



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

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN SERVICIO DE LABORES DOMÉSTICAS DE CALIDAD
PLAN COMERCIAL**

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

MARCELA CONSTANZA ÁBALOS FAÚNDEZ

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

Este trabajo presenta un plan de negocios para la entrega de un servicio de trabajadoras de casas particulares de alta calidad, posicionándose en el mercado de agencias que actualmente ofrecen este tipo de servicio. La calidad estará dada porque las personas que sean parte de la empresa se encontrarán capacitadas en ámbitos como: primeros auxilios, cuidado de niños y cuidado de ancianos. Esta necesidad nace al identificar un sector de la población que requiere de un servicio que satisfaga necesidades particulares de cada familia y no han podido encontrarlo con estas especificaciones.

La metodología utilizada consideró la realización de un análisis de mercado, del entorno del negocio y de la competencia. Se desarrolla el modelo Canvas para definir las etapas a seguir para generar una propuesta de valor. A través de la realización de una encuesta se obtuvo información respecto de la real necesidad existente de este servicio y de la disposición a pagar por él. Con los resultados de la encuesta se determina el mercado objetivo al que estará enfocado este plan de negocios.

El foco de este trabajo fue la elaboración de un plan comercial, cuyos ejes directrices fueron: primero, una estrategia de precios orientada a la competencia; segundo, el principal canal de distribución será la página web de la empresa y; tercero, los medios de promoción se centrarán en las redes sociales, mail, revistas, entre otros. Lo anterior le otorga sustento y robustez al plan comercial. Se incorporan a continuación, los planes operacional, de recursos humanos y financiero.

En el análisis financiero se consideraron tres escenarios: base, pesimista y optimista. En el escenario base el proyecto presenta un valor actual neto de MM\$ 1,6 y una tasa interna de retorno de 28%, la tasa de descuento fue de 20% y período de evaluación fue de 4 años. Por otra parte, la estructura organizacional de la empresa es relativamente sencilla y de bajo costo, lo que permite una rápida y fácil implementación del negocio.

Finalmente, se concluye que este proyecto es rentable y aspira a ser top of mind de los clientes al momento de requerir un servicio de labores domésticas. Lograr reclutar un equipo de profesionales que cumpla con el eje central de este negocio que tiene que ver con la calidad, responsabilidad y capacitación, será uno de los desafíos de NanaMadrina (nombre que se le ha dado a la empresa detrás de este plan de negocios).

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	5
1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	5
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	5
1.3	PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	6
2	OBJETIVOS Y METODOLOGIA.....	7
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	7
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
2.3	METODOLOGÍA.....	7
3	MODELO DE NEGOCIO	10
3.1	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	10
3.2	MODELO CANVAS	10
4	ANÁLISIS DEL MERCADO	12
4.1	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	15
5	ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO.....	18
5.1	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	18
5.2	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES.....	18
5.3	AMENAZA DE SUSTITUCIÓN.....	18
5.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	19
5.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	19
5.6	ANÁLISIS FODA	20
6	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	22
6.1	DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS MÁS RELEVANTES DEL PROYECTO.....	22
7	PLAN OPERACIONAL	23
7.1	MODELO OPERACIONAL GENERAL.....	23
7.2	ENTREGA DE PERSONAL DOMÉSTICO CAPACITADO SEGÚN REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.....	24
7.3	CAPACITACIÓN DE POOL DE TRABAJADORAS DOMÉSTICAS.....	26
7.4	CAPACITACIÓN DE PERSONAL DOMÉSTICO EN CONDOMINIOS Y EDIFICIOS.....	27
7.5	OPERACIÓN DEL SITIO WEB	28
7.6	INSTALACIONES PARA LA OPERACIÓN.....	28
8	PLAN COMERCIAL	29
8.1	SEGMENTO OBJETIVO	29
8.2	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	29
8.3	PROMOCIÓN	32
8.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	34
8.5	PRECIO.....	34
8.6	PUESTA EN MARCHA DEL SERVICIO	35

9	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	36
9.1	DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	36
9.2	RELACIÓN CONTRACTUAL CON CLIENTES Y TRABAJADORAS.....	38
9.3	EQUIPO DE CAPACITADORES.....	39
10	PLAN FINANCIERO.....	40
11	CONCLUSIONES.....	51
12	BIBLIOGRAFÍA.....	53
13	ANEXO 1- ENCUESTA	54

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes Generales

La creciente incorporación del sector femenino a la fuerza laboral y el aumento de las expectativas de vida son dos puntos importantes a considerar al momento de introducir el presente trabajo. Entendiendo que el trabajo doméstico permite el funcionamiento del hogar y de la economía fuera de éste, se refuerza nuestra idea de que contar con trabajadoras domésticas capacitadas es una necesidad que va en crecimiento en nuestra población. Lo anterior, permite que este plan se transforme en una oportunidad de negocio y parte de la responsabilidad social que actualmente buscan las empresas. Actualmente este sector laboral está compuesto por un 4,5% de la fuerza laboral total lo que corresponde aproximadamente a 290.000 personas. El trabajo doméstico permite el funcionamiento del hogar y de la economía fuera de éste para una parte importante de los hogares de nuestro país. En los últimos años, el número de trabajadoras puertas afuera ha aumentado. Sin embargo, también ha aumentado la necesidad de cuidado por parte de las familias, dado el creciente número de mujeres profesionales que ingresan al mercado laboral.

La modalidad de búsqueda de NanaMadrina se centra en la búsqueda y colocación de trabajadoras de casas particulares en las casas particulares, considerando las características que el cliente requiera, por ejemplo, puertas adentro, puertas afuera o por servicio específico.

La tranquilidad de contar con una Trabajadora de Casa Particular de confianza, que cuente con conocimientos básicos, dependiendo del tipo de cuidado que realizará (por ejemplo, ancianos, niños) le otorga un valor agregado que no es menor y que permitirá a aquellas personas que requieren de este servicio cumplir con sus labores diarias con la tranquilidad de tener en casa un servicio de calidad y que se ajuste a sus necesidades.

1.2 Justificación del tema

Actualmente contratar una trabajadora de casa particular con las características necesarias para cada familia es casi una cuestión de suerte. Hoy en día no existe una agencia que provea a los consumidores de un servicio de calidad y específico. }es por esto que se considera esta idea como una oportunidad de negocio evidenciando la necesidad no satisfecha de muchas familias.

Las mujeres trabajadoras no cuentan con el tiempo para dedicarse a buscar a una trabajadora de casa particular que cuide de su familia y hogar según sus características particulares, es por esto que NanaMadrina viene a satisfacer esta necesidad,

ofreciendo buscar y ofrecer trabajadoras de casa particular que cumplan con ciertas características, es decir, que tengan ciertos conocimientos específicos en algún área como cuidado de niños, ancianos, entre otros.

Las candidatas a Trabajadoras de Casas Particulares tendrán una capacitación de acuerdo a lo que necesite el cliente (conocimientos básicos, de enseñanza básica, cocina, primeros auxilios y/o cuidados para el adulto mayor). Esta capacitación permitirá conocer más a fondo a las candidatas y así tener una opinión de cada una de ellas. Lo anterior, será complementado con un análisis de antecedentes y un informe psicológico de cada una de ellas.

Este emprendimiento, también tiene por objetivo la reinserción laboral de mujeres que se encuentran cesantes y que quieren ser Trabajadoras de Casa Particular.

Será un lugar donde se reunirán las necesidades de cuidado, con personas honestas que requieren de un trabajo digno para salir adelante.

1.3 Planteamiento del trabajo de tesis

El siguiente trabajo de tesis llamado Plan de Negocios de un Servicio de Labores Domésticas de Calidad ha desarrollado conjuntamente por dos alumnas. Todos los capítulos del Plan de Negocios fueron trabajados en conjunto, salvo por el Plan Operacional, que fue desarrollado por una de ellas y por otro lado el Plan Comercial que fue realizado por la otra alumna.

2 OBJETIVOS Y METODOLOGIA

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios de un Servicio de Labores Domésticas de Calidad en la ciudad de Santiago que permita ofrecer una nueva experiencia de servicios de casas particulares.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollo de un Estudio de Mercado del Servicio de Trabajadoras de Casa Particular.
- ✓ **Diseñar la estrategia comercial para un servicio de Labores Domésticas de Calidad.**
- ✓ Diseñar un Modelo de Negocio mediante el Método CANVAS
- ✓ Analizar la Industria por medio de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA
- ✓ Diseñar los planes funcionales comercial, operacional, recursos humanos y financiero.
- ✓ Análisis de Sensibilidad.

2.3 Metodología

La tesis que se presentará abordará desde la contextualización del mercado de las trabajadoras de casas particulares en la actualidad, un análisis de la industria en cuanto a mercado objetivo y competencia, análisis de la rentabilidad esperada, hasta el desarrollo del modelo de negocio para el servicio de trabajadoras domésticas capacitadas.

El trabajo incluirá también distintas opciones de líneas de negocio, pero siempre relacionadas con el objetivo central de la capacitación del servicio doméstico.

El trabajo no abarca la implementación del servicio ni análisis posteriores, ya que sólo considera una propuesta de negocio.

Principalmente, el trabajo será presentado como un Plan de Negocios que posibilite planear la implementación de una empresa en todo su conjunto, logrando definir el modelo básico a seguir para elaborar el plan de negocios, entender qué es, para qué sirve, cuáles son los objetivos del plan de negocios, con énfasis en el aspecto comercial.

En particular, para la estrategia comercial se analizará el tipo de cliente objetivo, las características y necesidades que busca satisfacer, que es lo que ofrece el mercado hoy en día, análisis costo/beneficio de nuestra oferta, la distribución de nuestro servicio y el tipo de publicidad a utilizar. Cabe señalar que se podrán incluir análisis adicionales, de acuerdo al desarrollo que vaya teniendo el trabajo.

Se evaluarán posibles alianzas para desarrollar el servicio (municipalidades, organizaciones de capacitación, mutual de seguridad, bomberos, etc.) y eventuales líneas de negocio alternativas (ofrecer servicio de capacitación a domicilio, por ejemplo).

Dentro de los puntos principales del trabajo se destacan:

Modelo Canvas

Para entregar una mayor claridad del modelo del negocio se desarrolla el esquema Canvas que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Análisis de mercado y competitividad

Se aborda aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter con el fin de conocer las demandas de los competidores, proveedores y clientes. Por otro lado, se analiza el tamaño potencial y tasas de crecimiento del mercado de las trabajadoras de casas domésticas, basado en la información aportada por la competencia a través de publicaciones en la prensa, visitas a sitios web, información de encuestas del Centro de Estudios Públicos, etc. La proyección de la demanda se realiza en base al estudio de antecedentes históricos estadísticos referidos a la ciudad de Santiago donde es factible implementar el servicio de trabajadoras de casa doméstica, debido a que existe una alta demanda potencial.

Plan Financiero

Se determina el volumen de inversión y costos para instalar una empresa de asesoras del hogar, cuyo tamaño debe estar en línea con los objetivos del servicio y posicionamiento definidos en el Plan de Marketing. Esto, a su vez, sirve de input para la estimación del flujo de caja en base a variables de mercado y operación detectadas en los capítulos anteriores (demanda, proveedores, etc.).

Por otro lado, se analiza e identifican las principales fuentes de financiamiento y su impacto en la rentabilidad del negocio.

Se concluye con una evaluación económica y financiera en base a la metodología del VAN.

Plan de Recursos Humanos

En el plan de recursos humanos se abordarán todos los temas referentes a la selección del personal. También se definirá si se trabajará con un staff fijo de trabajadoras de casas particulares, y el tamaño de este staff. Las Trabajadoras Domésticas serán evaluadas en aspectos psicológicos, se revisarán los antecedentes judiciales y tendrán recomendaciones. Se buscarán las Trabajadoras Domésticas que mejor se adapten a los requerimientos de las jefas de hogar. Dentro del plan de recursos humanos se determinará también el tamaño óptimo de la plana administrativa de NanaMadrina, y se definirán los cargos, con sus funciones y responsabilidades.

Plan Operacional

Si bien el plan operacional no será presentado en profundidad en este trabajo, si se abarcarán temas generales, presentando en forma resumida la forma en que se producirá y ofrecerá el servicio de Trabajadoras de Casa Particular capacitadas.

Plan Comercial

El Plan Comercial pretende presentar y describir la forma en que:

- 1) Se definirá el **Servicio** como tal de Labores Domésticas de Calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes,
- 2) Cómo se difundirá el mensaje de **Promoción** para que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado este servicio;
- 3) La definición de la mezcla que se utilizará para la **Distribución** del servicio, haciéndolo llegar satisfactoriamente al cliente;
- 4) Y la elección del **Precio** o el valor de intercambio del servicio, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso del servicio; para alcanzar los objetivos establecidos.



3 MODELO DE NEGOCIO

3.1 Descripción del Servicio

El negocio consiste en generar un espacio común entre las personas que requieren un servicio de cuidado doméstico y aquellas trabajadoras que requieren y pueden otorgar el servicio.

Este servicio que se presenta, pretende que los clientes puedan satisfacer sus necesidades específicas a través de la contratación de trabajadores que ya cuenten con los conocimientos básicos de cuidado que permitan otorgar un servicio de calidad.

Por otra parte, el negocio considera el servicio de capacitación para Trabajadoras de Casas Particulares que ya se encuentren trabajando. Este servicio será ofrecido a edificios, condominios, entre otros, en donde los jefes de hogar, tendrán la opción de capacitar a sus trabajadoras.

