</b>	<b>79,239,300</b>	<b>199,935,816</b>	<b>240,175,737</b>	<b>333,809,584</b>
Gastos de Administración y Generales	0	(44,530,000)	(55,419,710)	(76,564,632)	(116,015,190)	(117,481,232)
Gastos de Ventas						
<b>Margen Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(7,930,000)</b>	<b>23,819,590</b>	<b>123,371,184</b>	<b>124,160,547</b>	<b>216,328,352</b>
Gastos Financieros o Intereses		0	0	0	0	0
Depreciación		(5,500,000)	(11,000,000)	(16,500,000)	(26,500,000)	(36,500,000)
Amortización		(800,000)	(1,600,000)	(2,400,000)	(3,200,000)	(4,000,000)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>0</b>	<b>(14,230,000)</b>	<b>11,219,590</b>	<b>104,471,184</b>	<b>94,460,547</b>	<b>175,828,352</b>
Impuestos	0	3,415,200	(2,860,995)	(28,207,220)	(25,504,348)	(47,473,655)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>(10,814,800)</b>	<b>8,358,595</b>	<b>76,263,964</b>	<b>68,956,199</b>	<b>128,354,697</b>

Ilustración 14: EERR Proyectado compañía HOTELIZA

Fuente Elaboración propia

## 5.4. Flujo de Caja

En base los ingresos y costos operativos, se estima **Flujo de Caja del Proyecto** para los cinco años del proyecto (corresponde a un resumen en la sección Anexos se adjunta Flujo de caja detallado), el cual se muestra en la ilustración 22:

<b>Flujo Caja EN PESOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por Servicios Anual		230,400,000	357,696,000	642,735,000	798,276,870	1,101,622,081
Ingreso por Venta de Productos Anual		16,200,000	25,150,500	43,384,613	53,883,689	74,359,490
Costo Nomina Anual		(210,000,000)	(303,607,200)	(486,183,797)	(611,984,822)	(842,171,987)
Costo Operación Anual		(25,430,000)	(31,059,700)	(41,885,731)	(52,629,877)	(64,913,103)
Compra y Renovación de Activos		0	0	0	(22,500,000)	0
Costo Financiero Anual		0	0	0	0	0
Costo Legal Anual		(5,000,000)	(5,200,000)	(5,408,000)	(5,624,320)	(5,849,293)
Costo Insumos Anual		(8,700,000)	(13,544,010)	(23,430,262)	(29,186,727)	(40,401,600)
Costos de Publicidad Anual		(5,400,000)	(5,616,000)	(5,840,640)	(6,074,266)	(6,317,236)
Depreciación Activos		(5,500,000)	(11,000,000)	(16,500,000)	(26,500,000)	(36,500,000)
Amortización Software		(800,000)	(1,600,000)	(2,400,000)	(3,200,000)	(4,000,000)
Resultado Antes de Impuestos		(14,230,000)	11,219,590	104,471,184	94,460,547	175,828,352
Tasa de Impuestos	22.5%	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
Impuestos		3,415,200	(2,860,995)	(28,207,220)	(25,504,348)	(47,473,655)
Resultados Después de Impuestos		(10,814,800)	8,358,595	76,263,964	68,956,199	128,354,697
Depreciación Activos		5,500,000	11,000,000	16,500,000	26,500,000	36,500,000
Amortización Deuda Financiera		0	0	0	0	0
Amortización Software		800,000	1,600,000	2,400,000	3,200,000	4,000,000
Variación de KT		(34,640,000)	908,643	1,763,290	1,413,808	1,998,483
CAPEX		0	0	0	(22,500,000)	0
<b>Inversión Inicial</b>		<b>(69,880,000)</b>				
Valor Residual						51,880,000
<b>Flujo Neto EN PESOS</b>		<b>(69,880,000)</b>	<b>(39,154,800)</b>	<b>21,867,237</b>	<b>96,927,254</b>	<b>77,570,008</b>
<b>VAN</b>		<b>102,194,783</b>				
<b>TASA Ko</b>		<b>19%</b>				
<b>TIR</b>		<b>44%</b>				

Ilustración 15. Flujo de Caja del Proyecto compañía

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN FLUJO DE CAJA LIBRE (EN PESOS)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estado de Resultado</b>						
Utilidad	0	(10,814,800)	8,358,595	76,263,964	68,956,199	128,354,697
(Depreciación)	0	6,300,000	12,600,000	18,900,000	29,700,000	40,500,000
Gastos Financieros (después de Impuestos)	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	0	(4,514,800)	20,958,595	95,163,964	98,656,199	168,854,697
Variación de K de T		(34,640,000)	908,643	1,763,290	1,413,808	1,998,483
Capex	0	0	0	0	(22,500,000)	0
Valor Residual						51,880,000
Inversión Inicial	(69,880,000)					
<b>FCF (Enterprise Values)</b>	(69,880,000)	(39,154,800)	21,867,237	96,927,254	77,570,008	222,733,179

TIR	44%
Ko	19%
VAN (Enterprise Value)	102,194,783

## 5.5. Balance

HOTELIZA proyecta para los cinco años del proyecto, el balance en base a la estructura simple de ingresos y costos que posee y considerando distribución de utilidades cada año, el que se muestra en la ilustración 23:

<b>BALANCE GENERAL (EN PESOS)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos Circulantes</b>						
Caja	38,380,000	3,740,000	4,648,643	6,411,933	7,825,741	9,824,224
Cuentas x Cobrar Clientes (1 mes)	0	55,880,000	63,680,600	78,895,316	89,378,735	108,560,999
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>38,380,000</b>	<b>59,620,000</b>	<b>68,329,243</b>	<b>85,307,249</b>	<b>97,204,476</b>	<b>118,385,222</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Vehículo 01	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Vehículo 02	0	0	0	0	20,000,000	20,000,000
Equipos (computadores)	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Equipos (computadores) Renov	0	0	0	0	2,500,000	2,500,000
Software	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Mobiliarios	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
Período Depreciación (Años)		5	5	5	5	5
Depreciación Vehículo 01	0	(4,000,000)	(8,000,000)	(12,000,000)	(16,000,000)	(20,000,000)
Depreciación Vehículo 02	0	0	0	0	(4,000,000)	(8,000,000)
Depreciación Equipos	0	(1,000,000)	(2,000,000)	(3,000,000)	(4,000,000)	(5,000,000)
Depreciación Equipos Renov.	0	0	0	0	(500,000)	(1,000,000)
Depreciación Software (Amortización)	0	(800,000)	(1,600,000)	(2,400,000)	(3,200,000)	(4,000,000)
Depreciación Mobiliarios	0	(500,000)	(1,000,000)	(1,500,000)	(2,000,000)	(2,500,000)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>31,500,000</b>	<b>25,200,000</b>	<b>18,900,000</b>	<b>12,600,000</b>	<b>24,300,000</b>	<b>13,500,000</b>
<b>Inversiones (FFMM)</b>	<b>0</b>	<b>(14,230,000)</b>	<b>(3,010,410)</b>	<b>101,460,774</b>	<b>195,921,320</b>	<b>371,749,672</b>
<b>Total Activos</b>	<b>69,880,000</b>	<b>70,590,000</b>	<b>84,218,833</b>	<b>199,368,023</b>	<b>317,425,797</b>	<b>503,634,895</b>
<b>Pasivos</b>						
Sueldos Por Pagar (1 mes)	0	17,500,000	25,300,600	40,515,316	50,998,735	70,180,999
Servicios Por Pagar	0	769,167	799,933	831,931	1,215,208	1,263,816
Arriendo Por Pagar	0	600,000	624,000	650,000	676,000	703,040
Cuentas x Pagar Proveedores	0	675,000	1,047,938	1,807,692	2,245,154	3,098,312
Seguros por Pagar	0	750,000	1,164,375	2,008,547	2,494,615	3,442,569
Permisos Por Pagar	0	29,167	30,333	31,547	32,809	34,121
Uniformes por Pagar	0	50,000	80,730	144,830	187,074	268,488
Asesoría Legal por Pagar	0	416,667	433,333	450,667	468,693	487,441
Publicidad Por Pagar	0	450,000	468,000	486,720	506,189	526,436
<b>Pasivo Exigible Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>21,240,000</b>	<b>29,949,243</b>	<b>46,927,249</b>	<b>58,824,476</b>	<b>80,005,222</b>
Deuda Largo Plazo		0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo Exigible</b>	<b>0</b>	<b>21,240,000</b>	<b>29,949,243</b>	<b>46,927,249</b>	<b>58,824,476</b>	<b>80,005,222</b>
Capital	69,880,000	63,580,000	57,280,000	50,980,000	62,680,000	51,880,000
Utilidades Por Pagar	0	(14,230,000)	11,219,590	104,471,184	94,460,547	175,828,352
Utilidades Acumuladas	0	0	(14,230,000)	(3,010,410)	101,460,774	195,921,320
<b>Total Patrimonio</b>	<b>69,880,000</b>	<b>49,350,000</b>	<b>54,269,590</b>	<b>152,440,774</b>	<b>258,601,320</b>	<b>423,629,672</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>69,880,000</b>	<b>70,590,000</b>	<b>84,218,833</b>	<b>199,368,023</b>	<b>317,425,797</b>	<b>503,634,895</b>

Ilustración 16. Balance proyectado compañía HOTELIZA

Fuente: elaboración propia

## 5.6. Requerimientos de Capital

En la ilustración 24, HOTELIZA estima los siguientes requerimientos de capital para iniciar operaciones:

### 5.6.1. Inversión en activo fijo

<b>Inversión Inicial en Activo Fijo en PESOS</b>	<b>Año 0</b>
2 Minivan (1 al inicio y otra al año 4)	20,000,000
Compra de Computadores (4 pcs + 1 servidor) y Renovación	5,000,000
Compra de Mobiliarios	2,500,000
<b>Total</b>	<b>27,500,000</b>

### Ilustración 17. Requerimiento capital para Activos Fijos en el año de inicio de operaciones HOTELIZA

Fuente: Elaboración propia

#### 5.6.2. Capital de trabajo

Inversión Inicial en Capital de Trabajo en PESOS	Año 0
Capital de Trabajo (10% Costo Nómina 1.er año)	21,000,000
Capital de Trabajo (10% Gastos Operación)	180,000
Asesoría Legal de Iniciación	4,000,000
Reserva Arriendo Local Comercial	1,200,000
Publicidad de Lanzamiento	12,000,000
Desarrollo Sitio Web	4,000,000
<b>Total</b>	<b>42,380,000</b>

### Ilustración 18: Requerimiento capital de trabajo en el año de inicio de operaciones de HOTELIZA

Fuente: elaboración propia

#### 5.6.3. Déficit operacional

De acuerdo al análisis de los flujos realizados, la empresa no necesitará inyecciones adicionales de capital de trabajo, en los años de proyección, en el caso de registrarse un nivel de ingresos menores al esperado, derivados de no alcanzar la cuota de mercado se recurrirá a una reducción adaptativa de la dotación de servicio hasta recuperar el punto de equilibrio.

