



**+ SERVICE SERVICIOS DE MANTENCIÓN DE FALLAS
DOMICILIARIAS NO ESTRUCTURALES EN LAS COMUNA DE
SANTIAGO Y PROVIDENCIA**

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO – FINANCIERO

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

**Alumno: Karina Vargas Palma.
Profesor Guía: Rolf Weinreich Balze.**

Santiago, Septiembre 2015

Tabla de contenido

- 1. RESUMEN EJECUTIVO. 10

- 2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... 12
 - 2.1. Oportunidad / necesidad detectada. 12
 - 2.2. Descripción de la idea de negocio. 14
 - 2.3. Identificación de mercado meta. 16
 - 2.4. Aspectos distintivos del negocio. 18
 - 2.5. Cómo atraer a los clientes. 19
 - 2.6. Identificación de la empresa. Misión, visión y objetivo..... 20

- 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. 21
 - 3.1. Definición de la industria y actores clave. 21
 - 3.2. Competidores. 23
 - 3.2.1. Posicionamiento versus propuesta de valor..... 25
 - 3.3. Análisis del entorno. PESTEL. 26
 - 3.4. Análisis dinámico. 26
 - 3.4.1.1. Ciclo de vida industria, tendencias..... 26
 - 3.4.1.2. Análisis de Stakeholders. 27

- 4. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO. 28
 - 4.1. Consumidores..... 28
 - 4.2. Macro Segmentos y micro segmentos..... 30

4.3.	Tamaño del mercado objetivo.	31
5.	ANÁLISIS INTERNO.	35
5.1.	Propuesta de valor.	35
5.2.	Cadena de valor.	35
5.3.	Recursos, capacidades, competencias.	36
5.4.	Ventaja competitiva.	37
8.	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.	37
8.1.	Ciclo de operaciones.	37
8.2.	Asuntos legales y regulaciones que afecten al negocio.	40
9.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS.	42
9.1.	Necesidad de recursos humanos.	42
9.2.	Estructura organizacional.	43
9.3.	Requerimientos y reclutamiento de personas y talentos.	44
9.4.	Mecanismos de compensación e incentivos.	46
9.5.	Desarrollo de personas.	47
10.	PLAN FINANCIERO.	48
10.1.	Estimación de ingresos.	48
10.1.1.	Precio (P).....	48
10.1.2.	Definición de demanda objetivo (Q).....	48

10.1.3.	Ingresos.	50
10.1.4.	Costos	52
10.1.4.1.	Materiales y herramientas.	52
10.1.4.2.	Necesidad de Recurso Humano.....	52
10.1.4.3.	Costo de remuneración.....	53
10.1.4.4.	Gastos de administración y gasto de venta.....	54
10.1.4.5.	Gasto de marketing y publicidad.....	56
10.2.	Requerimiento de capital.....	58
10.2.1.	Activo fijo e intangible.....	58
10.2.2.	Capital de trabajo.	58
10.3.	Estado de Resultado.	59
10.4.	Flujo de caja.	61
10.5.	Balance.	63
10.6.	Flujo operativo.	65
10.7.	Evaluación financiera.....	68
10.7.1.	Tasa de descuento.....	68
10.7.2.	VAN, TIR y Payback.	69
10.7.3.	Punto de equilibrio	70
10.7.4.	Análisis de sensibilidad.....	71
11.	RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS.....	72
11.1.	Dificultades, riesgos posibles y medidas de mitigación.....	72