Una de las externalidades positivas de este servicio es el poder entregar herramientas técnicas a un sector de la economía que cuenta con bajo nivel de instrucción. Poco a poco se ha ido regularizando este servicio, por ejemplo, en temas previsionales. El servicio apunta a entregar mayor dignidad a un trabajo que históricamente se mira en menos, siendo que es un aporte y necesidad para aquellos jefes de hogar que deben salir de sus casas y dejar a sus hijos o padres ancianos para poder trabajar.

La organización de este emprendimiento considera la creación de un sitio web donde los clientes podrán suscribirse y publicar sus requerimientos de Trabajadoras de Casas Domésticas. En este sitio web también estará disponible para los suscriptores la nómina de las candidatas y sus áreas de especialización. El sitio web será el lugar de encuentro entre los clientes que requieren contratar un servicio de cuidado y las Trabajadoras Domésticas o de Casas Particulares.

Las capacitaciones que se impartirán tienen relación con el cuidado de niños, cuidado de ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, entre otros.

En general, el modelo de negocio propuesto es simple y no contempla mayores gastos de implementación, el desafío se encuentra en poder seleccionar a mujeres que realmente quieran encontrar una fuente de trabajo formal y obtener la capacitación que les permita acceder y hacer su trabajo con calidad.

3.2 Modelo Canvas

Para entregar una mayor claridad del modelo del negocio se desarrolló el esquema Canvas que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

<p>Red de Asociados</p> <p>El principal socio estratégico de NanaMadrina serán municipalidades y el Sindicato de Trabajadoras de Casas Particulares (Sintracap), quienes realizarán el primer contacto con aquellas mujeres interesadas en perfeccionarse y que quieran ser parte del grupo de trabajadoras de casa particular de NanaMadrina.</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Los cursos de capacitación que se les entregará a las trabajadoras de casas particulares. Este es el punto central de la propuesta de valor del servicio.</p> <p>Monitoreo mensual a la satisfacción del servicio.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Asegurar la calidad del servicio a través de la capacitación de las trabajadoras de casa particular en diversos ámbitos</p> <p>Por otro lado, a aquellas familias que ya cuenten con una trabajadora de casa particular se les ofrecerá la posibilidad de capacitarlas en los ámbitos mencionados.</p>	<p>Relación con los Clientes</p> <p>Relación contractual durante el primer año de servicio. Al término de este año, el cliente tendrá la opción de ratificar la elección de su candidata y NanaMadrina deja de ser el vínculo entre el cliente y la trabajadora pasando ésta a depender en forma directa del cliente.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Grupos familiares que además de un servicio doméstico estándar que requieren de un servicio de cuidado de niños o ancianos en la ciudad de Santiago.</p> <p>Este grupo familiar corresponde al segmento ABC1, donde los jefes de hogar son profesionales que trabajan y no pueden hacerse cargo del cuidado de un familiar.</p> <p>Grupos familiares que ya cuenten con una trabajadora de casa particular y que estén interesados en entregar capacitaciones en las áreas mencionadas. También son del segmento ABC1 y viven en condominios o edificios de la ciudad de Santiago.</p> <p>La determinación del segmento objetivo, se realizó mediante la aplicación de una encuesta a través de redes sociales¹.</p>
	<p>Recursos Claves</p> <p>El equipo de expertos encargados de entregar las capacitaciones; el personal administrativo encargado de coordinar la entrega del servicio; y el equipo de tecnología encargado del diseño, mantención y soporte del sitio web.</p>		<p>Canales de Distribución</p> <p>Internet</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Para las capacitaciones el canal será presencial.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Los costos de la implementación y puesta en marcha del servicio son de dos tipos; fijos y variables. El principal costo fijo es la administración y mantención del sitio web. Por otra parte, los costos variables corresponden al pago de los expertos que entregan los cursos de capacitación.</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>La principal fuente de ingreso será por concepto de la entrega del servicio de trabajadora de casa particular. Ésta puede ser de tres tipos: puertas adentro, puertas afuera, media jornada. Para cada uno de estos servicios existen precios diferenciados.</p>		

¹ Ver Anexo 1 “Encuesta”

4 ANÁLISIS DEL MERCADO

Hoy en día, el trabajo doméstico permite el funcionamiento del hogar y de la economía fuera de éste, además de que es la ocupación más antigua e importante para muchas mujeres en el mundo. Como referencia, dentro de algunos países de América Latina esta ocupación constituye cerca del 20% del trabajo femenino. Existen diversos factores que explican el creciente número de mujeres que ingresan al trabajo doméstico. Entre éstas podemos destacar:

- La crisis del modelo tradicional de cuidado, que se manifiesta en menor oferta en los hogares.
- La creciente participación de la mujer en la fuerza laboral a nivel mundial.
- La feminización de la migración internacional.
- El envejecimiento de la población.
- La falta de políticas que armonicen el trabajo con la familia.

Para poder obtener una caracterización del mercado objetivo, partiremos definiendo qué se entiende por trabajo doméstico. Para que se configure esta condición, deben existir las siguientes características:

- El lugar de trabajo es el hogar del empleador.
- Es un trabajo que no genera ganancias para éste.
- En muchos casos, el lugar de trabajo y la residencia del trabajador coinciden.
- Estos trabajadores se encuentran total o parcialmente excluidos de la protección laboral legal.

Sin embargo, para el caso chileno, existen distintos problemas que complican la tipificación de las trabajadoras de casa particular (falta de datos precisos y comparables, diversas definiciones de trabajo doméstico en las estadísticas nacionales, subregistros debidos a la elevada incidencia de trabajo doméstico no declarado, aumento creciente de trabajadores migrantes que no siempre tienen sus situaciones consulares al día). De todas formas, y en base a datos obtenidos de la encuesta CASEN del año 2009, se presentará una aproximación al mercado del trabajo doméstico en Chile.

De acuerdo a los datos de la encuesta CASEN de 2009, un 4,5% de la fuerza laboral se describe dentro de la clasificación "servicio doméstico". Esto corresponde aproximadamente a 290.000 personas, según el siguiente cuadro:

Distribución de la Ocupación Principal

Ocupación principal ¿Usted trabaja como?	Cantidad de personas	%
Patrón o empleador	202.010	3,1
Trabajador por cuenta propia	1.305.716	20,2
Empleado u obrero del sector público	361.261	5,6
Empleado u obrero de empresas públicas	342.495	5,3
Empleado u obrero del sector privado	3.888.086	60,1
Servicio doméstico puertas adentro	28.551	0,4
Servicio doméstico puertas afuera	262.513	4,1
Familiar no remunerado	30.672	0,5
FF.AA. y del Orden	52.312	0,8
Total	6.473.616	100

Fuente: Casen 2009

En cuanto a la distribución por sexo, el trabajo doméstico es realizado mayoritariamente por mujeres (97,3%). Dado el bajo número de hombres que realizan esta labor, en adelante nos referiremos a “trabajadoras” indistintamente del género.

La edad es otro aspecto a considerar dentro de nuestro mercado objetivo. Aquí vemos que la mayoría de las trabajadoras domésticas fluctúa entre 30 y 59 años:

Distribución por tramo de edad del servicio doméstico

Tramo de edad	Cantidad de personas	%
14 a 29 años	25.296	8,7
30 a 44 años	103.562	35,6
45 a 50 años	134.203	46,1
60 años y más	28.003	9,6
Total	6.473.616	100

Fuente: Casen 2009

Sin embargo, uno de los puntos principales que queremos caracterizar es el nivel de instrucción y capacitación que poseen las trabajadoras domésticas. Esto, porque el servicio que se ofrece tiene como uno de sus pilares la capacitación a las trabajadoras domésticas, en ámbitos que van desde la nivelación escolar, a temas referentes al cuidado de niños, de ancianos, cocina, primeros auxilios.

Partiendo por la base, la mayoría de las trabajadoras de casa particular sabe leer y escribir (97,7%), lo que es coherente con el total de la población chilena, sólo cuentan con un promedio de escolaridad de 8,8 años. Este promedio es mayor en el caso de la población joven (entre 15 y 19 años) y las menos favorecidas son las adultas mayores:

Distribución de escolaridad por tramo de edad del servicio doméstico

Tramo de edad	Promedio escolaridad (años)
15 a 29 años	10,6
30 a 44 años	9,6
45 a 50 años	8,4
60 años y más	6,1
Total	8,8

Fuente: Casen 2009

En cuanto al tipo de educación que este grupo declara, un 41,9% cuenta con educación media científico-humanista y un 36% sólo con educación básica.

Distribución del tipo de estudio del servicio doméstico

Tipo de estudios	Frecuencia	%
Educación Preescolar o Educación Parvularia	132	0,0
Preparatoria (sistema antiguo)	19.339	6,6
Educación básica	106.542	36,6
Escuela especial (diferencial)	277	0,1
Humanidades (sistema antiguo)	8.223	2,8
Educación media científico – humanista	122.072	41,9
Técnica, Comercial, Industrial o Normalista (sistema antiguo)	489	0,2
Educación media técnica profesional	17.739	6,1
Centro de Formación Técnica Incompleta (sin título)	921	0,3
Centro de Formación Técnica completa (con título)	2.525	0,9
Instituto profesional incompleto	364	0,1
Instituto profesional completo	1.405	0,5
Educación universitaria incompleta	2.040	0,7
Educación universitaria completa	1.374	0,5
Ninguno	7.612	2,6
Total	291.064	100

Fuente: Casen 2009

Uno de los puntos importantes a considerar es que durante el año 2009, un 94,7% declaró no haber asistido en el último tiempo a cursos de capacitación. Esto refirma el paradigma existente de que “el trabajo en el servicio doméstico sigue siendo una ocupación considerada de baja categoría social, algo que no requiere **ninguna capacidad ni formación particular**” (OIT, 2010). Este tipo de pensamiento es el que se requiere cambio con el servicio propuesto, que si bien está enfocado en satisfacer las necesidades de las familias que requieren de servicio doméstico, también ayudará a las trabajadoras de casa particular a generar más herramientas para poder enfrentar de mejor forma el mercado laboral.

4.1 Análisis Competitivo

Principales Competidores

La principal competencia se centra en agencias de búsqueda y colocación de trabajadoras de casas particulares que cobran dependiendo de la modalidad que el cliente requiera, por ejemplo, puertas adentro (donde la trabajadora de casa particular pernocta en el hogar del cliente), puertas afuera (donde la trabajadora de casa particular trabaja 8 horas por día) o por servicio específico.

Ofrecen distintas formas para que el cliente que requiere de un servicio de cuidado haga la solicitud, por ejemplo, el cliente puede publicar en el sitio el tipo de servicio que requiere, su disposición a pagar y la agencia le entrega una nómina de trabajadoras de casas particulares para que el mismo cliente las contacte (aproximadamente \$9.000).

Otras agencias tienen en su sitio web una cantidad de trabajadoras de casas particulares, un curriculum de modo general, donde ellas mismas ofrecen el servicio, el sueldo que exigen, la modalidad de trabajo (puertas adentro o puertas afuera) y el solicitante, paga una cantidad de dinero para poder acceder a los datos de las trabajadoras que desea contactar. Luego, si contrata a alguna de las trabajadoras contactadas, debe pagar por una única vez un monto por la colocación de la trabajadora (el costo de este servicio oscila entre \$68.000 y \$90.000).

Solo algunas agencias ofrecen otro tipo de servicios que el cliente puede pagar de forma adicional, como por ejemplo:

- Entrevista laboral y persona
- Informe psicológico
- Chequeo de referencias laborales
- Chequeo de antecedentes en registro civil
- Chequeo de domicilio

Algunos valores referenciales para los servicios adicionales mencionados anteriormente son:

Evaluaciones psicológicas	
Evaluación cliente agencia	\$55.000
Evaluación a nana externa	\$65.000
Precio especial por más de una evaluación (Pack)	
2 evaluaciones	\$50.000 c/u

En general, también ofrecen garantías, esto se refiere a que en caso de que la persona no cumpla con las expectativas del empleador, la agencia reemplaza sin costo y en el menor tiempo posible. Otra garantía que algunas agencias ofrecen es ante la eventualidad de que la candidata seleccionada por el cliente, ya trabajando, no responda con el perfil solicitado, el cliente puede solicitar la reposición del personal (solo durante el primer mes).

Nanas para reemplazo		
Valor	Garantía	Reposiciones
\$50.000 (Puertas afuera)	Del periodo reemplazo	Una vez
\$60.000 (Puertas adentro)	Del periodo reemplazo	Una vez

Las condiciones de pago de estas agencias, solicitan la cancelación del 100% del servicio al momento que el cliente selecciona una candidata.

La gran diferencia de estas agencias con NanaMadrina, tiene que ver con lo mencionado en el último párrafo, ya que NanaMadrina es quien tendrá la relación contractual con la persona seleccionada durante un año, por lo tanto, el cliente pagará a NanaMadrina. El propósito de esta forma de operar es asegurar la calidad del trabajo prestado por la persona y además, velar por el cumplimiento de la legislación laboral vigente (ejemplo: pago de imposiciones).

Las agencias que ofrecen servicios similares a NanaMadrina son las siguientes:

- <http://www.chilenanas.cl/>
- <http://www.nana.cl>
- <http://web.proyectonanas.cl/>
- <http://www.buscananas.cl/>
- <http://www.asesoras.cl/>
- <http://www.lanana.cl/>

Respecto del servicio de capacitación que ofrece NanaMadrina a condominios o edificios que ya cuenten con trabajadoras, solo se identificó a algunas clínicas que

dictan capacitación en primeros auxilios, pero a un alto costo o capacitaciones esporádicas gratuitas que entrega la Asociación Chilena de Seguridad en relación a accidentes del trabajo y primeros auxilios.