### 5.7. Evaluación financiera del proyecto

#### 5.7.1. Tasa de descuento

HOTELIZA propone una tasa de descuento de un 19% para la evaluación del proyecto calculada bajo metodología CAPM y de acuerdo a las variables que se detallan en la ilustración 26:

Tasa de Descuento CAPM (Ko)	
Beta de la Industria	1.0
Tasa Libre de Riesgo	3.5%
Premio Riesgo de Mercado	16%
<b>Tasa Ko</b>	<b>19.0%</b>

Dado que no se cuenta con información comparativa disponible para el tipo de industria, se asumirá un nivel de riesgo sistémico neutro.  
En base a papeles del Banco Central  
En base a que el proyecto presenta una tasa de riesgo alto, dada la inmadurez de esta industria

### Ilustración 19. Determinación de Tasa de Descuento (Ko) del Proyecto HOTELIZA

Fuente: Elaboración propia

### 5.7.2. Valor residual o terminal

En el caso de este proyecto se utilizará como valor residual el capital contable del último año y dado que al quinto año ya se habrán repartido todas las utilidades acumuladas.

BALANCE GENERAL (EN PESOS)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	69,880,000	63,580,000	57,280,000	50,980,000	62,680,000	51,880,000
Utilidades Por Pagar	0	(14,230,000)	11,219,590	104,471,184	94,460,547	175,828,352
Utilidades Acumuladas	0	0	(14,230,000)	(3,010,410)	101,460,774	195,921,320
<b>Total Patrimonio</b>	<b>69,880,000</b>	<b>49,350,000</b>	<b>54,269,590</b>	<b>152,440,774</b>	<b>258,601,320</b>	<b>423,629,672</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>69,880,000</b>	<b>70,590,000</b>	<b>84,218,833</b>	<b>199,368,023</b>	<b>317,425,797</b>	<b>503,634,895</b>

Ilustración 20. : Determinación del Valor Residual del Proyecto HOTELIZA

Fuente: Elaboración propia

### 5.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI

En base al **Flujo de Caja del Proyecto HOTELIZA**, en la ilustración 28 se proponen las métricas de rentabilidad de negocio:

PROPUESTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial EN PESOS	69,880,000					
Valor Residual EN PESOS						51,880,000
Cobertura Estimada Posible (Encuesta)		40%	40%	40%	40%	40%
Participación de Mcdo. Estimada		5.0%	7.5%	12.5%	15.0%	20.0%
Servicios Totales al Año		9,600	14,904	25,709	31,931	44,065
Precio por Servicio Promedio EN PESOS		24,000	24,000	25,000	25,000	25,000
Ingreso por Servicios Anual EN PESOS		230,400,000	357,696,000	642,735,000	798,276,870	1,101,622,081
Ingreso por Venta de Productos Anual EN PESOS		16,200,000	25,150,500	43,384,613	53,883,689	74,359,490
Tasa de Impuestos	22.5%	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
Resultados Después de Impuestos		(10,814,800)	8,358,595	76,263,964	68,956,199	128,354,697
Flujo Neto EN PESOS	(69,880,000)	(39,154,800)	21,867,237	96,927,254	77,570,008	222,733,179
VAN	102,194,783	-				
TASA Ko	16%					
TIR	44%	-				
Payback (Período de Recuperación)			3.er Año			
Retorno sobre las Inversiones (ROI)		-3%	7%	22%	21%	23%

Ilustración 21. Métricas de rentabilidad de Hoteliza

Fuente: Elaboración propia

En relación al payback o período de recuperación de la inversión inicial y dada la naturaleza de los flujos de HOTELIZA, acompañados de alcanzar la cuota de mercado, se estima que al 3.er año de operaciones se cubriría la inversión inicial realizada.

Respecto del ROI se irá mejorando para alcanzar un nivel del 23% ya hacia el quinto año.

En conclusión, la evaluación del proyecto nos indica que es muy atractivo para los posibles inversionistas.

#### 5.7.4. Punto de Equilibrio

En base a los flujos del proyecto determinamos el nivel de ventas mínimo que debe obtener la compañía para comenzar a generar las utilidades proyectadas para los cinco años (ver ilustración 29).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		246,600,000	382,846,500	686,119,613	852,160,559	1,175,981,571
Costo de Venta		210,000,000	303,607,200	486,183,797	611,984,822	842,171,987
Gastos Fijos Operacionales		44,530,000	55,419,710	76,564,632	93,515,190	117,481,232
CF		44,530,000	55,419,710	76,564,632	93,515,190	117,481,232
CV / V		0.85	0.79	0.71	0.72	0.72
<b>Punto de Equilibrio EN PESOS \$</b>		300,030,000	267,761,603	262,746,800	331,798,530	413,875,965
Cantidad Mínima de Servicios Anual		12,501	11,157	10,510	13,272	16,555
Cantidad Mínima de Departamentos a Atender		195	174	164	207	259

**Ilustración 22. Nivel de ventas mínimos de Hoteliza**

Fuente: Elaboración propia

#### 5.7.5. Ratios financieros relevantes

En la ilustración 30 se muestran algunos ratios financieros relevantes de HOTELIZA para comprender su estructura de Ingresos y Costos:

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad Patrimonio	-22%	15%	50%	27%	30%
Margen Operacional sobre Ventas	-4%	2%	11%	8%	11%
Margen de Contribución Operativa	85%	79%	71%	72%	72%
Rentabilidad (Util Neta) / Activos Totales	-15%	10%	38%	22%	25%
Margen Bruto / Ventas	15%	21%	29%	28%	28%
Tasa de Impuestos a las Utilidades	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
EBITDA (en MM\$ Pesos)	-2	36	142	154	257
EBITDA / Ventas	-1%	10%	21%	18%	22%
<b>Endeudamiento / Solvencia</b>					
Razón de Endeudamiento	0.4	0.6	0.3	0.2	0.2
Razón Deuda / Activos	0.3	0.4	0.2	0.2	0.2
Deuda / EBITDA	-13.0	0.8	0.3	0.4	0.3
EBITDA / Gasto Intereses	-0.4	9.2	35.9	38.9	64.9
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	2.8	2.3	1.8	1.7	1.5
Capital de Trabajo KT (en MM\$ Pesos)	38	38	38	38	38
Prueba Ácida	2.8	2.3	1.8	1.7	1.5
<b>Crecimiento</b>					
crecimiento ventas	0%	55%	79%	24%	38%
crecimiento activo	1%	19%	137%	59%	59%
crecim utilidades	0%	-177%	812%	-10%	86%
Venta de Kit de Productos sobre Ventas Totales	7%	7%	6%	6%	6%
<b>Eficiencia y Productividad</b>					
Costos totales /ventas	103%	94%	82%	85%	82%
Costos Fijos / Costos Variables	21%	18%	16%	19%	14%
Margen de Venta Kit de Productos	50%	50%	50%	50%	50%
<b>Actividad</b>					
Período Promedio Cobro (Meses)	1	1	1	1	1
Período Promedio Pago (Meses)	1	1	1	1	1
Días Inventarios (Meses)	1	1	1	1	1

**Ilustración 23. Ratios Financieros Relevantes Proyecto HOTELIZA**

Fuente: Elaboración propia

### 5.7.6. Estructura de Financiamiento

Para Evaluar el Proyecto HOTELIZA se utilizará el supuesto de que se financiará sólo con capital propio proveniente de los Inversores.

### 5.7.7. Análisis de sensibilidad

Se utilizarán como variables de sensibilidad del proyecto tres tasas de descuento distintas sobre tres escenarios que varían en función de distintos niveles de venta o participaciones de mercado del proyecto, dado que no se espera un crecimiento intenso de esta industria para los próximos años.

Se propone analizar junto al inversionista distintos escenarios en base a distintas participaciones de mercado, tal como se muestra en la ilustración 31.