12. ANEXOS.....	75
13. BIBLIOGRAFÍA.....	116

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Asistencias y porcentaje cubierto de las preferencias recurrentes.	14
Tabla N° 2. Macro segmentos y micro segmento.	21
Tabla N° 3. Identificación de actores claves de la industria.	22
Tabla N° 4. Resumen de información en base a factores comparables con “+SERVICE”	23
Tabla N° 5. Debilidades y fortalezas de los competidores.....	25
Tabla N° 6. Stakeholders. Identificación, influencia y mitigación.	27
Tabla N° 7. Población potencial y ajuste de crecimiento.....	32
Tabla N° 8. Distribución anual de población en base a clasificación socioeconómica de interés.	32
Tabla N° 9. Población del grupo socioeconómico según referencia de plan.	33
Tabla N° 10. Ajuste de población potencial a hogar y hogar que comparte.	34
Tabla N° 11. Lineamientos de estrategia competitiva y área reforzada. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla N° 12. Planes y precios de asistencias. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla N° 13. Herramientas de promoción y medición..... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla N° 14. Perfil de reclutamiento equipo de trabajo.....	44
Tabla N° 15. Antecedentes por plan.....	48
Tabla N° 16. Identificación de asistencias máximas.....	49
Tabla N° 17. Estrategia anual de cobertura y composición de planes.	50
Tabla N° 18. Diferencia de la demanda potencial.....	51
Tabla N° 19. Flujo de ingresos totales por año.	51
Tabla N° 20. Detalle de materiales y herramientas por especialidad.....	52
Tabla N° 21. Necesidad de recurso humano en el período de evaluación.	53

Tabla N° 22. Costo de remuneración anual por perfil de cargo.	53
Tabla N° 23. Costo de remuneración por tipo ponderada a la exigencia operativa.	54
Tabla N° 24. Detalle gasto de administración.	55
Tabla N° 25. Valor mensual y anual de arrendamiento.	55
Tabla N° 26. Gasto de venta en mantención de vehículos.	55
Tabla N° 27. Gasto anual en marketing y publicidad.	57
Tabla N° 28. Activos fijos. Depreciación y valoración total.	58
Tabla N° 29. Otros activos fijos intangibles.	58
Tabla N° 30. Estado de Resultado.	60
Tabla N° 31. Flujo de caja.	61
Tabla N° 32. Balance general año 0.	63
Tabla N° 33. Balance años 2016 a 2021.	64
Tabla N° 34. Flujo operativo.	66
Tabla N° 35. Detalle información para cálculo de rentabilidad exigida.	68
Tabla N° 36. Detalle información para cálculo de tasa de descuento.	68
Tabla N° 37. Flujo anual, VAN, TIR y PAYBACK.	69
Tabla N° 38. Simulación punto de equilibrio en base a planes anuales.	70
Tabla N° 39. Resultados de escenarios.	71
Tabla N° 40. Riesgos internos y medidas de mitigación.	72
Tabla N° 41. Riesgos externos y medidas de mitigación.	73
Tabla N° 42. Informantes interesados o no en el servicio según rango de edad.	85
Tabla N° 43. Informantes interesados en el servicio por rango de edad y sexo.	85

Tabla N° 44. Distribución de informantes activos por edad y nivel educacional.	86
Tabla N° 45. Distribución de informantes activos por edad y nivel de ingresos mensuales.....	86
Tabla N° 46. Preferencias para la resolución de FDNE.	88
Tabla N° 47. Nivel de satisfacción con el satisfactor, por sexo.	88
Tabla N° 48. Nivel de satisfacción respecto del medio que utiliza o varios medios por servicio.....	89
Tabla N° 49. Nivel de satisfacción y probabilidad de recomendar el servicio.....	89
Tabla N° 50. Importancia de las características de servicio para los informantes interesados en él.....	91
Tabla N° 51. Aprensiones al momento de contratar el servicio por informante.	92
Tabla N° 52. Porcentaje de informantes por sexo y rango de eventos en el año.....	92
Tabla N° 53. Nómina y porcentaje de eventos más usualmente requeridos de solución en el hogar. ...	94
Tabla N° 54. Equivalentes a un turno.	114
Tabla N° 55. Detalle artículos de oficina.	114
Tabla N° 56. Mobiliario.	115