5 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

El mercado de las trabajadoras de casa particulares se analizará a través de la aplicación del modelo de Porter, ampliamente utilizado para evaluar el atractivo de una industria. Es un análisis estructural del sector industrial que se basa en 5 fuerzas básicas: Intensidad de la rivalidad entre competidores; Amenaza de nuevos participantes; Amenaza de sustitución; Poder de negociación de los compradores y Poder de negociación de los proveedores. Ponderando la intensidad de cada una de estas fuerzas, se puede obtener una estimación del atractivo de la industria.

5.1 Intensidad de la rivalidad entre competidores

En el mercado de las trabajadoras de casas particulares, existe un gran número de competidores, dados principalmente por las trabajadoras que ofrecen sus servicios de manera particular. Además, cada vez es más frecuente encontrar agencias que actúan como intermediarios entre el cliente y la trabajadora, realizando labores de selección y entrega de la trabajadora. En los últimos años, el número de trabajadoras puertas adentro ha descendido, aumentando aquellas que lo hacen puertas afuera. Sin embargo, también ha aumentado la necesidad de cuidado por parte de las familias, dado el creciente número de mujeres profesionales que ingresan al mercado laboral. Dado la informalidad del mercado de las trabajadoras de casa particular, es difícil definir la tasa de crecimiento de la industria, pero si se observa una gran diversidad de competidores. Por otra parte, la diferenciación del servicio ofrecido es baja, y los costos de elegir entre una agencia u otra que entregue el servicio es bajo para los clientes. Los costos para proveer el servicio son bajos, y casi no existen barreras de salida. Dado lo anterior, se observa que la intensidad de la rivalidad entre competidores es **media-alta**.

5.2 Amenaza de nuevos participantes.

Los costos de implementar un servicio de búsqueda y selección de trabajadoras de casa particular son bajos (básicamente, los costos de administrar un sitio web) y las barreras de salida de esta industria son casi nulas. Por otra parte, el servicio ofrecido es relativamente homogéneo, y las distintas agencias pueden acceder a un gran número de proveedoras del servicio (las trabajadoras de casa particular), con costos prácticamente nulos entre elegir una u otra. Además, es una industria que no cuenta con regulaciones gubernamentales especiales, sólo las referidas a la protección del trabajador, que son iguales para todas las industrias. Por lo tanto, se concluye que la amenaza de nuevos participantes es **alta**.

5.3 Amenaza de sustitución.

Cuando el cliente busca un servicio de trabajadoras de casas particulares, busca un servicio integral de aseo, cocina y cuidado de personas, de acuerdo a sus necesidades específicas. En este sentido, encontrar servicios sustitutos que cumplan con las mismas características es muy difícil. Por otra parte, el cliente puede sustituir la utilización de agencias para encontrar el servicio que busca, por realizar esa labor por sus propios

medios. Sin embargo, los costos en cuanto a tiempo invertido, y no contar con las garantías de servicio que ofrecen las agencias es muy alto. Si el cliente busca específicamente servicios de cuidado de niños o adultos mayores, puede encontrar sustitución en enfermeras o profesionales afines, pero los precios por este tipo de servicios son muy altos. Por lo tanto, se concluye que fuerza en cuanto a amenazas de sustitución es **baja**.

5.4 Poder de negociación de los compradores.

Los clientes potenciales para el servicio de trabajadoras de casas particulares se encuentran geográficamente repartidos por las comunas de Santiago de los niveles medio-alto (Vitacura, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia, La Dehesa), por lo que el nivel de concentración es muy bajo. Si bien el costo de cambiarse entre un proveedor de servicio y otro es bajo, dado la cantidad de posibles clientes la probabilidad de encontrar uno nuevo es alta. Además, las probabilidades de integración hacia atrás por parte de los compradores son muy bajas, ya que si requieren un servicio de trabajadora de casa particular es porque no tienen el tiempo ni las condiciones para realizar esas labores por cuenta propia. Por lo mismo se observa que la demanda por servicios de trabajadoras de casas particulares es más bien inelástica, ya que independiente del precio fijado, las familias que necesiten contratar este tipo de servicios lo requieren si o si, ya que sus obligaciones propias (familias compuestas por profesionales que trabajan) les obliga a contratar personal externo para sus necesidades de cuidado de niños, ancianos, etc. Dado lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los compradores es **bajo**.

5.5 Poder de negociación de los proveedores.

Para el servicio de agencias que sean el nexo entre las trabajadoras de casas particulares y el cliente final, las proveedoras del servicio son las mismas trabajadoras. En este sentido, son el insumo principal para el flujo. Por otra parte, la amenaza de integración hace adelante está siempre presente, ya que las trabajadoras pueden encontrar sus propios trabajos sin necesidad de intermediarios. Sin embargo, las trabajadoras de casa particular no son un grupo concentrado, y no existen agrupaciones sindicales que le den fuerza al gremio como un grupo consolidado. Por lo mismo, la posibilidad de que el proveedor tenga la ventaja de fijar el precio de manera unilateral es baja. Además, el costo de cambiar de proveedor para las agencias es casi nulo. Por lo anteriormente expuesto, se concluye que la fuerza del poder de negociación de los proveedores es **baja**.

El análisis del atractivo de la industria mediante la fuerza de las cinco variables señaladas se puede resumir en el siguiente cuadro:

Variable	Intensidad variable			
	Alta	Media-Alta	Media-Baja	Baja
Intensidad de la rivalidad entre competidores		X		
Amenaza de nuevos participantes	X			
Amenaza de sustitución				X
Poder de negociación de los compradores				X
Poder de negociación de los proveedores				X

De lo anterior se concluye que la industria de las agencias que ofrecen el servicio de trabajadoras de casas particulares es **atractiva**. Además, de acuerdo al tipo de servicio que busca ofrecer NanaMadrina, que espera diferenciarse y entregar valor a través de la capacitación y el aseguramiento de calidad, se espera que la intensidad de la rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos participantes no sea relevante para NanaMadrina.

5.6 Análisis FODA

Fortalezas:

Una de las fortalezas del servicio que ofrece NanaMadrina es la alta calidad de sus trabajadoras, ya que actualmente ninguna empresa similar ofrece esta característica como valor agregado.

En segundo lugar el contrato laboral de la trabajadora de casa particular es mantenido con la empresa durante un año, asegurando la calidad del servicio entregado para el cliente y al mismo tiempo asegurando que la trabajadora de casa particular cuente con un ambiente laboral de trato digno y acorde con las estipulaciones plasmadas en el contrato.

Oportunidades:

NanaMadrina es una oportunidad de negocio necesaria tanto para satisfacer la demanda por este servicio, así como para fortalecer las competencias laborales de las trabajadoras de casa particular apuntando además a la responsabilidad social al querer mejorar las capacidades de las trabajadoras.

Por otra parte se identifica la oportunidad de desarrollar un plan de capacitación para las trabajadoras de casa particular de manera segmentada que se ajusten a las necesidades de cada cliente, muchas personas requieren satisfacer alguna necesidad particular (cuidado de niños, ancianos, primeros auxilios, entre otros) y las trabajadoras domésticas muchas veces no poseen las condiciones necesarias para poder cumplir con éstas.

Debilidades:

Una de las principales debilidades es no tener el control del compromiso de las trabajadoras domésticas, exponiéndonos a que exista una alta rotación por este motivo, gastando recursos para capacitar a nuevo personal constantemente, asumiendo mayores costos de los necesarios.

Otra debilidad identificada es la cultura existente y el prejuicio que hay de las trabajadoras de casa particular, los clientes tienen temor de que éstas no cumplan con el perfil ofrecido, debido a malas experiencias o simple desconfianza, por lo que NanaMadrina debe redoblar sus esfuerzo en demostrar que el staff de trabajadores cuentan con una conducta intachable y altas capacidades.

Otra debilidad encontrada es la facilidad con que la competencia puede adoptar en el corto plazo el formato de trabajo de NanaMadrina, anulando una de las principales características diferenciadoras de la empresa; la capacitación.

Amenazas:

La principal amenaza es que la competencia ofrezca el mismo servicio o muy similar, eliminado una de las principales características distintivas de NanaMadrina.

6 ANÁLISIS DE RIESGOS

6.1 Descripción de los riesgos más relevantes del proyecto

Riesgo 1

El embarazo de una trabajadora de casa particular podría impactar de forma negativa la continuidad del servicio ofrecido por la empresa dado el tiempo que se considera en una licencia de pre y post natal (en total 7 meses de ausentismo laboral) y los costos que la empresa tendría que asumir.

Plan de mitigación

Para mitigar el riesgo descrito se dará prioridad al momento de seleccionar candidatas para ser parte de la empresa a mujeres sobre los 40 años de edad, con hijos.

Riesgo 2

Que las trabajadoras que la empresa ya capacitó y colocó en una casa (un cliente la seleccionó) no permanezca en su lugar de trabajo (renuncias).

Plan de mitigación

Para mitigar el riesgo descrito la empresa deberá estar permanentemente seleccionando personas (trabajadoras) con el propósito de poder reponer rápidamente

Riesgo 3

Demandas de los clientes producto de accidentes laborales donde la trabajadora, a pesar de estar capacitada no fue capaz de resolver o prevenir la situación.

Plan de mitigación

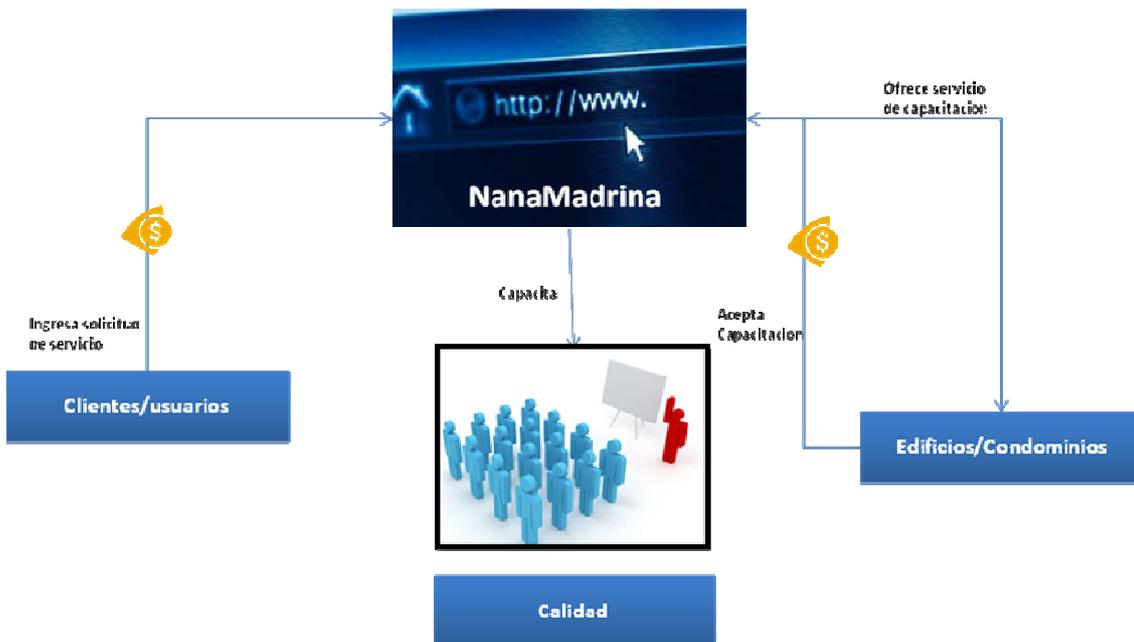
Incorporar en el contrato que se firma con el cliente, cláusulas específicas que indiquen que las capacitaciones si bien son formales, no será responsabilidad de la empresa la aplicación que tengan en el ambiente laboral.

7 PLAN OPERACIONAL

Este capítulo es una síntesis obtenida a partir del trabajo realizado por Sara Herrera en su Tesis: Plan de Negocios de un Servicio de Labores Domésticas de Calidad – Plan Operacional.