	Tasa de Descuento	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas de Servicios		
		25% de Menor Venta	Venta Esperada	25% de Mayor Venta
VAN (en PESOS)	10%	72,607,757	407,528,142	2,417,050,456
TIR (%)		24%	63%	172%
Payback (Años)		5	3	2
VAN (en PESOS)	15%	40,022,134	316,252,311	1,973,633,371
TIR (%)		24%	63%	172%
Payback (Años)		5	3	2
VAN (en PESOS)	20%	14,866,076	245,086,443	1,626,408,645
TIR (%)		24%	63%	172%
Payback (Años)		5	3	2

Ilustración 24. Escenarios con diferentes participaciones de mercado

Fuente: Elaboración Propia

### 5.7.8. Oferta para el inversionista

#### 5.7.8.1 Aumento de capital

Sólo se contempla un aumento de capital en el Año 4 para:

1. Compra de la Segunda Minivan (vehículo de la compañía).
2. Renovación de los Equipos Computacionales.

### **5.7.8.2 Estructura societaria**

Tal como se señaló en la sección 5.5 Organización Legal, HOTELIZA se conformará como una Sociedad Anónima con fines de lucro, y su Escritura de Sociedad será: Inversionista(s) con propiedad del 75% de la compañía y el Equipo Gestor con un 25% de propiedad.

Fundamentalmente se plantea al Inversionista una Participación del 75% sobre las utilidades de la compañía y el 25% restante para el Equipo Gestor.

### **5.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista**

Dado que se utilizó el supuesto de que el proyecto se financiará con recursos propios, no se generará efecto o impacto en los flujos por deuda y gastos financieros. Siendo el mismo VAN y TIR para el Inversionista que el del Proyecto

En conclusión, la evaluación desde el punto de vista del inversionista nos indica que el proyecto es de igual forma atractivo.

## 6. RSE Y SUSTENTABILIDAD

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están insertas.

En Chile y Latinoamérica la opinión pública como la sociedad civil, en general han comenzado no tan sólo a esperar sino que a exigir que las empresas se comporten como “buenos ciudadanos corporativos”. Desde el punto de vista de las empresas que operan en Chile, esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

### 6.1. Mapa de Stakeholders

En la ilustración 32 se presenta el mapa de Stakeholders de la compañía, el cual se mide en base a los siguientes criterios: poder que tienen sobre la compañía y el interés que la compañía tiene sobre ellos, respaldado por el análisis desarrollado en el capítulo 2.

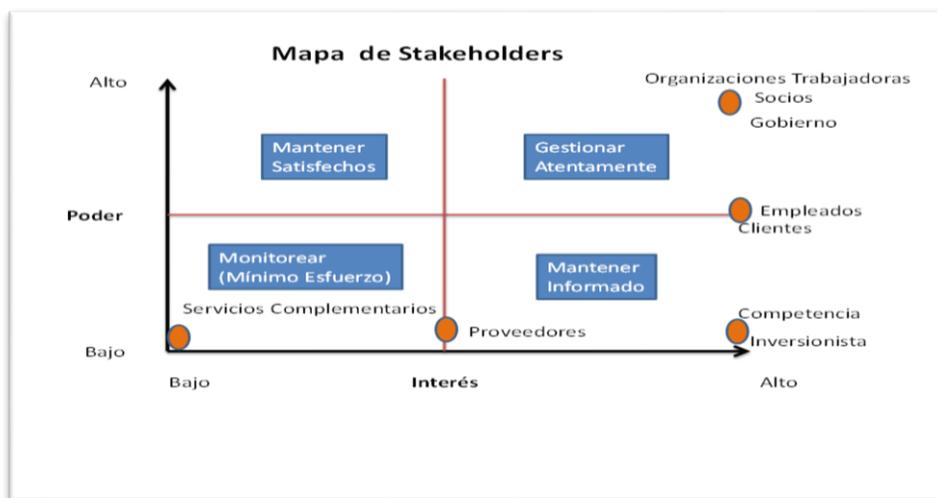


Ilustración 25. Mapa de Stakeholders

En el mapa se indican las acciones que la empresa debe ejecutar para mantener una buena relación con los grupos de interés identificados y que permitan dar sustentabilidad del negocio en el tiempo, las

cuales se complementan con las estrategias definidas en el análisis de Stakeholders, realizado en el capítulo 2.

## 6.2. Valores éticos del negocio

El valor ético principal de “HOTELIZA” es “generar relaciones de confianza con el cliente”, de manera que sea posible entregar los servicios que proporciona, en un ambiente propicio para aplicar los estándares de calidad en la ejecución de sus actividades, a su vez, los valores que se definieron buscarán lograr estas relaciones de confianza.

Los valores definidos son fundamentales para desempeñar su misión y alcanzar la visión establecida, y sirven de base para enunciar la Responsabilidad Social Empresarial que se proyecta a la sociedad en su conjunto, estos valores se pueden resumir en los siguientes:

- **La Integridad:** Se construye en base a un comportamiento ético y evidenciando un compromiso total con el bienestar de los clientes en un ambiente de responsabilidad y respeto.
- **La Calidad de Servicio:** Implica responder eficientemente a las necesidades de nuestros clientes en base al trabajo en equipo generando continuamente soluciones que agreguen valor a nuestros servicios.
- **La Excelencia:** Implica exceder las expectativas de nuestros grupos de interés.
- **La Innovación:** Promover una cultura de la creatividad y de aprendizaje continuo que involucre el mejoramiento continuo y la toma de riesgos.
- **La Confidencialidad:** Mantener en reserva la información obtenida, de manera que se genere un vínculo de confianza y credibilidad con nuestros clientes.
- **La Perseverancia:** Comprometerse con las metas fijadas, alcanzándolas en conjunto con nuestros clientes.

El cumplir o ejecutar las actividades de la empresa bajo el marco de estos valores permitirá lograr la sustentabilidad del negocio en el tiempo, al captar la atención de los clientes en este ambiente de confianza, lo que se traducirá en mayores ingresos y por ende mejores resultados, que darán viabilidad a la empresa en el tiempo.

### **6.3. 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), así como el ingreso de los empleados que trabajan para ella y que llevan el sustento a su hogar, mejorando su calidad de vida.
- A nivel ambiental, desde esta perspectiva la gestión de la empresa es neutra en relación al efecto que pudiese tener al medio ambiente que la rodea, es más las buenas prácticas que se utilicen en el manejo de los residuos que se generen con la ejecución de sus servicios (basura), permitirá aplicar una política ambiental amistosa con su entorno, posicionando a la empresa como una organización que tiene responsabilidad en las actividades que ejecuta.

## 7. RIESGOS CRITICOS

En base a todos los análisis realizados durante la preparación de este proyecto se pueden identificar los siguientes riesgos que pueden atentar contra el éxito del mismo:

### 7.1. Riesgos Internos

Consideremos los siguientes:

**Riesgo N°1:** No alcanzar la cuota de mercado esperada

**Riesgo N°2:** No alcanzar el nivel de servicio esperado

**Riesgo N°3:** No cubrir los puestos de trabajo por falta o rotación de personal

**Riesgo N°4:** Robos en las Propiedades

### 7.2. Riesgos Externos

Consideremos los siguientes:

**Riesgo N°5:** Catástrofes Naturales que impacten el acceso a los edificios.

**Riesgo N°6:** Entrada de un competidor directo o indirecto.

**Riesgo N°7:** Asociación contraria de las nanas de la zona en base a caída de precios.

**Riesgo N°8:** Desaceleración Económica

**Riesgo N°9:** Complicaciones Legales, Tributarias o Políticas que no nos permitan operar

### **7.3. Plan de Mitigación**

En el caso de cada tipo de riesgo los planes o acciones de mitigación serán los siguientes:

**Riesgo N°1:** No alcanzar la cuota de mercado esperada

- ⇒ Incrementar las acciones de Marketing, promociones especiales

**Riesgo N°2:** No alcanzar el nivel de servicio esperado

- ⇒ Continuar monitoreando el servicio a través de la opinión de los clientes
- ⇒ Reforzar y capacitar a nuestros empleados con este foco

**Riesgo N°3:** No cubrir los puestos de trabajo por falta o rotación de personal

- ⇒ Incrementar el avisaje y las ofertas de trabajo
- ⇒ Investigar el origen de la rotación

**Riesgo N°4:** Robos en las Propiedades

- ⇒ Mejorar el proceso de reclutamiento
- ⇒ Contener a los clientes, aplicando los seguros parte del contrato de servicio y promociones
- ⇒ Aplicar cláusulas de sanción en los contratos laborales
- ⇒ Estipular en los Contratos de Servicio de clientes, la responsabilidad de no dejar objetos de valor en las propiedades.

**Riesgo N°5:** Catástrofes Naturales que impacten el acceso a los edificios.

- ⇒ Sólo preparara a nuestro personal en estos eventos y contactar a nuestros clientes

**Riesgo N°6:** Entrada de un competidor directo o indirecto.

- ⇒ Reforzar y Publicitar nuestra ventaja competitiva

**Riesgo N°7:** Asociación contraria de las nanas de la zona en base a caída de precios.

- ⇒ Revisar nuestros precios

⇒ Destacar al cliente la propuesta de valor que tenemos y que es más conveniente para el

**Riesgo N°8:** Desaceleración Económica

⇒ Revisar nuestra estructura de costos

**Riesgo N°9:** Complicaciones Legales, Tributarias o Políticas que no nos permitan operar

⇒ Buscar una asesoría especial.