Índice de Figuras

Figura N° 1. Intención por el servicio según rangos de edad.....	29
Figura N° 2. Distribución de informantes por edad y sexo.	29
Figura N° 3. Distribución de informantes por edad y nivel educacional.	30
Figura N° 4. Propensión a la suscripción de planes de asistencia a FDNE.....	31
Figura N° 5. Logotipo “+SERVICE”.	¡Error! Marcador no definido.
Figura N° 6. Ciclo productivo.....	40
Figura N° 7. Organigrama por fases de implementación.	43
Figura N° 8. Punto de equilibrio.	70

Figura N° 9. Ranking proveedor no responde, Servicio Nacional del Consumidor.....	103
Figura N° 10. Distribución oficina central.	106

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente informe corresponde a la propuesta de Plan de Negocios de MBA de la Universidad de Chile 2014. A través de ésta se explica la idea de negocios, el segmento de interés, los canales de comunicación así como los aspectos que hacen de “+SERVICE” una oportunidad de negocios.

Esta idea de negocios nace en base a las experiencias relacionadas con inconvenientes que se presentan al momento de enfrentar problemas de mantención (no estructurales) al interior del hogar, especialmente cuando por desconocimiento técnico, tiempo u otras causas el afectado se ve obligado a acudir a un tercero “conocido” o “recomendado”. Son, las malas experiencias de este último punto, el nivel de insatisfacción que generan y las aprensiones que implica acudir a un desconocido tales como; inseguridad, desconfianza, sobre lo que se está pagando (especialmente cuando esto implica un costo adicional en tiempo de búsqueda y de las reiteradas veces que se visita al domicilio antes de dar solución definitiva al problema que se enfrenta), las que dan origen a la oportunidad de negocio.

“+SERVICE” se orienta, en primer lugar, a facilitar a sus clientes el acceso a especialistas en el 75% de los más frecuentes tipos de fallas consultadas, estando a su disposición todos los días de la semana, veinticuatro horas al día (24x7) sin excepción, y no requiere un pago adicional por el especialista separado de la compra de materiales. En segundo lugar, “+SERVICE” desarrolla mecanismos de mitigación entorno a las aprensiones que los informantes de la encuesta levantada manifiestan al momento de acceder a este tipo de servicio como; la confianza en la empresa, calidad en los repuestos utilizados y cobertura una vez realizado el servicio. La prestación se materializa a través de un contrato anual en el cual “+SERVICE” brinda al cliente un número combinado de asistencias y especialidades contra el pago de una cuota mensual. El número de éstas es del cliente y el precio está relacionado positivamente a ellas. Adicionalmente, los planes de mayor número de asistencias se pueden compartir con un hogar adicional que se ubique en las comunas de cobertura.

De acuerdo a los antecedentes obtenidos a través de la consulta al “Segmento Hogar”, el mercado objetivo son hombres y mujeres mayores a veinticinco años, con estudios técnicos a profesionales; sin conocimiento técnico, tiempo, ganas y/o algún conocido que les ayude en la asistencia de fallas al interior de su hogar. Se observa además que existe 99% de tendencia a recomendar el servicio por parte de los consultados activos y, que 75% de los encuestados manifiesta interés en contratar el servicio para terceros.

En relación a la actual oferta del mercado, existe una gama variada que va desde independientes a empresas constituidas formalmente. Estas últimas son siete y difieren del modelo sugerido por “+SERVICE” en la forma de contrato, la asignación del precio que siempre es por cada prestación, la utilización de materiales que en 99% de los casos es responsabilidad del cliente y en los medios utilizados para estar en contacto con el cliente. En caso de aquellos servicios que funcionan como plan, siempre existe la restricción a ser cliente de la empresa en otra de las actividades que desarrolla.

El equipo gestor de esta idea de negocios se encuentra integrado por dos socios, Ingeniero Comercial y Arquitecto, ambos con más de diez años de experiencia en control de gestión, operaciones y materialidad en la construcción de viviendas. Todos, aspectos vinculantes a la idea y que generan una ventaja en la fase de implementación, donde no se realizará contratación de gerentes en estas materias.