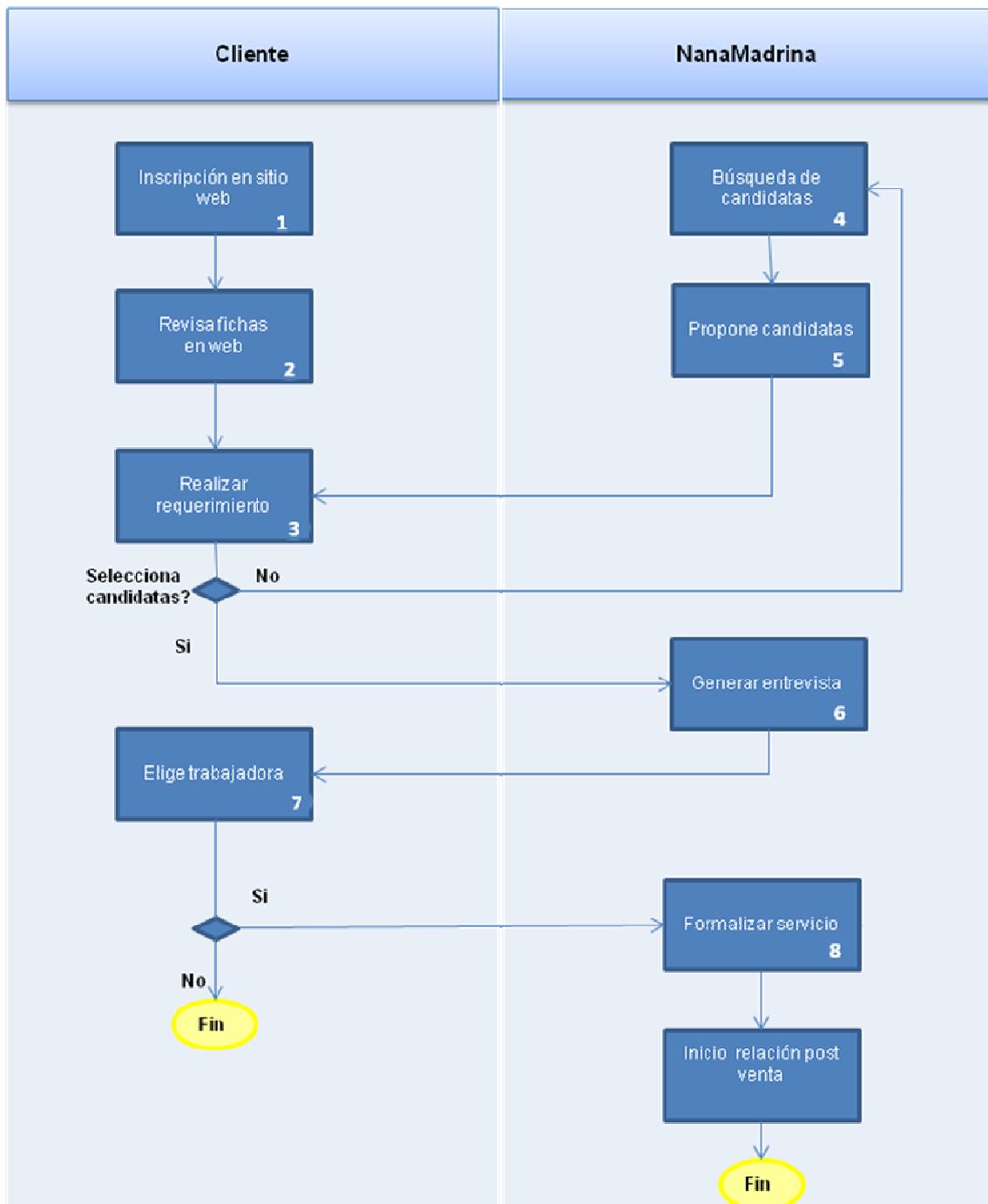
7.1 Modelo operacional general

En este apartado, se establecen los flujos operativos para la entrega del servicio, el cual cuenta con dos líneas de negocio: por una parte la entrega de personal doméstico que se adecúe a las necesidades de los clientes, y por otra parte el servicio de capacitación de personal doméstico perteneciente a edificios/condominios que ya se encuentren trabajando. El siguiente cuadro tiene por objetivo representar de forma resumida ambos negocios que serán parte de los servicios ofrecidos por NanaMadrina:



7.2 Entrega de personal doméstico capacitado según requerimientos del cliente

Este servicio consiste principalmente en entregar al cliente el personal doméstico que necesite, de acuerdo a las necesidades particulares que manifieste. El flujo operativo para este servicio es el siguiente:

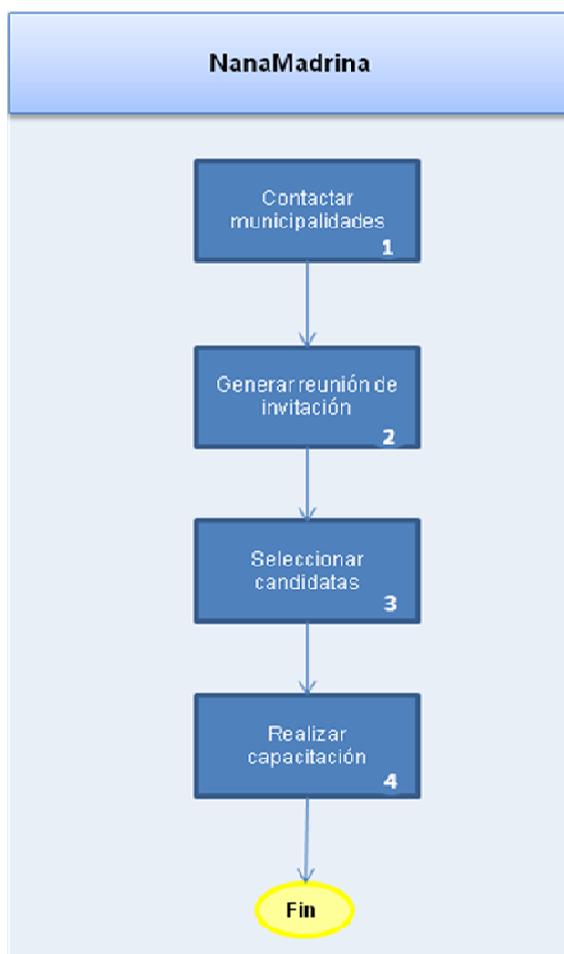


Actividades:

- Inscripción en Sitio Web www.nanamadrina.cl.
- Cliente revisa fichas de trabajadoras de casas particulares en sitio web.
- Cliente realiza requerimiento.
- NanaMadrina Búsqueda de candidatas
- NanaMadrina propone candidatas
- NanaMadrina genera entrevista
- Cliente elige trabajadora
- Formalizar servicio
- Inicio relación post venta

Una vez que el servicio es entregado, dentro del contrato entre NanaMadrina y el cliente se establecerán condiciones de continuidad y contingencia del servicio contratado. Esto es, se asegurará que ante la ocurrencia de eventos que impidan la entrega del servicio (enfermedad de la trabajadora, ausencias obligadas por motivos de fuerza mayor, etc.), el cliente no se verá afectado, a través de la sustitución momentánea de la trabajadora inhabilitada por otra trabajadora del pool de NanaMadrina. De no contar con trabajadoras disponibles, se establecerán multas (o rebajas en el pago) por el tiempo que no se realizó el servicio.

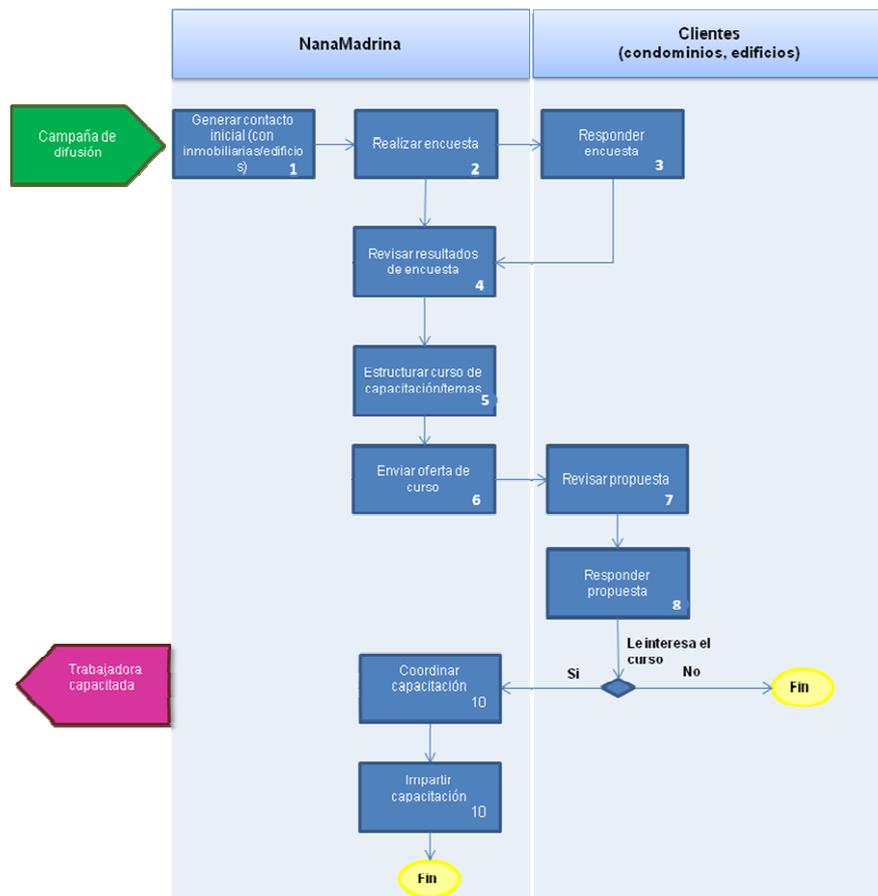
7.3 Capacitación de pool de trabajadoras domésticas



Actividades

- Contactar municipalidades
- Generar reunión de invitación
- Seleccionar candidatas
- Realizar capacitación
 - Primeros auxilios
 - Cuidado de niños
 - Cuidados de personas de tercera edad
 -

7.4 Capacitación de personal doméstico en condominios y edificios



Campaña de difusión: este servicio está enfocado a trabajadoras de casas particulares que ya se encuentren trabajando, y cuyos empleadores deseen que adquieran algún conocimiento específico dentro de los tópicos que serán ofrecidos por NanaMadrina.

Actividades

- Generar contacto inicial
- Realizar encuesta
- Responder encuesta
- Estructurar curso de capacitación/temas
- Enviar oferta de curso
- Revisar propuesta
- Responder propuesta
- Coordinar capacitación
- Impartir capacitación

7.5 Operación del sitio web

El plan de negocios propuesto considera como plataforma principal de interacción entre la empresa y el cliente un sitio web. El objetivo principal es que este sitio sea un sistema de auto atención que sea fácil de usar con la menor cantidad de explicación posible y de esta manera, que ellos puedan encontrar la información que requieren.

7.6 Instalaciones para la operación

La empresa contará con instalaciones para su operación que principalmente consiste en oficinas donde se realizarán las entrevistas de las candidatas, las reuniones del cliente con la candidata (si así lo desea).

La oficina estará ubicada en la comuna de Providencia.

8 PLAN COMERCIAL

El objetivo del plan comercial que se presenta a continuación es satisfacer las necesidades del cliente objetivo en relación a la necesidad de cuidado que tienen. La idea es poder posicionar la marca NanaMadrina dentro del mercado, logrando ser en un espacio de 4 años la empresa de mayor notoriedad en el rubro.

8.1 Segmento Objetivo

El segmento objetivo al que NanaMadrina dirige sus esfuerzos para la primera línea de negocio: entrega de personal doméstico que se adecúe a las necesidades específicas de los clientes; son a aquellas familias que requieran, además de un servicio doméstico estándar, un servicio de cuidado especial de niños, ancianos, animales, enfermería, entre otros, dentro de las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea en la ciudad de Santiago.

Este segmento además corresponde al segmento ABC1, donde los jefes de hogar son profesionales que trabajan y no pueden hacerse cargo del cuidado de uno o más integrantes de su familia, y que tampoco dispongan del tiempo o deseo de buscar por sus propios medios una trabajadora con esas características.

Para la segunda línea de negocio: servicio de capacitación de trabajadoras domésticas que pertenecen a condominios o edificios que se encuentren trabajando en un domicilio, el segmento objetivo se define como familias que actualmente ya cuenten con una trabajadora de casa particular y que tengan interés en entregar capacitaciones en los ámbitos de cuidado de niños, ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales.

Este grupo también pertenece al segmento ABC1 y viven en condominios o edificios de las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea en la ciudad de Santiago.

La determinación del segmento objetivo, se realizó mediante la aplicación de una encuesta a través de redes sociales (Anexo 1).

8.2 Descripción del Servicio

La Empresa NanaMadrina cuenta con dos servicios claves en el rubro del servicio doméstico que pretende diferenciarse del resto del mercado: 1) entrega de personal

doméstico que se adecúe a las necesidades de los clientes, y 2) servicio de capacitación de personal doméstico perteneciente a edificios/condominios que ya se encuentren trabajando. A continuación se describen en detalle ambos servicios:

1) El primer servicio consiste en entregar un servicio doméstico responsable y de calidad para aquellas personas que lo requieran, por medio de trabajadoras que participaron de un riguroso proceso de selección, que no poseen antecedentes negativos de ningún tipo y que son capacitadas en diversos ámbitos de interés específicos como cuidado de niños, de ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales. Los clientes pueden satisfacer sus necesidades específicas a través de la contratación de estas trabajadoras que cuentan con conocimientos respecto de los ámbitos mencionados, permitiendo otorgar un servicio diferenciado, único y de calidad.

Además la alianza estratégica con municipalidades y con el Sindicato de Trabajadoras de Casas Particulares (Sintracap) también ayudará a identificar mujeres que tengan interés de trabajar, cuando no se pueda satisfacer las necesidades de los clientes con trabajadoras del pool de NanaMadrina, a las que se les capacitará y de esta forma podrán acceder a ser parte del grupo de Trabajadoras de Casas Particulares de nuestra empresa.

Este servicio además ofrece una respuesta a nuestros clientes dentro de 24 horas sobre la factibilidad de satisfacer el requerimiento, y una semana para presentarles las potenciales candidatas.

Nuestros clientes podrán acceder a los resultados del proceso de selección, teniendo disponible resultado de entrevista psicológica, antecedentes laborales y legales y realizar entrevistas a las candidatas seleccionadas para que puedan seleccionar de manera segura y confiable a su candidata y formalizar el servicio y realizar los contratos tanto de NanaMadrina con la candidata como del cliente.