⇒ Intensificar nuestras relaciones con los grupos de interés de la zona

## 8. CONCLUSIONES

El Plan de Negocio se formula en base de una verdadera oportunidad de negocio para los inversionistas, sustentada en el crecimiento que ha experimentado durante los últimos 10 años la industria inmobiliaria tanto en el país como en la región donde operará la empresa, primera línea del litoral central de la quinta región entre Valparaíso y Con Con, aprovechando el explosivo desarrollo inmobiliario en particular de edificios de departamentos, que se ha producido en esta zona y la necesidad que tienen sus residentes por externalizar el servicio de aseo y mantenciones menores, para disfrutar de mejor manera su estadía en ella, distribuyendo su tiempo en actividades que le entregan mayor satisfacción que dedicarse a hacer aseo de su vivienda o repararla cuando se presenta un problemas en su infraestructura, ha esto se suma el hecho de que HOTELIZA, sería la primera empresa de este tipo en el mercado geográfico definido, lo que da una ventaja respecto a sus posibles competidores que ingresen al darse cuenta de lo atractivo que es la industria, pero, la empresa tendrá un mayor conocimiento del mercado y con la estrategia comunicacional que se desarrollará, permitirá posicionar su nombre en el mercado, logrando la fidelización de sus clientes en base al desarrollo de tres variables de diferenciación: Calidad, Seguridad y personalización.

La formulación de un Plan de Negocio generará información pertinente para que los gestores e inversionistas del negocio, tomen la decisión de invertir o no en la idea de negocio que se presenta, siendo algunos de los tópicos de información a entregar los siguientes:

- Verificar que existe un mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto o servicio objeto de estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo o entregarlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de todos los insumos necesarios para su producción u operación.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo la realización, del negocio.
- Evaluar si una idea puede funcionar y por qué,
- Elaboración del análisis FODA de la organización, a través de los análisis estratégicos realizados.
- Saber qué recursos va a necesitar.

- Determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y aterrizarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros.
- Entender qué equipo se requiere para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- Entender qué riesgos pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos mitigarlos.
- Diseñar planes de corto, mediano y largo plazo.

El Plan formulado dará una ventaja a la empresa, en relación a la potencial competencia que puede enfrentarse a medida que la industria, en la cual se desempeña, sea tan atractiva como lo indica el presente informe, dado que tendrá sistematizada la información adecuada para tomar decisiones, se tendrá la carta de navegación para a lo menos los próximos tres años, lo que permitirá posicionarse comercialmente, operacionalmente y financieramente en el mercado de referencia definido, bajo el marco de una filosofía de excelencia en la ejecución de sus actividades que lograrán sustentar el negocio en el tiempo, se tendrá una ventaja de tres años a lo menos, ante los nuevos competidores que ingresen al sector.

Las condiciones Económicas, Políticas y Sociales, que se tienen en la actualidad en el país, dan confianza para desarrollar cualquier actividad de emprendimiento que se quiera desarrollar, además de existir programas focalizados a la generación de emprendimientos, administrados por SERCOTEC y CORFO, lo que se puede considerar como una oportunidad a ser explotada por los inversionistas, para ir consolidando el negocio en el tiempo y disminuyendo el riesgo para ellos, al utilizar una fuente de financiamiento que no se reembolsa al Estado de Chile, y que no tiene costo para ellos.

Un punto de reflexión final sería que, la elaboración de un Plan de Negocio no otorga resultados por sí mismo, más bien son las personas, su colaboración, esfuerzo y comprensión del proceso, lo que determina el éxito de su aplicación. Las ventajas de su empleo no están restringidos a tipos o tamaños de organizaciones determinadas, sino que son de validez universal, comprendiendo por supuesto, que el proceso debe adaptarse a la situación particular de la organización y el entorno respectivo.

Los Principales Supuestos y Performance del Proyecto se resumen a continuación en beneficio del mejor entendimiento del Inversionista.

PROPUESTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial EN PESOS</b>	<b>69,880,000</b>					
<b>Valor Residual EN PESOS</b>	<b>51,880,000</b>					
<b>Cobertura Estimada Posible (Encuesta)</b>		<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
<b>Participación de Mcd. Estimada</b>		<b>5.0%</b>	<b>7.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>15.0%</b>	<b>20.0%</b>
<b>Servicios Totales al Año</b>		<b>9,600</b>	<b>14,904</b>	<b>25,709</b>	<b>31,931</b>	<b>44,065</b>
Precio por Servicio Promedio		24,000	24,000	25,000	25,000	25,000
<b>Ingreso por Servicios Anual</b>		<b>230,400,000</b>	<b>357,696,000</b>	<b>642,735,000</b>	<b>798,276,870</b>	<b>1,101,622,081</b>
<b>Ingreso por Venta de Productos Anual</b>		<b>16,200,000</b>	<b>25,150,500</b>	<b>43,384,613</b>	<b>53,883,689</b>	<b>74,359,490</b>
Costo Nomina Anual		(210,000,000)	(303,607,200)	(486,183,797)	(611,984,822)	(842,171,987)
Costo Operación Anual		(25,430,000)	(31,059,700)	(41,885,731)	(52,629,877)	(64,913,103)
Compra y Renovación de Activos		0	0	0	(22,500,000)	0
Costo Legal Anual		(5,000,000)	(5,200,000)	(5,408,000)	(5,624,320)	(5,849,293)
Costo Insumos Anual		(8,700,000)	(13,544,010)	(23,430,262)	(29,186,727)	(40,401,600)
Costos de Publicidad Anual		(5,400,000)	(5,616,000)	(5,840,640)	(6,074,266)	(6,317,236)
Depreciación Activos		(5,500,000)	(11,000,000)	(16,500,000)	(26,500,000)	(36,500,000)
Amortización Software		(800,000)	(1,600,000)	(2,400,000)	(3,200,000)	(4,000,000)
Resultado Antes de Impuestos		(14,230,000)	11,219,590	104,471,184	94,460,547	175,828,352
Tasa de Impuestos	22.5%	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
Impuestos		3,415,200	(2,860,995)	(28,207,220)	(25,504,348)	(47,473,655)
<b>Resultados Después de Impuestos</b>		<b>(10,814,800)</b>	<b>8,358,595</b>	<b>76,263,964</b>	<b>68,956,199</b>	<b>128,354,697</b>
Depreciación Activos		5,500,000	11,000,000	16,500,000	26,500,000	36,500,000
Amortización Deuda Financiera		0	0	0	0	0
Amortización Software		800,000	1,600,000	2,400,000	3,200,000	4,000,000
Variación de KT		(34,640,000)	908,643	1,763,290	1,413,808	1,998,483
<b>CAPEX</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(22,500,000)</b>	<b>0</b>
<b>Inversión Inicial</b>		<b>(69,880,000)</b>				
Valor Residual		51,880,000				
<b>Flujo Neto EN PESOS</b>		<b>(69,880,000)</b>	<b>(39,154,800)</b>	<b>21,867,237</b>	<b>96,927,254</b>	<b>77,570,008</b>
<b>VAN</b>		<b>102,194,783</b>				
<b>TASA Ko</b>		<b>19%</b>				
<b>TIR</b>		<b>44%</b>				
<b>Payback (Período de Recuperación)</b>		<b>3.er Año</b>				
<b>Retorno sobre las Inversiones (ROI)</b>		<b>-3%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>
<b>Punto de Equilibrio EN PESOS</b>		300,030,000	267,761,603	262,746,800	331,798,530	413,875,965
<b>EBITDA EN PESOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
		<b>(1,630,000)</b>	<b>36,419,590</b>	<b>142,271,184</b>	<b>153,860,547</b>	<b>256,828,352</b>

## 9. BIBLIOGRAFÍA

**Best, Roger J. 2007.** *Marketing Estratégico*. Madrid : Pearson.

**Keller, Kotler. 2012.** *Dirección de Marketing*. Mexico : Pearson.

**Luis Gomez Mejía, David Balkin, Robert Cardy. 2005.** *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid : Pearson.

**Nasir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, 2008.** *Preparación y evaluación de proyectos, Quinta Edición*, Santiago: Mc Graw Hill.

**Jose Manuel Sapag Puelma, 2007.** *Guía de Ejercicios, Problemas y Soluciones, Tercera Edición*,. Santiago: Mc Graw Hill.

**Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.** *Generación de modelos de negocios, Onceava Edición* ,Nueva Jersey: Deusto.

**MBA Universidad de Chile 2013-2015.** *Material de Apoyo y Notas de Clase*, Santiago

**Instituto Nacional de Estadísticas Chile 2015,** *Fuentes Estadísticas on-line*, [www.ine.cl](http://www.ine.cl).

**Intendencia de Valparaíso 2015,** [www.intendenciavalparaíso.gov.cl](http://www.intendenciavalparaíso.gov.cl)

**Encuesta Presencial Quinta Región Chile, Noviembre 2014,** *realizada en Valparaíso, Viña del Mar y Con Con por los estudiantes del presente Plan de Negocio,*

## 10. ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

Estudio de mercado para la introducción de una empresa de servicios de aseo y mantenencias menores para dueños de departamentos ubicados en la zona de litoral de la quinta región, entre Valparaíso y Concón

1. ¿En qué ciudad Usted es propietario de un departamento?

- Valparaíso       Viña/Reñaca       Con Con

2. ¿Con qué frecuencia habita su propiedad?

- Fines de semana y feriados largos       Vacaciones (verano, invierno, septiembre)  
 Todo el año       Otro, especifique

3. ¿Cómo realiza la limpieza de su propiedad?

- con una nana full-time (contratada)       con una nana part-time (por días)  
 lo realiza usted mismo       lo realiza otra persona (amigo, familiar, no remunerado)  
 Otro, especifique

4. ¿Cómo consiguió el servicio de aseo que tiene actualmente en su propiedad de la playa?

- Agencia de Nanas       Referencia de un conocido  
 Gestión propia       Otro medio

5. ¿Cuántas veces a la semana realiza el aseo?

- 1       2       3       4       5       6       7

6. Favor indicar tipo de departamento:

- 1D       2D       3D       4D o más

7. Si hubiese una empresa que le ofreciera servicios domésticos personalizados y de calidad para su propiedad ¿Qué servicios le gustaría tener disponibles para contratar? Puede indicar más de 1 respuesta.