Dado el alcance inicial de la propuesta, la oficina central será arrendada, los materiales adquiridos contra concesión y el mayor costo corresponde a costo empresa. Para llevar a cabo la idea de negocios, se ha determinado una inversión inicial de \$68.198.774 sin que se requieran grandes montos de inversión en activos fijos y, el aporte de los socios será de 50%. En un período de evaluación de seis años, exigiendo la capacidad operativa de manera relacionada a la estrategia de ingreso, crecimiento y mantención, se espera un VAN de \$129.504.565 y un retorno de 33, 95% a una tasa exigida de 11,9%. Finalmente y, en base a los supuestos levantados de proyección de la demanda potencial, costos, gastos e inversiones y estrategia de ingreso, crecimiento y mantención éste proyecto es rentable para el inversionista por sobre la tasa exigida. El período de recuperación de la inversión es de cinco años dado que se utilizan mecanismos de arriendo y concesión de inventario. Desde el punto de vista del entorno no se anticipan eventos que impidan la iniciación de la propuesta.

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

En esta Sección se describe la idea de negocios a partir de la observación de una necesidad experimentada por sus socios y entorno conocido. Ésta se relaciona a la imposibilidad de resolver por sí mismos frecuentes fallas domiciliarias no estructurales (en adelante FDNE). Son identificadas aquí, la oportunidad de negocio, sus aspectos distintivos, cómo se atraerá a los clientes y la organización jurídica de la empresa. Para el desarrollo de esta y las secciones siguientes, se realiza una consulta a través de encuesta al “Segmento Hogar”¹ de la que se obtienen antecedentes objetivos para la fundamentación.

2.1. Oportunidad / necesidad detectada.

Para identificar la necesidad atendida por “+SERVICE”, se utilizan antecedentes obtenidos de la encuesta señalada. En ella, se consulta acerca de a quién (o a quienes) acude cuando se enfrenta a una FDNE, que medios utiliza para resolverlo, así como si estos son satisfactorios y en qué medida. Entre los resultados, se observa que 42% entre hombres y mujeres accede a un maestro y 28% al dueño o dueña de casa, mientras que en un porcentaje menor (2%), las personas acceden a seguros. Es, la obligación de tener que acceder a un tercero cada vez que una FDNE sucede, por falta de tiempo y/o desconocimiento técnico, la que provoca situaciones de incomodidad que se traducen en un problema. “+SERVICE” identifica los siguientes aspectos como una oportunidad de ser atendida².

- Dificultad para acceder a un tercero, idealmente con competencias técnicas. Por lo general, quien enfrenta la FDNE y no cuenta con las habilidades para resolverla, piensa en un tercero o es derivado a uno por un conocido que haya tenido una experiencia exitosa, sin que con ello se asegure que esa persona tiene competencias técnicas en toda la gama de posibilidades de FDNE. En caso de que el especialista no sea idóneo, el costo de búsqueda para el cliente podría ser mayor.
- Insatisfacción al resolver FDNE a través de un tercero. De acuerdo al resultado de la encuesta, el nivel de satisfacción que provoca acceder a un “maestro” como alternativa de solución de FDNE, es “moderado” y “nada satisfecho” en un 58%. La respuesta se acentúa levemente al comparar mujeres y hombres (58% y 57%, respectivamente). Debido a que también se observó un moderado nivel de satisfacción (42%), se concluye que existe una relación entre satisfacción y medio a través

¹ [Anexo N° 01](#). Levantamiento entre el 3 y 17 de diciembre, año 2014 vía correo electrónico a residentes de la Región Metropolitana. Inicialmente corresponden a contactos directos que luego la difunden en la red. La plataforma utilizada para el envío y recepción de datos fue Google Formularios.