Este servicio además contará con la posibilidad de reposición de la trabajadora en caso de que su trabajadora no pueda asistir a su trabajo y de cambio permanente de la trabajadora de casa particular si ésta no cumple con las obligaciones estipuladas en el contrato.

Una vez al mes, NanaMadrina tomará contacto con el cliente y la trabajadora de casa particular con el propósito de conocer si la relación laboral ha funcionado de manera adecuada para ambas partes.

Es importante destacar que la empresa se preocupará del servicio entregado y de que la trabajadora cuente con un ambiente laboral de trato digno y acorde con las estipulaciones plasmadas en el contrato.

Si NanaMadrina no puede cubrir la ausencia de la trabajadora, se le aplicará un descuento al cliente proporcional a los días no trabajados.

El servicio se presenta principalmente por medio de la creación de un sitio web donde los clientes podrán suscribirse y publicar sus requerimientos de Trabajadoras de Casas Domésticas. En este sitio web también estará disponible para los suscriptores la nómina de las candidatas y sus áreas de especialización. El sitio web será el lugar de encuentro entre los clientes que requieren contratar un servicio de cuidado y las Trabajadoras Domésticas o de Casas Particulares.

2) El segundo servicio está orientado a trabajadoras de casas particulares que ya se encuentren trabajando, y cuyos empleadores deseen que adquieran capacitación sobre algún tópico específico dentro de los ítems que serán ofrecidos por NanaMadrina.

Este servicio se ofrece a edificios, condominios, donde los jefes de hogar, tendrán la posibilidad de capacitar a sus trabajadoras. Para esto nuestra empresa se contactará con administradores de edificios y condominios ofreciendo el servicio de capacitar a las actuales trabajadoras de casas particulares.

Este servicio consiste en el desarrollo de cursos de acuerdo a las necesidades identificadas en encuestas entregadas a los residentes. Las capacitaciones se centrarán principalmente en temas relativos a cuidado de niños, de ancianos, primeros auxilios, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales. Cabe señalar que la capacitación no corresponde a capacitación formal ni certificada, sino que corresponde a cursos y/o charlas entregadas por profesionales de cada ámbito, sin embargo a las trabajadoras de casas particulares se les entregará un certificado de nuestra empresa sobre el aprendizaje de los conocimientos adquiridos en dicho curso.

Todas las capacitaciones se realizarán en los salones de eventos de los edificios o condominios, para así reducir el tiempo en que las trabajadoras se ausenten de sus trabajos y tendrán un costo de \$25.000 por trabajadora que corre por cuenta de nuestros clientes.

Las capacitaciones que se impartirán tienen relación con los siguientes ámbitos:

- Cuidado de niños
- Cuidado de ancianos
- Primeros auxilios
- Nivelación escolar
- Seguridad laboral (evacuación)
- Cuidado de animales

Para realizar estas capacitaciones se contará con un staff que estará compuesto por: una educadora de párvulos, enfermera, bombero, prevencionista de riesgos, profesor de educación básica quienes en grupos entregarán los conocimientos básicos a las trabajadoras domésticas.

8.3 Promoción

La promoción irá dirigida a nuestro segmento objetivo, es decir en primer lugar, a grupos familiares que requieran de un servicio particular de cuidado de niños, de ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales.

Este grupo familiar corresponde al segmento ABC1 de la ciudad de Santiago, específicamente para las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, donde los jefes de hogar son profesionales que trabajan y no pueden hacerse cargo del cuidado de la familia o de algún integrante de esta.

En segundo lugar, a grupos familiares que ya cuenten con una trabajadora de casa particular y que puedan interesarse en entregar capacitaciones en algún área de interés, como primeros auxilios, cuidados de ancianos, entre otros, a sus trabajadoras. También son del segmento ABC1 y viven en condominios o edificios de la ciudad de Santiago en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea.

- La promoción se realizará en primer lugar y de manera permanente a través de redes sociales como Facebook y Twitter para darnos a conocer como una empresa de servicios domésticos de alta calidad y al servicio de nuestra comunidad para satisfacer las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes, en donde los clientes podrán interactuar con NanaMadrina, realizando sugerencias, comentarios, señalando que “les gusta” nuestra página, nuestros comentarios y cualquier interacción que tengamos en nuestras páginas. Esta gestión no representa ningún costo.
- Hoy en día es vital contar con una página web, de esta manera se da a conocer la empresa y los atributos de sus servicios en forma continua, teniendo un alto alcance a nuestro segmento objetivo. Nuestra página web será www.nanamadrina.cl. Este sitio será además un sistema de autoatención que sea fácil de usar con la menor cantidad de explicación posible para que nuestros clientes puedan encontrar la información que requieran. El desarrollo del Sitio web y compra de dominio tendrá un costo de \$250.000 y luego por cuatro años se realizarán mantenciones con un costo anual de \$900.000 (Estos gastos no se contemplan dentro del ítem promoción).
- Además promocionaremos nuestros servicios por medio de correos electrónicos, los que se enviarán a nuestros clientes para mantenerlos actualizados y a potenciales clientes que pertenecen al segmento ABC1 para lo cual se comprará

la una Base de Datos de correos electrónicos 4 veces al año captando así a potenciales clientes. Este servicio tiene un costo de \$30.000 por Base de Datos.

- También se promocionará a través de recomendaciones, es decir por medio de nuestros clientes que ya hayan contratado el servicio y se sientan satisfechos, nos recomendaran a sus conocidos.
- Se generarán volantes publicitarios para repartir en edificios/condominios ofreciendo el servicio exclusivo de NanaMadrina, destacando al personal capacitado en diferentes ámbitos y señalando los datos de contacto de nuestra empresa. Esto tiene un costo de 20 volantes por \$4.960. Se comprarán 400 volantes por el valor de \$198.400.
- Se generarán artículos publicitarios durante los 4 primeros meses de funcionamiento de NanaMadrina en Revista PAULA, en pie de página con un valor de \$200.000 por publicación y en Revista Mujer del Diario La Tercera durante 4 domingos, media página sin ubicación determinada, módulo vit 1x1 por un valor de \$191.250.
- El gasto en promoción asciende por lo tanto a:

Concepto	Monto	Periodicidad	Total
Correos Electrónicos	\$ 30.000	4	\$ 120.000
Volantes Publicitarios Pack 20 u	\$ 4.960	40	\$ 198.400
Revista Paula mensual	\$ 200.000	4	\$ 800.000
Revista Mujer Diario La Tercera semanal	\$ 191.259	4	\$ 765.036
TOTAL	\$ 426.219		\$ 1.883.436

8.4 Canales de Distribución

Este servicio será distribuido de forma directa a nuestros clientes a través de nuestra página web NanaMadrina. Cuando el servicio de asesora del hogar sea contratado por algún cliente a través de ésta, se firmarán los contratos con ambas partes y comenzará la trabajadora a presentarse en su lugar de trabajo los días y en los horarios acordados.

Asimismo, cuando se contrate el servicio de capacitación en algún edificio o condominio, se enviará a éste nuestro especialista a dictar la charla o capacitación en los salones de eventos de los edificios y condominios para el grupo de trabajadoras para las cuales se contrató el servicio.

Cabe señalar que no existen costos de distribución del servicio.

8.5 Precio

La estrategia de precios definida es la orientada a la competencia. El precio se define tomando como referencia los precios de la competencia.

Dado que en el mercado de las empresas de servicios domésticos no existe mucha competencia agresiva en relación a los precios, se ha definido una estrategia orientada a la Competencia.

Por tratarse de un bien intangible, nuestra empresa enfoca sus fuerzas en diferenciar y dar un valor agregado al servicio de trabajadoras de casa particular, para que el cliente pueda percibirlo y al mismo tiempo, requerir otros servicios adicionales a los que posee actualmente la empresa como el de capacitación.

Nuestra ventaja competitiva está basada en la experiencia que poseen en el rubro nuestras trabajadoras, el excelente staff de profesionales con el que contamos, la calidad del servicio que entregan nuestras trabajadoras debido a las capacitaciones, y principalmente nuestro compromiso., y además en la publicidad que realizan para captar mayores clientes potenciales.

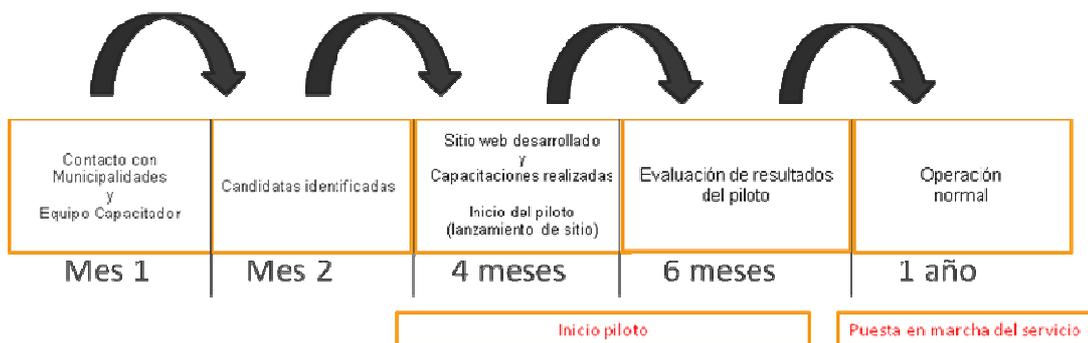
En base al benchmarking realizado, los valores asociados al contrato de un servicio de trabajador de casa particular, oscila entre los \$350.000 y \$450.000, por lo tanto el precio estimado de nuestro servicio será de \$450.000. La cifra está basada en la información de referencia que se obtuvo a través de las encuestas y la disposición a pagar por un servicio de asesoras de hogar de calidad, principal elemento diferenciador y que permite cobrar más que una agencia de asesoras común.

El precio del servicio de capacitación en condominios y edificios, tendrá un valor de \$25.000 por persona y considerará la capacitación integral de las asesoras del hogar en un horario flexible y acordado en forma previa con los jefes de hogar.

Por otro lado, la inscripción al sitio web tendrá un valor de \$19.900.

8.6 Puesta en marcha del servicio

La puesta en marcha del servicio considera una etapa previa para poder ofrecer los servicios de NanaMadrina que se especifican en el cuadro adjunto:



En el primer mes, se debe realizar el contacto con las municipalidades y Sintracap con el propósito de contar con un grupo de trabajadoras que quieran ser parte de NanaMadrina. Además, se debe comenzar a reclutar el equipo de capacitadores que debe estar disponible para entregar el servicio y realizar la capacitación,

En el segundo mes, se espera haber identificado a las candidatas definitivas y haber realizado entrevista psicológica y análisis de antecedentes legales.

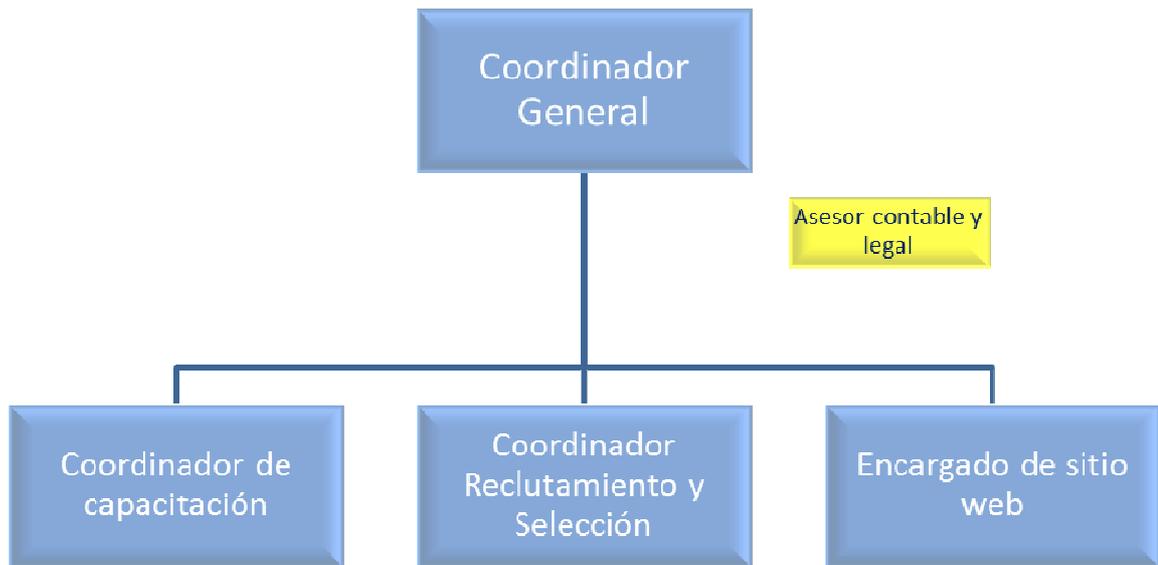
Entre el segundo y el cuarto mes, se espera contar con el sitio web desarrollado, el equipo de capacitadores definidos y la capacitación básica realizada a las candidatas seleccionadas (considerando que este pool de trabajadoras estará disponible a través del sitio web para los clientes potenciales). En este periodo se espera realizar un piloto lanzando el servicio y de esta forma, probar las funcionalidades del sitio web y evaluar el comportamiento de los potenciales clientes.

Al cabo de seis meses se espera evaluar los resultados del lanzamiento de los servicios, contar con inscripciones en el sitio y generar los cambios necesarios luego de la evaluación.

Al año, se espera operar en forma normal con el sitio web y los servicios que ofrece NanaMadrina.