- Aseo       Compra víveres       Mantenciones menores (Cambio llaves, cortinas, vidrios, etc.)       Otro, especifique

8. Según los servicios indicados en la pregunta 7 ¿Con qué frecuencia a la semana los utilizaría?

- 1       2       3       4       5       6       7

9. Si tuviera derecho a un descuento ¿Contrataría los servicios por?

- 3 meses       6 meses       9 meses       12 meses

10. Si contrata estos servicios, ¿Cómo resolvería el acceso a su domicilio?

- Dejaría las llaves en conserjería para que sean retiradas y devueltas  
 Entregaría una copia de las llaves (si la empresa le asegura la confianza)  
 Dejaría las llaves con algún familiar o conocido  
 Otro, especifique

11. Según las características del servicio personalizado ofrecido y el tamaño de su propiedad ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 evento?

- \$15.000       \$20.000       \$25.000       \$30.000       \$35.000       \$40.000 o más

## ANEXO 2. ANALISIS DE PORTER

ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE PORTER				
NIVEL	NO ATRACTIVA	MEDIO	ATRACTIVA	
PROMEDIO	38%	7%	55%	
<b>Barreras de Entrada</b>				
Economías de Escala	1			
Cantidad de Patentes en Productos	1			
Identidad de Marca			1	
Alto % de Costos Fijos	1			
Necesidades de Capital	1			
Dificultad de Acceso a la Distribución	1			
Importancia de la Curva de Aprendizaje			1	
Dificultad de Acceso a los insumos necesarios	1			
Reacción Esperada competidores		1		
Barreras Políticas/Gubernamentales	1			
Protección y Regulación de la Industria	1			
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Nota Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>73%</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>
<b>Barreras de Salida</b>				
Especialización de Activos	1			
Barreras Emocionales	1			
Restricciones Gubernamentales y Sociales	1			
Valor de Liquidación de Activos	1			
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nota Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Poder de los Compradores</b>				
Volumenes de Compra			1	
Relevancia de Nuestro Producto		1		
Posibilidad de Integración hacia atrás			1	
Sensibilidad del comprador al precio	1			
Precio total de las compras	1			
Identificación con la marca			1	
Impacto en la calidad			1	
Impacto en la utilidad	1			
Nivel de Utilidades	1			
Contribución a la calidad			1	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Nota Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>	<b>10%</b>	<b>50%</b>
<div style="text-align: center;"> <p><b>AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES (ALTA)</b></p> <p><b>PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJA)</b> → <b>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (MEDIA - BAJA)</b> ← <b>PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (bajo) poca fidelización</b></p> <p><b>AMENAZA DE SUSTITUTOS (BAJA)</b></p> </div>				
<b>Poder de los Proveedores</b>				
Diferenciación de los Insumos	Alta/Verdadero		Atractiva Baja/Falso	
Alto % Costos Variables de proveedores			1	
Baja disponibilidad de insumos sustitutos			1	
Niveles de concentración del proveedor			1	
Importancia de los insumos en el control de compras		1		
Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación			1	
Amenaza de integración hacia adelante			1	
Alto costo de cambio de proveedores			1	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>Nota Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>88%</b>
<b>Determinantes de la Rivalidad Competidores</b>				
Bajo Crecimiento de la industria-demanda	Alta/Verdadero	1		
Nivel de costos fijos elevados: mas competitividad			1	
Capacidad excesiva			1	
Baja Diferencias de productos/commodities			1	
Baja Identidad de marca			1	
Alto % de Costos Fijos			1	
Concentración: Actor dominante			1	
Disponibilidad de Información		1		
Baja Diversidad de Competidores		1		
Barreras a la Salida			1	
Intereses estratégicos del nivel corporativo			1	
Frecuencia de Guerras de precios			1	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>Nota Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>75%</b>
<b>Sustitutos</b>				
Bajos Precios Relativos	Alta/Verdadero		Atractiva Baja/Falso	
Costos Variables			1	
Propensión del comprador al sustituto			1	
Oferta de Sustitutos			1	
Disponibilidad de sustitutos cercanos			1	
Calidad Comparativa			1	
Bajos Costos de Cambio			1	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Nota Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

### ANEXO 3. CUADRO EVOLUTIVO DE LA TASA DE IMPUESTOS A LAS EMPRESAS EN CHILE 2014-2018

Fuente: sitio web Gobierno de Chile

## Impuesto a las empresas (primera categoría) con la Reforma Tributaria



#### ANEXO 4. RESUMEN DE SUPUESTOS Y ACTIVIDADES DEL FLUJO DE OPERACIONES DEL PROYECTO HOTELIZA

RESUMEN DE SUPUESTOS DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Anual Edificios			3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Edificios Estimados		150	155	161	166	172
Dptos por Edificio		50	50	50	50	50
Dptos Totales		7,500	7,763	8,034	8,315	8,606
<b>Cobertura Estimada Posible</b> (Encuesta)		<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
Universo de Dptos. Posible		3,000	3,105	3,214	3,326	3,443
<b>Participación de Mcd. Estimada</b>		<b>5.0%</b>	<b>7.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>15.0%</b>	<b>20.0%</b>
Dptos a Cubrir con Servicios		150	233	402	499	689
Servicios Promedio por Dpto. a la Semana		2	2	2	2	2
Servicios Promedio por Dpto. al Mes		8	8	8	8	8
Servicios Promedio por Dpto. al Año (8 MESES)		64	64	64	64	64
Servicios Totales a la Semana		300	466	803	998	1,377
<b>Servicios Totales al Año</b>		<b>9,600</b>	<b>14,904</b>	<b>25,709</b>	<b>31,931</b>	<b>44,065</b>
<b>Precio por Servicio Promedio</b>		<b>24,000</b>	<b>24,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>
Tasa de Crec. Valor Servicios			0%	4%	0%	0%
Servicios Realizados por Empleado (Diario)		3	3	3	3	3
Servicios Realizados por Empleado (Semana)		15	15	15	15	15
<b>Empleados de Servicio Requeridos</b>		<b>20</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>92</b>
<b>Ingreso por Servicios Anual</b>		<b>230,400,000</b>	<b>357,696,000</b>	<b>642,735,000</b>	<b>798,276,870</b>	<b>1,101,622,081</b>
Precio Paquete Productos de Aseo		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Precio Paquete Productos de Cocina		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Venta Paquete Productos de Aseo Anual		8	8	8	8	8
Venta Paquete Productos de Cocina Anual		6	6	6	6	6
Dptos. que adquieren Paquetes (del total)		45%	45%	45%	45%	45%
Total de Dptos. que adquieren Paquetes de Productos		68	105	181	225	310
<b>Ingreso por Venta de Productos Anual</b>		<b>16,200,000</b>	<b>25,150,500</b>	<b>43,384,613</b>	<b>53,883,689</b>	<b>74,359,490</b>

<b>RESUMEN DE SUPUESTOS DEL PROYECTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Reajustabilidad de Salarios (Inflación Anual)		4%	4%	4%	4%	4%
Sueldo Bruto Empleados de Gerencia (Mes)		1,500,000	1,560,000	1,622,400	1,687,296	1,754,788
Sueldo Bruto Empleados de Operación (Mes)		750,000	780,000	811,200	843,648	877,394
Sueldo Bruto Empleados de Servicio (Mes)		550,000	572,000	594,880	618,675	643,422
Honorarios Asesor Tributario (Mes)		500,000	520,000	540,800	562,432	584,929
Empleados de Gerencia		2	2	2	2	2
Empleados de Operación		4	5	6	7	8
Empleados de Servicio		20	31	54	67	92
Asesor Tributario (Mes)		1	1	1	1	1
Costo Nomina Mes		17,500,000	25,300,600	40,515,316	50,998,735	70,180,999
<b>Costo Nomina Anual</b>		<b>(210,000,000)</b>	<b>(303,607,200)</b>	<b>(486,183,797)</b>	<b>(611,984,822)</b>	<b>(842,171,987)</b>
Arriendo Local		7,200,000	7,488,000	7,800,000	8,112,000	8,436,480
Electricidad		600,000	624,000	648,960	674,918	701,915
Agua		600,000	624,000	648,960	674,918	701,915
Gas		600,000	624,000	648,960	674,918	701,915
Mantenión Servidor Web + Internet		2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
Mantenión de Equipos		480,000	499,200	519,168	539,935	561,532
Mantenión Minivan de transporte 01		600,000	624,000	648,960	674,918	701,915
Bencina Minivan 01		3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Mantenión Minivan de transporte 02					600,000	624,000
Bencina Minivan 02					3,600,000	3,744,000
Permisos Municipales		350,000	364,000	378,560	393,702	409,450
Seguros de Cobertura Dptos.		9,000,000	13,972,500	24,102,563	29,935,383	41,310,828
<b>Costo Operación Anual</b>		<b>(25,430,000)</b>	<b>(31,059,700)</b>	<b>(41,885,731)</b>	<b>(52,629,877)</b>	<b>(64,913,103)</b>
Compra Minivan 2					20,000,000	
Renovación Equipos Computacionales					2,500,000	
<b>Compra y Renovación de Activos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(22,500,000)</b>	<b>0</b>
Pago Crédito Minivan 01 (36 meses)						
Pago Crédito Minivan 02 (36 meses)						
<b>Costo Financiero Anual</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>RESUMEN DE SUPUESTOS DEL PROYECTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Asesoría Contable, Legal, Tributaria e Informatica		5,000,000	5,200,000	5,408,000	5,624,320	5,849,293
<b>Costo Legal Anual</b>		<b>(5,000,000)</b>	<b>(5,200,000)</b>	<b>(5,408,000)</b>	<b>(5,624,320)</b>	<b>(5,849,293)</b>
Uniformes al año		2	2	2	2	2
Valor Uniformes		15,000	15,600	16,224	16,873	17,548
Costo Uniformes		600,000	968,760	1,737,955	2,244,882	3,221,855
Margen Paquete de Productos		50%	50%	50%	50%	50%
Costo compra Paquetes de Productos (Inventario)		8,100,000	12,575,250	21,692,306	26,941,844	37,179,745
<b>Costo Insumos Anual</b>		<b>(8,700,000)</b>	<b>(13,544,010)</b>	<b>(23,430,262)</b>	<b>(29,186,727)</b>	<b>(40,401,600)</b>
Folletos (Anual)		1,000,000	1,040,000	1,081,600	1,124,864	1,169,859
Publicidad Radial (Cuatrimestral)		2,000,000	2,080,000	2,163,200	2,249,728	2,339,717
Publicidad Internet (Mensual)		2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
<b>Costos de Publicidad Anual</b>		<b>(5,400,000)</b>	<b>(5,616,000)</b>	<b>(5,840,640)</b>	<b>(6,074,266)</b>	<b>(6,317,236)</b>

<b>Flujo Caja EN PESOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por Servicios Anual		230,400,000	357,696,000	642,735,000	798,276,870	1,101,622,081
Ingreso por Venta de Productos Anual		16,200,000	25,150,500	43,384,613	53,883,689	74,359,490
Costo Nomina Anual		(210,000,000)	(303,607,200)	(486,183,797)	(611,984,822)	(842,171,987)
Costo Operación Anual		(25,430,000)	(31,059,700)	(41,885,731)	(52,629,877)	(64,913,103)
Compra y Renovación de Activos		0	0	0	(22,500,000)	0
Costo Financiero Anual		0	0	0	0	0
Costo Legal Anual		(5,000,000)	(5,200,000)	(5,408,000)	(5,624,320)	(5,849,293)
Costo Insumos Anual		(8,700,000)	(13,544,010)	(23,430,262)	(29,186,727)	(40,401,600)
Costos de Publicidad Anual		(5,400,000)	(5,616,000)	(5,840,640)	(6,074,266)	(6,317,236)
Depreciación Activos		(5,500,000)	(11,000,000)	(16,500,000)	(26,500,000)	(36,500,000)
Amortización Software		(800,000)	(1,600,000)	(2,400,000)	(3,200,000)	(4,000,000)
Resultado Antes de Impuestos		(14,230,000)	11,219,590	104,471,184	94,460,547	175,828,352
Tasa de Impuestos	22.5%	24.0%	25.5%	27.0%	27.0%	27.0%
Impuestos		3,415,200	(2,860,995)	(28,207,220)	(25,504,348)	(47,473,655)
Resultados Después de Impuestos		(10,814,800)	8,358,595	76,263,964	68,956,199	128,354,697
Depreciación Activos		5,500,000	11,000,000	16,500,000	26,500,000	36,500,000
Amortización Deuda Financiera		0	0	0	0	0
Amortización Software		800,000	1,600,000	2,400,000	3,200,000	4,000,000
Variación de KT		(34,640,000)	908,643	1,763,290	1,413,808	1,998,483
<b>CAPEX</b>		0	0	0	(22,500,000)	0
Capital de Trabajo (10% Costo Nómina 1.er año)		(21,000,000)				
Capital de Trabajo (10% Gastos Operación)		(180,000)				
Asesoría Legal de Iniciación		(4,000,000)				
Vehículos (1 al primer año, 2.do al año 4)		(20,000,000)				
Reserva Arriendo Local Comercial		(1,200,000)				
Publicidad de Lanzamiento		(12,000,000)				
Compra de Computadores (4 pcs + 1 servidor) y Renovación		(5,000,000)				
Desarrollo Sitio Web		(4,000,000)				
Compra de Mobiliarios		(2,500,000)				
<b>Inversión Inicial</b>		<b>(69,880,000)</b>				
Valor Residual						51,880,000
<b>Flujo Neto EN PESOS</b>		<b>(69,880,000)</b>	<b>(39,154,800)</b>	<b>21,867,237</b>	<b>96,927,254</b>	<b>77,570,008</b>
<b>VAN</b>		<b>102,194,783</b>				
<b>TASA Ko</b>		<b>19%</b>				
<b>TIR</b>		<b>44%</b>				

## El "boom" inmobiliario de Viña-Concon: el nuevo barrio alto que se consolida en la V Región

Casas cuyos valores superan las 10.000 UF y departamentos por 25.000 UF han tomado protagonismo en los nuevos proyectos que se han emplazado en el sector. El agotamiento de terrenos en el plan de la Ciudad Jardín ha favorecido la migración hacia el norte de la comuna de Valparaíso.

POR: CAMILA MUÑOZ

sábado, 22 de septiembre de 2012





Viña del Mar se quedó chica. Al igual que en Santiago, las clases más acomodadas han comenzado a migrar a otros lugares buscando nuevos barrios para habitar.

Ese es el caso del sector norte de la Ciudad Jardín, donde empieza Concón, otrora residencia de pescadores y trabajadores de Enap y Enami.

Ese es el lugar que han escogido tanto los antiguos residentes de Viña del Mar como cada vez más santiaguinos que buscan una mejor calidad de vida.

Aquí es posible encontrar construcciones para todos los gustos: desde departamentos de 2.500 UF al lado oriente de la Avenida Edmundo Eluchans -que separa la parte alta, donde están las dunas- hasta otros como el edificio Santorini, de Vimac Inmobiliaria y Constructora, cuyas



construcciones de 280 mt<sup>2</sup> alcanzan las 25.000 UF e incluyen sauna, jacuzzi y piscina temperada con vista al mar.

Según cuenta uno de los socios de la inmobiliaria Serinco, dueña de la urbanización de Reñaca Norte, Sergio Ramírez, acá sucede lo que pasó con Los Dominicos en Santiago: cuando se agotaron los terrenos, la gente migró hacia La Dehesa, donde hoy ya hay numerosos proyectos de oficinas, además de los residenciales, situación que se replicaría en este sector de la Quinta Región.

El arquitecto y socio del estudio Quiroz & Puelma, Víctor Quiroz, explica que ya se agotaron los terrenos en el Plano de Viña del Mar. "Está todo construido, y cuando se quiere hacer un edificio hay que hacer una reconversión de la vivienda, proceso que se hace cada vez más difícil negociar, ya que hay que juntar al menos ocho propiedades. Hay inmobiliarias que se demoran incluso dos años en armar un paño para hacer un proyecto", afirma.

No obstante, hacer un edificio en el sector es altamente rentable, dice. "Lo venden muy rápido, se termina de hacer el edificio, y ya está completamente vendido ", asegura.

Viña: el Miami de las costas chilenas

Cada día son más los santiaguinos que han optado por un nuevo estilo de vida y pasar su vejez cerca de las costas. "Viña es una especie de Florida de Estados Unidos. A toda la gente de Chile le gustaría pasar su época de jubilación acá: tiene buenos centros de salud y está cerca de Santiago. Hay muchos santiaguinos que lo proyectan como un lugar donde se puede trabajar en Santiago de lunes a jueves y venirse el fin de semana o a pasar su vejez", argumenta Quiroz.

Además, aquí los propietarios pueden optar a vista al mar, algo que el Plan de Viña no ofrece. Incluso algunos también pueden mirar hacia Valparaíso, pero también hay que pagar por ese privilegio.

Y es que en esta conurbación de cerca de 600 hectáreas ya se han edificado proyectos de más de 10 inmobiliarias distintas, y actualmente hay aproximadamente 20 en construcción, que se suman a los cerca de 50 ya existentes.

Ramírez añade que este boom se explica porque los chilenos han cambiado la manera en la que invierten su dinero. "Antes acostumbraban a mantener sus ahorros, pero con lo que está pasando en el mundo no hay seguridad y la gente ha ido invirtiendo en bienes en los que no se pierde el valor". Distinto a cuando se invierte en un instrumento financiero, afirma.

Primer edificio de oficinas en... Reñaca

Sintomático de esta "explosión" es la construcción del primer edificio de oficinas en el sector de Reñaca Norte.

Según explica Ramírez, "hace un cambio cualitativo de lo que estaba pasando. Al venirse la oficina, se empieza a conquistar este sector de la ciudad con un sentido de uso total", reflexiona.

El edificio pertenece a la Inmobiliaria Serinco y cuenta con 11 pisos y 80 oficinas a 61 UF/m<sup>2</sup>. Ramírez adelanta que levantarán otros cuatro o cinco edificios más con las mismas características en el sector, dado el éxito de ventas de la primera edificación.

Los Grecos y la continuación de Jardín del Mar

Este auge de Concón comenzó luego de que se copara por completo el sector de Jardín del Mar -ubicado entre Reñaca y Viña-, por lo que la ciudad tuvo que buscar nuevos horizontes para expandirse, en este caso, hacia el antiguo balneario de Concón. Luego vino el área frente al loteo Mirador, donde se construyeron los primeros edificios en el sector que se conoce como los "Grecos", por los edificios Grecomar 1, 2 y 3, en 1998. "Esta línea fue la que primero se copó en 2006, cuando Bezanilla hizo el último edificio y comenzó a potenciarse el sector de Montemar como segundo sector de desarrollo en la zona", agrega Quiroz.