9 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El organigrama propuesto para la empresa es el siguiente:



9.1 Descripción de cargos

Dado que el modelo de negocio es simple, no se requiere en un inicio de una estructura organizacional compleja, sin embargo es importante destacar que cada una de las áreas incorporarán personal en la medida que el negocio vaya surgiendo. A continuación se describen los cargos propuestos.

El organigrama propuesto considera dos cargos adicionales a la planta estable: secretaria; asesor contable y legal. En un inicio la empresa trabajará sin secretaria, pero en un plazo de 6 meses, dependiendo de los resultados de la empresa, se considerará su inclusión. En el caso del asesor contable y legal, su participación en la empresa será por horas y a solicitud, ya que estará a cargo de validar los contratos y realizar la contabilidad de la empresa, por lo cual no se necesitará de su participación estable, sino que en ciertos periodos de tiempo.

Nombre del cargo: Coordinador General

Perfil del cargo: Técnico en ejecución administración de empresas, administración de empresas o carreras afines.

Tendrá a su cargo los roles del Coordinador de Capacitación, coordinador de Reclutamiento y Selección y al encargado del Sitio Web.

Sus principales responsabilidades se detallan a continuación:

- Responsable de la gestión de las líneas de negocio propuestas, incluyendo el contacto con municipalidades para el reclutamiento de candidatas, edificios y condominios para ofertar el servicio de capacitación a trabajadoras de casas particulares que ya se encuentren trabajando (alianzas estratégicas). Por otro lado, entrevista a todas las candidatas con el objetivo de conocerlas antes de ser parte de la empresa.
- Planificar y definir las metas a corto y largo plazo.
- Realizar evaluaciones periódicas respecto del cumplimiento de cada una de las áreas.
- Definir el presupuesto y las políticas de la empresa.

Nombre del cargo: Coordinador de Reclutamiento y Selección

Perfil del cargo: Administrador de recursos humanos o carreras afines con conocimientos en selección de personal.

Tendrá a su cargo la selección de candidatas y la coordinación de las capacitaciones, tanto al pool de trabajadoras como a las capacitaciones que se realicen en edificios y condominios.

Sus principales responsabilidades se detallan a continuación:

- Mantener disponible al equipo de profesionales que realizará las capacitaciones y de la coordinación y realización de éstas.
- Asegurar la impecabilidad de los antecedentes legales a través de la revisión de los antecedentes personales y legales de las candidatas.
- Generar informes psicológicos de cada una de las candidatas que estarán disponibles en el sitio web. La evaluación de las candidatas considerará una entrevista psicológica y la aplicación de test (Rocha).

Nombre del cargo: Coordinador de Capacitación

Perfil del cargo: Administrador de recursos humanos o carreras afines con conocimientos en selección de personal

Sus principales responsabilidades se detallan a continuación:

- Estructurar las capacitaciones y asegurar su implementación.
- Mantener registro de las capacitaciones efectuadas.

Nombre del cargo: Encargado de sitio web

Perfil del cargo: Administrador de sistemas o estudios de carreras relacionadas con tecnologías de la información, conocimientos en desarrollo y mantención de sitios web.

Sus principales responsabilidades se detallan a continuación:

- Mantención, gestión y actualización de contenidos (perfiles publicados de las candidatas), seguridad y difusión de la plataforma tecnológica que soporta este servicio.
- Administración (community manager) de las redes sociales (Twitter y Facebook) de la empresa. En estas redes sociales se publicitará el sitio, y además será un punto de contacto con los clientes de la empresa.
- Revisión y gestión de los requerimientos de los clientes gatillando el proceso de búsqueda de las candidatas adecuadas.

9.2 Relación contractual con clientes y trabajadoras

La relación contractual se realizará de la siguiente forma:

- 1) NanaMadrina será el empleador de la trabajadora de casa particular, por lo tanto será responsable del pago de sueldos, licencias médicas. El contrato se realizará bajo el modelo de subcontratación, por lo cual se realizará por dos periodos consecutivos, el cual considera un periodo de prueba de dos semanas, de acuerdo a lo estipulado en el código del trabajo, que indica que las dos primeras semanas del contrato se consideran de prueba, en ese lapso de tiempo, tanto la empresa como el trabajador pueden dar término al contrato siempre que se avise con tres días de anticipación. Una vez finalizado el periodo de prueba, el cliente y la trabajadora deben informar a NanaMadrina si mantienen el contrato.
- 2) El cliente (solicitante del servicio) firmará contrato con la empresa por un año, donde NanaMadrina es el proveedor del servicio.

- 3) Al cabo de un año, el cliente podrá ratificar el servicio, para lo cual NanaMadrina cederá el contrato al cliente y ya no tendrá relación contractual con ninguno de los dos.
- 4) La gestión de los contratos será validada con el asesor legal, quién revisará que los contratos se encuentren de acuerdo a las estipulaciones de las leyes laborales.

9.3 Equipo de capacitadores

Para entregar los servicios las trabajadoras de casas particulares que son parte de la empresa se deben encontrar capacitadas en ámbitos como: cuidado de niños, primeros auxilios, cuidado de ancianos.

Para esto, la empresa debe contar con un staff de capacitadores que estará compuesto principalmente por:

- Auxiliar de enfermería; estudiante en prevención de riesgos o bombero (para realizar la capacitación en temas relacionados con primeros auxilios y cuidados en el lugar de trabajo).
- Estudiante de pedagogía o educadora de párvulos (para realizar capacitación en cuidado de niños, estimulación, manejo del comportamiento).
- Estudiante de geriatría o carreras afines (para realizar capacitación en cuidado de personas de la tercera edad).
- Estudiante de veterinaria (para realizar capacitación en cuidado de mascotas).

Se han considerado para el equipo de capacitadores, estudiantes y no personal profesional ya titulado con el propósito de disminuir los costos por hora de capacitación de profesionales. Esta actividad también representa una oportunidad de desarrollo profesional para los estudiantes.

El equipo será seleccionado por el Coordinador de Reclutamiento y Selección.

10 PLAN FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero de los flujos económicos que se espera genere NanaMadrina en los primeros 4 años de funcionamiento, se expondrán distintos cuadros con los costos e ingresos estimados, con explicación línea a línea de cada uno de ellos. Posteriormente, en base a los flujos presentados, se analizará a través del VAN (Valor Actual Neto) y de la TIR (Tasa Interna de Retorno) el atractivo financiero del proyecto.

- **Previo a la puesta en marcha del servicio.**

Antes de ofrecer el servicio de trabajadoras de casas particulares de calidad que entregará NanaMadrina, se contará con un capital inicial de \$10.000.000, el cual será obtenido recurriendo a financiamiento en instituciones financieras, a través de un crédito de consumo. A su vez, existen ciertas inversiones que se deben realizar con anterioridad de la puesta en marcha del servicio, de acuerdo al siguiente cuadro:

Concepto	Monto
Capacitación inicial pool trabajadoras (1)	(\$ 600.000)
Desarrollo sitio web y compra dominio (2)	(\$ 350.000)
Gastos promoción (3)	(\$ 2.000.000)
TOTAL	(\$ 2.950.000)

(1) Previo a ofrecer el servicio al público, NanaMadrina contará con un pool de trabajadoras capacitadas. En este ítem se considera el costo de realizar las capacitaciones iniciales, de acuerdo al flujo presentado dentro del Plan Operacional. El monto es un estimado que considera el pago a los relatores durante las 6 horas de capacitación inicial. También considera el arriendo del espacio y colación para las trabajadoras a capacitar.

(2) El canal de contacto con el cliente y la base operativa del servicio será a través del sitio web www.nanamadrina.cl. En este ítem se considera el desarrollo del sitio y la compra del dominio. La mantención mensual de la página se incorporará en el flujo de los primeros 4 años.

(3) Antes de lanzar el servicio al público, NanaMadrina realizará campañas a través de medios electrónicos (redes sociales y mailing) y medios físicos (insertos en revistas y diarios, volantes, afiches, etc).

- **Flujos en los primeros 4 años de puesta en marcha**

Se realizó una estimación de los flujos financieros para los primeros 4 años de puesta en marcha del servicio. Esta estimación considera las dos líneas de negocio de NanaMadrina, la entrega de personal doméstico capacitado según requerimientos del cliente y la capacitación de trabajadoras de casas particulares en condominios y edificios. La estimación se realizó para tres escenarios: pesimista, base y optimista.

Escenario Base

Entrega de personal doméstico capacitado

Esta es la principal línea de negocio que entregará NanaMadrina. Para los primeros 4 años de funcionamiento, se estiman los siguientes flujos financieros:

Concepto	2014	2015	2016	2017
Ingresos por venta del servicio (4)	\$ 108.000.000	\$ 129.600.000	\$ 162.000.000	\$ 194.400.000
Sueldo Coordinador General (14)	(\$ 4.800.000)	(\$ 5.520.000)	(\$ 6.348.000)	(\$ 7.300.200)
Sueldo Coordinador Capacitación (14)	(\$ 2.520.000)	(\$ 2.898.000)	(\$ 3.332.700)	(\$ 3.832.605)
Sueldo Coordinador Reclutamiento y Selección (14)	(\$ 2.520.000)	(\$ 2.898.000)	(\$ 3.332.700)	(\$ 3.832.605)
Inscripción sitio web (5)	\$ 497.500	\$ 597.000	\$ 716.400	\$ 855.700
Pago sueldo trabajadoras (6)	(\$ 96.000.000)	(\$ 115.200.000)	(\$ 144.000.000)	(\$ 172.800.000)
Mantenimiento sitio web (7)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)
Capacitación nuevas trabajadoras (8)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)
Arriendo oficina (9)	(\$ 3.600.000)	(\$ 3.600.000)	(\$ 3.600.000)	(\$ 3.600.000)
Provisión contingencias (10)	(\$ 700.000)	(\$ 700.000)	(\$ 700.000)	(\$ 700.000)
TOTAL	-\$ 3.542.500	-\$ 2.519.000	-\$ 497.000	\$ 1.290.290

(4) Para la estimación de este flujo, se consideró colocar al final del primer año de servicio un total de **20 trabajadoras** de casa particulares capacitadas, cobrando por el servicio \$450.000 mensual, donde \$400.000 es el monto bruto para cada trabajadora y \$50.000 como ingreso neto para NanaMadrina. Para los 3 años siguientes se espera un crecimiento de un 20% anual.

(5) Tal como se detalló dentro del Plan Operacional, cuando un cliente quiere acceder a la información de los perfiles de las trabajadoras que NanaMadrina tiene en su base de datos, debe cancelar una cuota de inscripción de \$19.900. Se estima que para el primer año de servicio, **25 personas** se inscribirán en el servicio, creciendo al 20% los siguientes 3 años.

(6) Tal como se mencionó en el punto (5) precedente, del ingreso bruto de \$450.000 que se le cobrará mensualmente al cliente, \$400.000 corresponden al pago de la trabajadora de casa particular. Este monto es bruto, e incluye los descuentos legales.

(7) Para la mantención del sitio web, se considera un pago de \$25.000 mensuales por hosting del sitio, y \$50.000 por mantención.

(8) Si bien NanaMadrina considera mantener un staff de trabajadoras de casa particular capacitadas, cuyos perfiles se mostrarán en el sitio web, el servicio también entrega la opción de que si el cliente no encuentra el perfil deseado dentro del staff, NanaMadrina

capacitará nuevas candidatas de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente. Anualmente se provisionará un monto de \$1.000.000 por este concepto.

(9) NanaMadrina considera el arriendo de una oficina en la comuna de Providencia, para realizar las tareas descritas en el Plan Operacional. El arriendo se estima en \$300.000 mensuales.

(10) Bajo este ítem se provisiona para enfrentar distintas contingencias que puedan producirse en la entrega del servicio como, por ejemplo, posibles descuentos al cliente por ausencias de su trabajadora de casa particular.

(14) Este ítem corresponde a los sueldos de los Coordinadores General, de Reclutamiento y Capacitación. Se aumentarán los sueldos un 20% anual.

Capacitación de trabajadoras de casas particulares en condominios y edificios

Una segunda línea de negocio considera ofrecer cursos de capacitación que se centrarán principalmente en temas relativos a cuidado de niños, de ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales para trabajadoras de casas particulares que ya se encuentren trabajando. Para los primeros 4 años de servicio se estiman flujos de acuerdo al siguiente cuadro:

Concepto	2014	2015	2016	2017
Ingresos por cursos de capacitación (11)	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 11.250.000	\$ 13.500.000
Pago capacitadores (12)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.200.000)	(\$ 1.500.000)	(\$ 1.800.000)
Gastos administración (13)	(\$ 1.500.000)	(\$ 1.800.000)	(\$ 2.250.000)	(\$ 2.700.000)
TOTAL	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000

(11) Para el primer año de entrega de este servicio, se espera realizar un total de **20 cursos** de capacitación, con un promedio de 15 asistentes por curso, a los cuales se les cobrará \$25.000 por curso. Se espera una tasa de crecimiento de un 20%.

(12) Para la realización de los cursos de capacitación, se les cancelará a los relatores expertos de cada tema (cuidado de niños, de ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales) en promedio \$50.000 por curso.

(13) En este ítem se considera un gasto de \$5.000 por cada asistente por concepto de materiales (folletos, guías, etc).

Atractivo financiero del proyecto

Para poder analizar el posible atractivo financiero del proyecto, y saber si éste será rentable durante los primeros 4 años del proyecto, se realizará un análisis a través del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto. A través del VAN se miden los flujos y egresos futuros que esperamos que NanaMadrina otorgue, y descontando la inversión inicial, se conocerá si la inversión es rentable, al obtener un VAN positivo. Por otra parte, a través de la TIR se obtiene aquella tasa de descuento que hace que el proyecto tenga VAN igual a cero. La TIR es la máxima tasa que puede tener un proyecto para que sea rentable. Si esta tasa es mayor que la tasa de descuento que utilizamos para calcular el VAN, el proyecto tiene atractivo financiero.

Primero, se presentan los flujos futuros que se obtuvieron de los puntos anteriores, a través del siguiente cuadro:

Línea de Negocio	2014	2015	2016	2017
Entrega personal doméstico capacitado	-\$ 3.542.500	-\$ 2.519.000	-\$ 497.000	\$ 1.290.290
Capacitación trabajadoras en condominios y edificios	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000
TOTAL	\$ 1.457.500	\$ 3.481.000	\$ 7.003.000	\$ 10.290.290

Considerando que como inversión inicial NanaMadrina planea contar con \$10.000.000, los cuales serán obtenidos recurriendo a créditos de consumo en instituciones financieras, la obtención del VAN será a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -\$10.000.000 + \$ 1.298.300 / (1+Td) + \$ 3.262.100 / (1+Td)^2 + \$ 6.724.400 / (1+Td)^3 + \$ 9.951.990 / [(1+Td)]^4$$

Donde Td es la tasa de descuento a la cual traer los flujos futuros al presente. Normalmente esta tasa de descuento se calcula como una tasa libre de riesgo (la tasa para un Bono del Banco Central a 5 años es de 4,64%) más una prima por riesgo. El problema es que el proyecto aquí presentado corresponde a un mercado semi formal, el cual no transa en la bolsa y no existe mayor información de mercado. Por lo tanto, la tasa de descuento que se utilizará será una tasa alternativa, la cual consiste en la tasa a la cual se accede al préstamo de los MM\$10 de inversión inicial en el sistema

financiero. Realizada una simulación entre distintos bancos de la industria, un crédito de consumo por MM\$10 a 36 meses de plazo se entrega a una tasa que varía desde 12% al 25%. Por lo tanto, se calculará el VAN del proyecto para una tasa promedio de 20 %

Concepto	Td = 20%
VAN PROYECTO	\$ 1.698.397

Por lo que se ve del cuadro anterior, con la tasa de descuento utilizada del 20%, el proyecto tiene VAN negativo, por lo que se puede decir que el proyecto para el escenario pesimista no es rentable.

Ahora, al calcular la TIR del proyecto utilizando los mismos flujos, tenemos que:

$$\text{VAN (TIR)} = 0 \rightarrow \text{TIR} = 28\%$$

Por lo tanto, dado que el VAN del proyecto es positivo para el escenario base, y dado también que la TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada del 20 % para evaluar el proyecto, se concluye que NanaMadrina es un proyecto financieramente atractivo.

Escenario Pesimista

Entrega de personal doméstico capacitado

Ésta es la principal línea de negocio que entregará NanaMadrina. Para los primeros 4 años de funcionamiento, se estiman los siguientes flujos financieros:

Concepto	2014	2015	2016	2017
Ingresos por venta del servicio (4)	\$ 91.800.000	\$ 108.000.000	\$ 140.400.000	\$ 167.400.000
Sueldo Coordinador General (14)	(\$ 4.800.000)	(\$ 5.520.000)	(\$ 6.348.000)	(\$ 7.300.200)
Sueldo Coordinador Capacitación (14)	(\$ 2.520.000)	(\$ 2.898.000)	(\$ 3.332.700)	(\$ 3.832.605)
Sueldo Coordinador Reclutamiento y Selección (14)	(\$ 2.520.000)	(\$ 2.898.000)	(\$ 3.332.700)	(\$ 3.832.605)
Inscripción sitio web (5)	\$ 417.900	\$ 517.400	\$ 616.900	\$ 736.300
Pago sueldo trabajadoras (6)	(\$ 96.000.000)	(\$ 115.200.000)	(\$ 144.000.000)	(\$ 172.800.000)
Mantenición sitio web (7)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)
Capacitación nuevas trabajadoras (8)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)

Arriendo oficina (9)	(\$ 3.600.000)	(\$ 3.600.000)	(\$ 3.600.000)	(\$ 3.600.000)
Provisión contingencias (10)	(\$ 700.000)	(\$ 700.000)	(\$ 700.000)	(\$ 700.000)
TOTAL	-\$ 19.822.100	-\$ 24.198.600	-\$ 22.196.500	-\$ 25.829.110

(4) Para la estimación de este flujo, se consideró colocar al final del primer año de servicio un total de **17 trabajadoras** de casa particulares capacitadas, cobrando por el servicio \$450.000 mensual, donde \$400.000 es el monto bruto para cada trabajadora y \$50.000 como ingreso neto para NanaMadrina. Para los 3 años siguientes se espera un crecimiento de un 20% anual.

(5) Tal como se detalló dentro del Plan Operacional, cuando un cliente quiere acceder a la información de los perfiles de las trabajadoras que NanaMadrina tiene en su base de datos, debe cancelar una cuota de inscripción de \$19.900. Se estima que para el primer año de servicio, **21 personas** se inscribirán en el servicio, creciendo al 20% los siguientes 3 años.

Capacitación de trabajadoras de casas particulares en condominios y edificios

Una segunda línea de negocio considera ofrecer cursos de capacitación que se centrarán principalmente en temas relativos a cuidado de niños, de ancianos, primeros auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales para trabajadoras de casas particulares que ya se encuentren trabajando. Para los primeros 4 años de servicio se estiman flujos de acuerdo al siguiente cuadro:

Concepto	2014	2015	2016	2017
Ingresos por cursos de capacitación (11)	\$ 6.375.000	\$ 7.500.000	\$ 9.750.000	\$ 11.625.000
Pago capacitadores (12)	(\$ 850.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.300.000)	(\$ 1.550.000)
Gastos administración (13)	(\$ 1.275.000)	(\$ 1.500.000)	(\$ 1.950.000)	(\$ 2.325.000)
TOTAL	\$ 4.250.000	\$ 5.000.000	\$ 6.500.000	\$ 7.750.000

(11) Para el primer año de entrega de este servicio, se espera realizar un total de **17 cursos** de capacitación, con un promedio de 15 asistentes por curso, a los cuales se les cobrará \$25.000 por curso. Se espera una tasa de crecimiento de un 20%.

- **Atractivo financiero del proyecto.**

Primero, se presentan los flujos futuros que se obtuvieron de los puntos anteriores, a través del siguiente cuadro:

Línea de Negocio	2014	2015	2016	2017
Entrega personal doméstico capacitado	-\$ 19.822.100	-\$ 24.198.600	-\$ 22.196.500	-\$ 25.829.110
Capacitación trabajadoras en condominios y edificios	\$ 4.250.000	\$ 5.000.000	\$ 6.500.000	\$ 7.750.000
TOTAL	-\$ 15.572.100	-\$ 19.198.600	-\$ 15.696.500	-\$ 18.079.110

Considerando que como inversión inicial NanaMadrina planea contar con \$10.000.000, los cuales serán obtenidos recurriendo a créditos de consumo en instituciones financieras, la obtención del VAN será a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -\$10.000.000 + \frac{-\$ 15.572.100}{(1+Td)} + \frac{-\$ 19.198.600}{(1+Td)^2} + \frac{-\$ 15.696.500}{(1+Td)^3} + \frac{-\$ 18.079.110}{[(1+Td)]^4}$$

Concepto	Td = 20%
VAN PROYECTO	-\$ 45.092.867

Por lo que se ve del cuadro anterior, con la tasa de descuento utilizada del 20%, el proyecto tiene VAN negativo por lo que se puede decir que el proyecto para el escenario pesimista no es rentable.

Ahora, al calcular la TIR del proyecto utilizando los mismos flujos, tenemos que:

VAN (TIR) = 0 → TIR inconsistente.

Por lo tanto, dado que el VAN del proyecto es negativo, y dado también que la TIR es inconsistente para el escenario pesimista, ya que todos los flujos resultantes son negativos, se concluye que NanaMadrina es un proyecto sin atractivo financiero.

Escenario Optimista

Entrega de personal doméstico capacitado

Ésta es la principal línea de negocio que entregará NanaMadrina. Para los primeros 4 años de funcionamiento, se estiman los siguientes flujos financieros:

Concepto	2014	2015	2016	2017
Ingresos por venta del servicio (4)	\$ 124.200.000	\$ 151.200.000	\$ 189.000.000	\$ 221.400.000
Inscripción sitio web (5)	(\$ 4.800.000)	(\$ 5.520.000)	(\$ 6.348.000)	(\$ 7.300.200)
Pago sueldo trabajadoras (6)	(\$ 2.520.000)	(\$ 2.898.000)	(\$ 3.332.700)	(\$ 3.832.605)
Mantenición sitio web (7)	(\$ 2.520.000)	(\$ 2.898.000)	(\$ 3.332.700)	(\$ 3.832.605)
Capacitación nuevas trabajadoras (8)	\$ 577.100	\$ 696.500	\$ 815.900	\$ 975.100
Arriendo oficina (9)	(\$ 110.400.000)	(\$ 134.400.000)	(\$ 168.000.000)	(\$ 196.800.000)
Provisión contingencias (10)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)
TOTAL	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)	(\$ 1.000.000)

(4) Para la estimación de este flujo, se consideró colocar al final del primer año de servicio un total de **23 trabajadoras** de casa particulares capacitadas, cobrando por el servicio \$450.000 mensual, donde \$400.000 es el monto bruto para cada trabajadora y \$50.000 como ingreso neto para NanaMadrina. Para los 3 años siguientes se espera un crecimiento de un 20% anual.

(5) Tal como se detalló dentro del Plan Operacional, cuando un cliente quiere acceder a la información de los perfiles de las trabajadoras que NanaMadrina tiene en su base de datos, debe cancelar una cuota de inscripción de \$19.900. Se estima que para el primer año de servicio, **28 personas** se inscribirán en el servicio, creciendo al 20% los siguientes 3 años.

Capacitación de trabajadoras de casas particulares en condominios y edificios

Una segunda línea de negocio considera ofrecer cursos de capacitación que se centrarán principalmente en temas relativos a cuidado de niños, de ancianos, primeros

auxilios, nivelación escolar, seguridad laboral (evacuación) y cuidado de animales para trabajadoras de casas particulares que ya se encuentren trabajando. Para los primeros 4 años de servicio se estiman flujos de acuerdo al siguiente cuadro:

Concepto	2014	2015	2016	2017
Ingresos por cursos de capacitación (11)	\$ 8.625.000	\$ 10.500.000	\$ 13.125.000	\$ 15.375.000
Pago capacitadores (12)	(\$ 1.150.000)	(\$ 1.400.000)	(\$ 1.750.000)	(\$ 2.050.000)
Gastos administración (13)	(\$ 1.725.000)	(\$ 2.100.000)	(\$ 2.625.000)	(\$ 3.075.000)
TOTAL	\$ 5.750.000	\$ 7.000.000	\$ 8.750.000	\$ 10.250.000

(11) Para el primer año de entrega de este servicio, se espera realizar un total de **16 cursos** de capacitación, con un promedio de 15 asistentes por curso, a los cuales se les cobrará \$25.000 por curso. Se espera una tasa de crecimiento de un 20%.

Atractivo financiero del proyecto.

Primero, se presentan los flujos futuros que se obtuvieron de los puntos anteriores, a través del siguiente cuadro:

Línea de Negocio	2014	2015	2016	2017
Entrega personal doméstico capacitado	-\$ 1.662.900	-\$ 19.500	\$ 2.602.500	\$ 4.409.690
Capacitación trabajadoras en condominios y edificios	\$ 5.750.000	\$ 7.000.000	\$ 8.750.000	\$ 10.250.000
TOTAL	\$ 4.087.100	\$ 6.980.500	\$ 11.352.500	\$ 14.659.690

Considerando que como inversión inicial NanaMadrina planea contar con \$10.000.000, los cuales serán obtenidos recurriendo a créditos de consumo en instituciones financieras, la obtención del VAN será a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -\$10.000.000 + \$ 1.298.300 / (1+Td) + \$ 3.262.100 / (1+Td)^2 + \$ 6.724.400 / (1+Td)^3 + \$ 9.951.990 / [(1+Td)]^4$$

Donde Td es la tasa de descuento a la cual traer los flujos futuros al presente. Normalmente esta tasa de descuento se calcula como una tasa libre de riesgo (la tasa para un Bono del Banco Central a 5 años es de 4,64%) más una prima por riesgo. El problema es que el proyecto aquí presentado corresponde a un mercado semi formal, el cual no transa en la bolsa y no existe mayor información de mercado. Por lo tanto, la tasa de descuento que se utilizará será una tasa alternativa, la cual consiste en la tasa a la cual se accede al préstamo de los MM\$10 de inversión inicial en el sistema financiero. Realizada una simulación entre distintos bancos de la industria, un crédito de consumo por MM\$10 a 36 meses de plazo se entrega a una tasa que varía desde 12% al 25%. Por lo tanto, se calculará el VAN del proyecto para una tasa promedio de 20%, de acuerdo al siguiente cuadro:

Concepto	$Td = 20\%$
VAN PROYECTO	\$ 9.910.751

Por lo que se ve del cuadro anterior, con la tasa de descuento utilizada del 20%, el proyecto tiene VAN positivo para el escenario optimista, por lo que se puede decir que el proyecto es muy rentable.