El tercer foco de urbanización es el de Reñaca Norte, donde se construyó hace cuatro años el primer edificio y ya están todos los terrenos copados. Aquí es donde se ubica el millonario proyecto de departamentos de 25.000 UF que surgió luego de que quienes compraban en el edificio vecino -Atlantis- decidieran unir dos viviendas de 140 m<sup>2</sup> para tener uno de más espacio, lo que hizo ver a las inmobiliarias que había demanda por este tipo de vivienda.

En Reñaca Norte, al otro lado de la vereda, es donde Mall Plaza adquirió once hectáreas para la construcción de un mall y donde se ubica el ya mencionado edificio de oficinas.

El cuarto foco que experimentó un "boom" es el sector de La Foresta -ubicado en la parte alta de Reñaca, hacia el camino Internacional-. El gerente general de la Inmobiliaria RVC, Rodrigo Bascuñán, apuesta por este sector. "La Foresta en Reñaca se distingue por ofrecer una excelente conectividad, a pasos de supermercados y colegios, y una alta estimación de plusvalía a mediano plazo, proyectada sobre 50 UF el m<sup>2</sup>", afirma.

El gerente general de la consultora Arenas & Cayo, Teodosio Cayo, afirma que la diferencia de precios entre un lado y el otro de la Avenida Eluchans es de un mínimo de entre 200 UF y 300 UF que se va incrementando en la medida que haya vista al mar.

Bascuñán agrega que cerca del 50% de los que compran en el sector costero corresponden a segunda vivienda, mientras que en el otro lado el 100% es residencial.

Precios han subido 10% promedio en los últimos cuatro años

En el mercado inmobiliario coinciden en que los precios han subido en promedio un 10% en los últimos tres a cuatro años. Así lo afirma Cayo respecto al segmento de casas, mientras que en departamentos "vemos un incremento de hasta un 15%".

"La tendencia debiera ser que los precios sigan al alza en forma moderada, debido a la escasez de suelo y la falta de mano de obra. Por ende, es un buen momento de comprar", sostiene Bascuñán.

Los datos que manejan en Quiroz & Puelma, empresa que ha desarrollado cerca del 75% de los proyectos de la zona, señalan que "en Costas de Montemar, el primer terreno que se compró fue en 2002 a 6,7 UF el m<sup>2</sup>, y hoy está a 15 UF m<sup>2</sup>. En diez años ha subido a más del doble. En la zona de altura en Altos de Montemar, al lado oriente de la calle, en el loteo mirador el 2007 se encontraban terrenos a 8 UF m<sup>2</sup> y hoy están a 15 UF. En el sector de La Foresta, en 2007 estaban a 14 UF y hoy están a 18 UF".

Por otro lado, los terrenos para casas han subido de 2,5 UF por m<sup>2</sup> a 5,5 UF en los últimos diez años en la zona de Bosques de Montemar. Según expertos, las ventas se incrementan en los meses de septiembre, octubre y noviembre antes del verano, luego baja y se retoma en marzo.

El gerente de Besalco, Eduardo Nestler, coincide con esta cifra. "Estamos construyendo y vendiendo dos edificios en Concón en el sector de Montemar con 250 departamentos en total. Otro proyecto importante es un edificio en Reñaca Norte con 35 departamentos aproximadamente, de un valor cercano a las UF 10.000 cada uno".

Por su parte, Bascuñán, de RVC, adelanta que para los próximos años invertirán US\$48 millones en las zonas de Valparaíso y Viña del Mar. Actualmente cuentan con siete proyectos activos, entre los que destacan el Club La Foresta, la segunda etapa Monte Azul, en Reñaca; Condominio Castilla, Alto Oriente y Uno Poniente, y en Viña del Mar el Barrio Bosque Inglés I y II.

Esta última construyó también el emblemático colegio viñamarino St. Margarets, que se trasladó a la zona de Lomas de Montemar.

En este sector, la inmobiliaria Novara cuenta que ya tienen un edificio vendido -"Parque Montemar II"- con departamentos de 1, 2 y 3 dormitorios. Este cuenta con 26 pisos y los precios parten en las 2.500 UF.

Un poco más al norte, la inmobiliaria Aconcagua cuenta con el proyecto Geomar II, un edificio de 2, 3 y 4 dormitorios cuyos precios van desde las 3.824 UF hasta las 6.227 UF. La misma empresa posee además el edificio Costa Horizonte en la zona de Costa de Montemar, con departamentos de 2 y 3 dormitorios desde 3.929 UF.

Los terrenos que vienen y hacia donde crecería la ciudad  
Quiroz anticipa que la ciudad sufrirá una contracción en la expansión hacia el norte, y que los ojos inmobiliarios estarán puestos en dos nuevos terrenos que serán ofertados en un plazo máximo de un año.

El primero de ellos es el que pertenece a las ex petroleras que compró Copec a principios de año. Estas 17,5 hectáreas ubicadas en el sector de Las Salinas de Viña del Mar se estima sean vendidas a un mínimo de 35 UF por m<sup>2</sup>.

Quiroz señala que el segundo predio que debería licitarse se ubica en la subida de Jardín del Mar y pertenece a la Armada de Chile. La institución posee 20 hectáreas, de las cuales ya se han licitado cuatro y se espera que dentro de los próximos seis a ocho meses sean adjudicadas entre 4 y 6 hectáreas más.

Según estimaciones del mercado, éstas alcanzarían un valor de 8 UF por m<sup>2</sup>.

← → http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid: ↻





- EXCAVADORAS
- CARGADORES FRONTALES
- CAMIONES ARTICULADOS



INICIO
NOTICIAS
EVENTOS
ARCHIVO
CLASIFICADOS
SUSCRIPCIONES
AVISADORES
PERFIL DEL MEDIO
CONTACTO

Recomendar
Twitter
Comentar

## Boom inmobiliario de segunda vivienda

Que el mercado inmobiliario vive un boom es un hecho ya conocido por todos. La segunda vivienda ha hecho lo propio, registrando un crecimiento del 15% en los últimos tres años. Un estudio de la Cámara Nacional de Comercio evidencia que durante 2011 la inversión inmobiliaria en segunda vivienda alcanzó un nivel récord, acumulando inversiones por US\$2.557 millones, lo que significó un 6,8% sobre el monto de 2010. Pero son, sin duda, la V y la IV regiones las que siguen liderando la oferta y demanda de segunda vivienda.

La Serena, Viña del Mar y Valparaíso son las ciudades por excelencia para comprar una segunda vivienda, por la cercanía con la Región Metropolitana. Pero también por las características propias de la IV y V regiones. Eso va de la mano con una tendencia que se observa, y es que la segunda vivienda dejó de ser un lujo.

Por un lado, la oferta de viviendas se ha diversificado; y por otro, hay una demanda muchísimo más fuerte, lo que ha permitido que hoy los clientes puedan encontrar productos desde 2.000 UF y, por lo tanto, ese segmento tenga más facilidades para adquirir una segunda vivienda. De hecho, es preciso aclarar que hoy el segmento C2 y C3 no sólo invierte, sino que también compra para disfrutar su segunda vivienda, dada la necesidad de la gente por descansar todos los fines de semana que sea posible. Algo que se puede lograr por la conectividad que hoy existe entre la Región Metropolitana y la costa central.



"Jardines del Sol", Marbella Chile.

### Litoral central

Valparaíso es una zona típica que sigue encantando. Su mayor virtud es que está sólo a 120 km de la capital, por lo que en una hora y media se puede estar disfrutando del mar y sus playas. Y en el ámbito inmobiliario, en los últimos años, la ciudad registra una gran oferta para todos los bolsillos. "Existen muchos productos en la región que siguen siendo muy competitivos en precios. De hecho nosotros tenemos productos desde las UF 900 en sectores muy bien posicionados, con buena locomoción", sostiene Juan Armando Vicuña, Director Comercial de RVC Corp.



"Monte Azul", RVC CORP.

El dinamismo en ventas ha sido evidente durante este año, especialmente en departamentos. "Para los que tienen vista al mar, diría que el 50% de las ventas son para segunda vivienda. Dentro de este porcentaje, hay varios que las compran con un doble propósito y es que el hijo entró a la universidad y en vez de arrendarles algo, compran un bien y, en el verano, lo utilizan para veranear. Estos están dispuestos a pagar un precio mayor por la vista", explica Vicuña. Sin embargo, la demanda no está 100% cubierta, ya que con las restricciones que se han colocado al plano regulador de Valparaíso, sobre todo respecto a la altura de los edificios, se ha producido una reducción en el inicio de nuevos proyectos.

En Maitencillo, el dinamismo es similar. La ausencia de terrenos permite que los pocos paños que se están desarrollando se agoten en poco tiempo y los precios sigan al alza. "Marbella Chile facturó 330 mil UF en 2011, un 10% más que el año anterior. Y este año esperamos llegar a 350 mil UF. En ese sentido, vamos por muy buen camino", sostiene el Gerente General de la sociedad, Marcelo Bachelet.

#### IV Región

La IV Región es la segunda región preferida por los chilenos para vacaciones. Eso hace que el interés por adquirir una segunda vivienda siga creciendo. De hecho, La Serena fue clasificada como la segunda ciudad con mejor calidad de vida del país, destacando factores como el buen clima, los paisajes naturales, servicios, y carece de contaminación, tóxicos y estrés, por lo que mucha gente está optando por la región como lugar para vivir. Uno de los complejos turísticos inmobiliarios más relevantes es La Serena Golf. El Gerente Zonal, Jaime Avilés, comenta que "hasta el momento hemos tenido un balance de ventas muy positivo, registrando un incremento de las ventas del orden de un 40% en departamentos de segunda vivienda comparado con igual período del año pasado".

Entre los factores que explican el boom del mercado de segunda vivienda están el positivo escenario económico nacional y el nivel de ingresos, que mantienen altas las expectativas del sector. La inversión es otro factor, ya que muchos compran propiedades de segunda vivienda para arriendo, esperando que la propiedad al cabo de unos años se pague sola.

Así también lo explica Avilés: "Cada vez son más las familias que están buscando distintas formas de disminuir los riesgos y a su vez aumentar la rentabilidad, cosa que no es fácil. Por eso, hoy día se ha convertido en una buena opción invertir en un bien raíz ya que es una excelente alternativa, sobre todo si se hace en un proyecto en pleno crecimiento y plusvalía".

Y para el término del año y 2013 las proyecciones siguen siendo positivas. El Gerente Zonal de La Serena Golf comenta que "para nuestro proyecto, podemos auspiciar que las ventas anuales en todos nuestros productos, es decir casas, sitios y departamentos, serán más que positivas. Hasta la fecha hemos tenido muy buenos resultados y creemos que por lo menos esta tasa de crecimiento se va a mantener hasta finales de año. De hecho, de nuestro proyecto de casas ya contamos con el 46% vendido en verde".



"Departamentos Golf III", La Serena Golf.

En la V región, la tendencia debiera ser que los precios sigan al alza en forma moderada, producto de la escasez de suelo y la falta de mano de obra. "El mercado de segunda vivienda se encuentra muy dinámico y esperamos que en 2013 la tendencia se mantenga al alza, es decir que siga creciendo en torno al 15 -20% como en los últimos tres años", sostiene el Gerente General de Marbella Chile.

# Prólogo Diciembre 2012

Informe de ventas y casa y departamentos en el mes de diciembre 2012 en el Gran Valparaíso en los sectores de : Valparaíso, Reñaca, Concón, Quilpué, Villa Alemana y Curauma.

1 Los inmuebles nuevos para la venta en el mes de diciembre 2012 suman 4.040 unidades, desglosadas en 3.883 departamentos y 521 casas.

2 Los proyectos para la venta son 127, desglosados en 94 departamentos y 33 de casas.

3 La mayor cantidad de proyectos de departamentos se concentran e Reñaca/Concón, con un 27%, Plan de Viña del Mar. En cuanto a casas, Curauma 59%, Villa Alemana concentra un 25% y Quilpué un 11%.

4 En cuanto al costo de viviendas:

Los departamentos fluctúan entre 1.001 y 3.000 U.F. representan el 67% de la oferta.

En las casas en el tramo comprendido entre 1.001 y 3.000 U.F. representan el 60% de la oferta.

5 En m<sup>2</sup> los departamentos entre 000 y 090 m<sup>2</sup> representan el 83% de la oferta.

En las casas de entre 000 y 090 m<sup>2</sup> representan el 30% de la oferta.

6 Evolución de las ventas

**Departamentos:** en diciembre se vendieron 204 departamentos nuevos, lo que significó una baja de un 5.5% respecto a las ventas del mes de noviembre y un aumento de un 22% con respecto al mismo mes del año 2011.

**Casas:** en diciembre se vendieron 33 casa nuevas, lo que significó un alza de un 21% con respecto a las ventas de noviembre y una disminución de un 28.5% de variación con respecto al mismo mes del año 2011.

7 Oferta diciembre 2012

**Departamentos:** stock 3.883 unidades, venta 204 unidades, meses agota stock 19 meses.

**Casas:** stock 521 unidades, venta 40 unidades, meses agotar stock, 13 meses.





## Región de Valparaíso Perfil de la Dinámica Económica Regional

Ocupados (Miles de Personas)			Actividad (Índice 2003=100)			Exportaciones (Millones de dólares)		
Abr-Jun 2012	Abr-Jun 2013	→	Abr-Jun 2012	Abr-Jun 2013	→	Abr-Jun 2012	Abr-Jun 2013	↗
<b>762,5</b>	<b>766,9</b>		<b>151,7</b>	<b>152,4</b>		<b>1.349,9</b>	<b>2.564,0</b>	

SECTOR	Variación igual trimestre año anterior
Silvoagropecuario	↗
Pesca	↘
Minería	→
Industria Manufacturera	↘
Electricidad, Gas y Agua	↗
Construcción	↗
Comercio, Restaurantes y Hoteles	↗
Transporte y Comunicaciones	→
Servicios Financieros y Empresariales	↗
Propiedad de la Vivienda	↗
Servicios Sociales, Personales y Comunes	→

### INACER

El Indicador de Actividad Económica Regional (INACER) en el segundo trimestre de 2013, registró un ascenso moderado de 0,4%, respecto a igual periodo del año anterior, destacando la recuperación del Sector Construcción.

#### Valparaíso: Variación del INACER

Año	Trimestre	INACER <sup>1p</sup> 2003=100	Var. Interanual* (%)	Var. Acumulada (%)
2011	jul - sep	144,4	5,5	8,4
	oct - dic	147,9	2,7	6,9
2012	ene - mar	157,9	6,3	6,3
	abr - jun	151,7	1,2	3,7
	jul - sep	141,4	-2,1	1,8
	oct - dic	152,7	3,2	2,2
2013	ene - mar	160,8	1,9	1,9
	abr - jun	152,4	0,4	1,2

<sup>1p</sup> Datos Provisionales.

\* Variación respecto igual trimestre año anterior.

# EL CRECIMIENTO DE LOS HOGARES EN CHILE

PROYECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS HOGARES A ESCALA NACIONAL, REGIONAL Y COMUNAL (2002-2018)

El Crecimiento de los Hogares en Chile

V. ESTIMACIONES COMUNALES (2002 - 2018)

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

N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)	N°	COMUNA	REGIÓN	Var. media anual absoluta (2008 - 2012)	Var. media anual relativa (2008 - 2012)
1	Maipú	METROPOLITANA	13.261	5,88	36	Coronel	BIOBÍO	644	2,09
2	Puente Alto	METROPOLITANA	8.357	4,19	37	Padre las Casas	ARAUCANÍA	617	3,02
3	Quilicura	METROPOLITANA	2.736	4,90	38	Talcahuano	BIOBÍO	614	1,21
4	Pudahuel	METROPOLITANA	2.546	3,48	39	Peñaflor	METROPOLITANA	594	2,57
5	Antofagasta	ANTOFAGASTA	2.462	2,49	40	San Antonio	VALPARAISO	580	1,95
6	Temuco	ARAUCANÍA	2.425	2,76	41	Talagante	METROPOLITANA	563	2,74
7	Puerto Montt	LOS LAGOS	2.317	3,47	42	Los Andes	VALPARAISO	546	2,55
8	San Bernardo	METROPOLITANA	2.065	2,48	43	Quillota	VALPARAISO	545	2,12
9	La Serena	COQUIMBO	2.018	3,35	44	Pica	TARAPACÁ	542	11,21
10	Coquimbo	COQUIMBO	2.018	3,32	45	San Felipe	VALPARAISO	536	2,34
11	Talca	MAULE	1.847	2,60	46	Melipilla	METROPOLITANA	506	1,71
12	Las Condes	METROPOLITANA	1.685	1,86	47	Linares	MAULE	498	1,81
13	Rancagua	O'HIGGINS	1.616	2,20	48	San Fernando	O'HIGGINS	497	2,28
14	La Florida	METROPOLITANA	1.596	1,30	49	Paine	METROPOLITANA	492	2,86
15	Chiguayante	BIOBÍO	1.494	4,53	50	Villarrica	ARAUCANÍA	481	2,87
16	Los Angeles	BIOBÍO	1.411	2,51	51	Calama	ANTOFAGASTA	467	1,14
17	Quilpué	VALPARAISO	1.397	2,87	52	Valparaíso	VALPARAISO	455	0,54
18	Alto Hospicio	TARAPACÁ	1.386	5,81	53	Rengo	O'HIGGINS	437	2,46
19	Villa Alemana	VALPARAISO	1.384	3,60	54	Castro	LOS LAGOS	423	2,95
20	Peñalolén	METROPOLITANA	1.312	1,88	55	Buín	METROPOLITANA	414	2,03
21	Copiapó	ATACAMA	1.229	2,74	56	Pucón	ARAUCANÍA	413	4,55
22	Colina	METROPOLITANA	1.143	3,79	57	Punta Arenas	MAGALLANES	413	1,07
23	Concón	VALPARAISO	1.041	6,32	58	Quellón	LOS LAGOS	409	4,52
24	Curicó	MAULE	995	2,36	59	Huechuraba	METROPOLITANA	393	1,75
25	Lo Barnechea	METROPOLITANA	968	3,92	60	Coihaique	AISÉN	388	2,21
26	Valdivia	LOS RÍOS	962	2,01	61	Constitución	MAULE	369	2,35
27	Chillán	BIOBÍO	934	1,77	62	Padre Hurtado	METROPOLITANA	356	2,63
28	Concepción	BIOBÍO	916	1,34	63	Penco	BIOBÍO	346	2,29
29	Osorno	LOS LAGOS	913	1,84	64	Cartagena	VALPARAISO	312	4,14
30	Lampa	METROPOLITANA	793	4,69	65	Puerto Varas	LOS LAGOS	305	2,67
31	Viña del Mar	VALPARAISO	784	0,85	66	Arauco	BIOBÍO	304	2,62
32	La Pintana	METROPOLITANA	764	1,37	67	San Vicente	O'HIGGINS	301	2,16
33	Ovalle	COQUIMBO	722	2,17	68	Chillán Viejo	BIOBÍO	297	3,49
34	San Pedro de la Paz	BIOBÍO	694	2,55	69	Calera de Tango	METROPOLITANA	297	4,27
35	Iquique	TARAPACÁ	656	1,26	70	Casablanca	VALPARAISO	271	3,28