Ahora, al calcular la TIR del proyecto utilizando los mismos flujos, tenemos que:

$$\text{VAN (TIR)} = 0 \rightarrow \text{TIR} = 62\%$$

Por lo tanto, dado que el VAN del proyecto es positivo para el escenario optimista, y dado también que la TIR es muy mayor que la tasa de descuento utilizada del 20 % para evaluar el proyecto, se concluye que NanaMadrina es un proyecto financieramente muy atractivo.

11 CONCLUSIONES

Como se aprecia en el documento, se puede concluir que en general el plan comercial, como objetivo principal, permite concretar de manera exitosa el funcionamiento de las dos líneas de negocio propuestas: Entrega de personal doméstico capacitado según requerimientos del cliente y la Capacitación de personal domésticos en condominios y edificios.

Se consiguió además desarrollar los objetivos establecidos de manera específica, se realizó un estudio de mercado del servicio de trabajadoras de casa particular, el que permitió caracterizar el mercado objetivo y el nivel de instrucción y capacitación de éstas.

Se logró diseñar la estrategia comercial para un servicio de Labores Domésticas de Calidad, definiendo una política de precios orientada a la competencia, los principales canales de distribución como la página web de la empresa, los principales canales de publicidad definidos principalmente por las redes sociales, mail y revistas.

Se desarrolló el Modelo de Negocio mediante el esquema Canvas, identificando los puntos clave para la generación de la propuesta de valor.

Se identificó que la industria de agencias que ofrecen el servicio de trabajadoras de casa particular es atractivo, por medio de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA.

Se diseñaron los planes funcionales comercial, operacional, recursos humanos y financiero, identificando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

En el análisis financiero se estimaron tres escenarios: base, pesimista y optimista. En el escenario base y optimista se obtuvo valores actuales netos positivos de MM\$ 1,6 y MM\$ 9,9 respectivamente y tasas internas de retorno de 28% y 62% en ese mismo orden, la tasa de descuento fue de 20% y período de evaluación fue de 4 años para todos los escenarios.

El servicio no es difícil de implementar, no requiere de una estructura organizacional compleja o de herramientas informáticas costosas, si requiere de tiempo, dedicación y prolijidad al momento de seleccionar al equipo de candidatas que serán parte de la empresa. La diferenciación por calidad que logre alcanzar la empresa sumada a la oferta de capacitación a condominios y edificios que ya cuenten con personal doméstico contratado, permitirá evaluar la expansión de la empresa a otras ciudades del país.

Finalmente se concluye que esta nueva propuesta entrega a una porción de la población, que desea trabajar como personal doméstico y que no tiene acceso a capacitación por el alto costo que conlleva, herramientas que le permitirán realizar su labor de mejor manera y crear valor para el servicio que desarrollan.

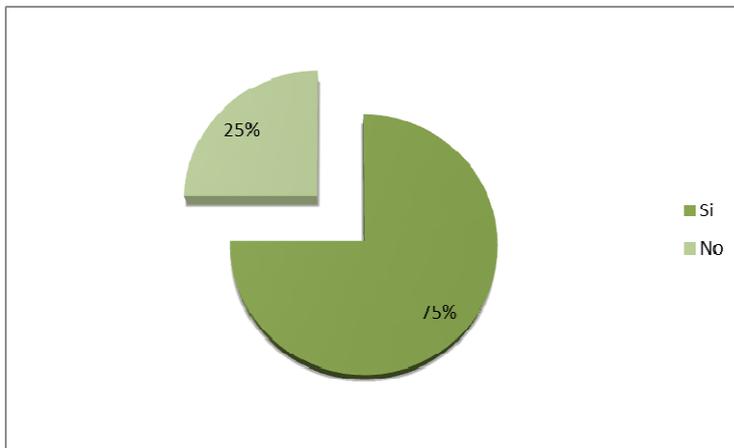
12 BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio del Desarrollo Social, “Trabajadoras de casa particular, vulnerabilidad y pobreza”, Santiago, 2011.
- Ministerio del Desarrollo Social, “Encuesta de Caracterización Socio-Económica Nacional”, Santiago, 2009.
- Código del Trabajo
- Porter, Michael. “Estrategia y Ventaja Competitiva”. España, Ediciones Deusto, 2006.
- Balanko, Greg. “Como Preparar Un Plan De Negocios Exitoso”. Mc Graw-Hill, 2007.
- Serie Pocket Mentor, “Crear un Plan de Negocios”, Harvard Business Press, 2009.

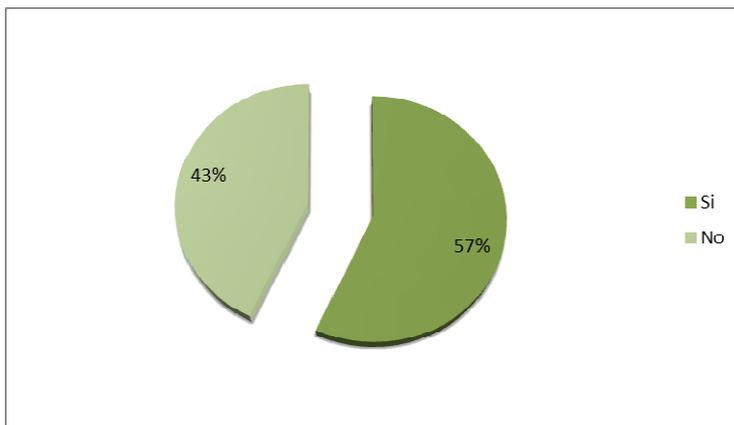
13 ANEXO 1- Encuesta

Para desarrollar el plan de negocios es necesario conocer las necesidades de los potenciales clientes y su disposición a pagar por un servicio de cuidado para su hogar que esté capacitado. Para realizar lo anterior se diseñó una encuesta cuyo objetivo general fue obtener información para el plan de negocios, identificando donde se concentra la demanda y el tamaño de ésta, conocer si hay interés en contar con el servicio de capacitación, identificar si actualmente se requiere el servicio de cuidado. Esta encuesta fue aplicada a 100 personas y consideró las siguientes preguntas:

- a. ¿Usted necesita de un servicio de cuidado para su familia?
- i. Si
 - ii. No

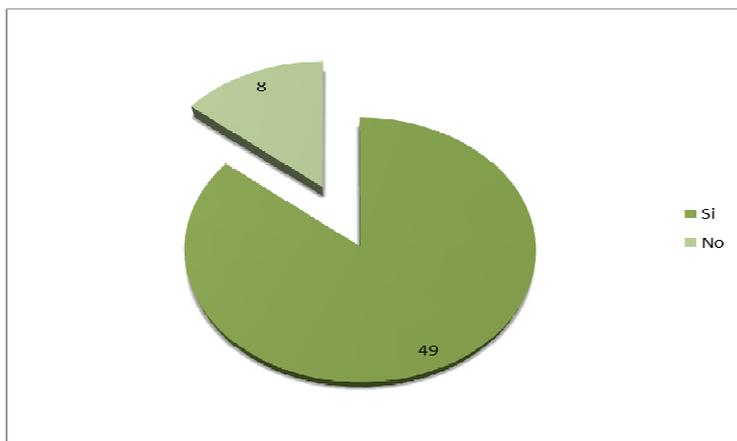


- b. ¿Usted actualmente cuenta con una asesora del hogar?
- i. Si
 - ii. No



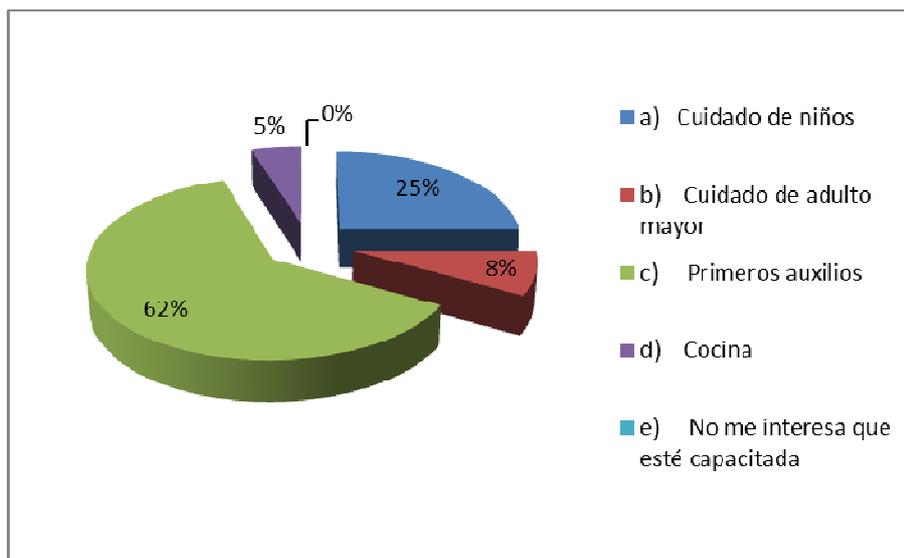
c. Si su respuesta anterior fue si, ¿usted pagaría por un curso de capacitación para su trabajadora de casa particular?

- i. Si
- ii. No

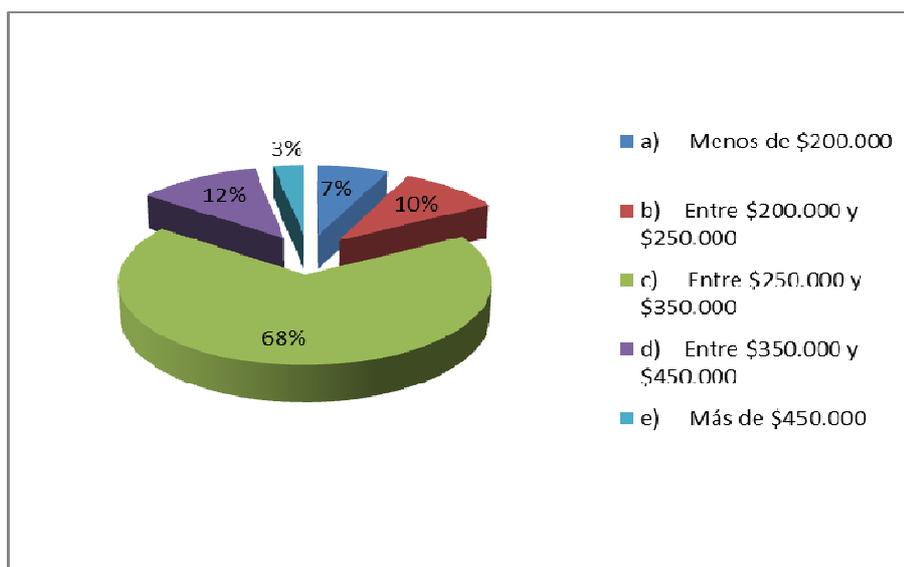


d. Si le ofrecieran la posibilidad de que su trabajadora de casa particular estuviera capacitada, ¿cuáles serían los ámbitos de mayor interés?

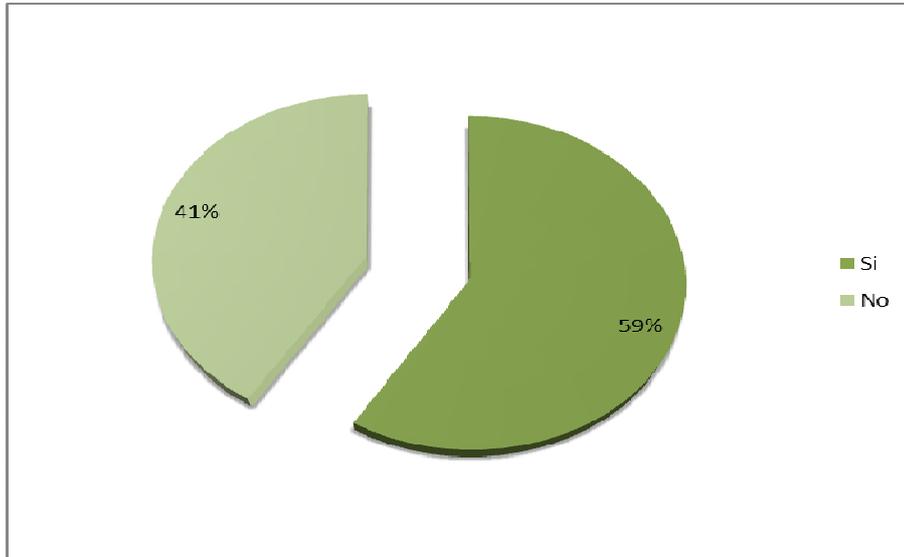
- i. Cuidado de niños
- ii. Cuidado de adulto mayor
- iii. Primeros auxilios
- iv. Cocina
- v. No me interesa que esté capacitada



- e. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de cuidado de calidad y que se encuentre capacitado?
- i. Menos de \$200.000
 - ii. Entre \$200.000 y \$250.000
 - iii. Entre \$250.000 y \$350.000
 - iv. Entre \$350.000 y \$450.000
 - v. Más de \$450.000



- f. ¿Usted preferiría que un tercero tuviera la relación contractual con la trabajadora (incluyendo el pago previsional)?
- Si
 - No



En general el resultado de la encuesta permite detectar que efectivamente existe una necesidad en la población de servicio de cuidado, que hay interés en que este servicio cuente con las herramientas que permitan asegurar la calidad. Además se detectó que la mayoría de los clientes potenciales preferirían que un tercero tuviera la relación contractual con la trabajadora.