² [Anexo N° 04](#). Problemas que enfrenta el usuario en presencia de FDNE.

del cual se materializa la resolución de la FDNE³. De este modo, 26,2% de los informantes se manifiesta “satisfecho” o “muy satisfecho” cuando la resolución de la FDNE se consigue a través de “conocidos no familiares”, “dueño o dueña de casa” u “otro familiar”. El nivel de insatisfacción “moderado” a “nada satisfecho” aumenta a 57,7% en todos los medios consultados y, 34,6% si el medio utilizado es “empresas especializadas” y/o “seguros”.

- Incertidumbre de la realización efectiva de la visita. Conseguido el contacto y, especialmente cuando éste se dedica esporádicamente a la labor, los acuerdos de fecha u hora de visita no siempre se concretan, con ello, el cliente se enfrenta a incertidumbre de la situación, a la búsqueda de un nuevo maestro, a pérdida de valor total dado el costo oportunidad del tiempo destinado a recibirlo y, al hecho de que no hay quien responda ante la falla de ese contacto.
- Inflexibilidad horaria de especialistas. A pesar de la existencia de un contacto con habilidades técnicas para atender FDNE, en ocasiones, su disponibilidad horaria sólo se encuentra fuera de la jornada laboral formal (08:00 a 18:00 horas), fines de semana y/o días festivos. Esto implica esperar por la disponibilidad del especialista, suspender suministros básicos hasta cuando se resuelva la situación o destinar tiempo de ocio y descanso a recibirlo.
- Incertidumbre en la compra de materiales y pago final. Una vez que se concreta la visita del contacto, solicita materiales que ponen al cliente en dos eventuales situaciones: comprarlos por sí mismo o entregarle la tarea al maestro. Esto conduce a problemas para el cliente; algunos derivados del desconocimiento técnico (compra equivocada) o el pago de sobre precio cuando el técnico – al hacer el mismo la compra – pide por ellos un precio superior al del mercado.

Al consultar a los informantes si recomendarían ese tipo de servicio, 99% indican que sería algo o bastante probable. En síntesis, y una vez recopilada la información para la selección del segmento, se confirma que existe interés en los entrevistados por acceder a este tipo de servicio dado el nivel de insatisfacción en la forma que en la actualidad lo resuelve.

³ [Anexo N° 03](#). Nivel de satisfacción respecto del satisfactor para FDNE.

2.2. Descripción de la idea de negocio.

Basados en las malas experiencias identificadas, “+SERVICE” es un servicio de asistencia a FDNE⁴ sintetizadas en base la selección de los informantes. Ésta corresponde a cuatro tipos de asistencia relacionados que cubren 74,5% de las preferencias como se muestra en la Tabla N° 1 a continuación.

Tabla N° 1. Asistencias y porcentaje cubierto de las preferencias recurrentes.

N°	Servicio	Porcentaje
1	Gasfitería	26,0%
	Desatascar lavamanos – lavaplatos	
	Reparación de inodoros	
	Limpieza de sifones de lavatorios y lavaplatos.	
2	Maestría en general	31,0%
	Arreglo de goteras	
	Retoques de pintura exterior o interior	
	Instalación de lavadora o adaptación de mangueras	
	Instalación o cambio de persianas, cortinas y barras	
	Instalación o cambio de guardapolvos total o parcial	
	Carpintería y cambio de grifería	
	Armado de muebles de menor tamaño	
Ajuste de cajones y puertas de muebles		
3	Eléctrico	9,1%
	Mantenimiento y cambio de enchufes e interruptores	8,3%
	Revisión de automáticos y diferenciales	
4	Cerrajería; apertura de cerraduras , instalación	
Porcentaje cubierto		74,5%

Fuente. Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

"+SERVICE" se orienta a asistir a hombres y mujeres de la Región Metropolitana residentes de la comunas de Santiago Centro y Providencia, a través de un servicio 24x7, todos los días de la semana, veinticuatro horas al día e incorpora especialista, materiales y repuestos, sin costo adicional al cliente. Para simplificar la atención, pone a disposición del cliente una plataforma electrónica a través de la

⁴ Para el detalle consultar [Anexo N° 05](#). La nómina es una selección de las más ofertadas.

cual puede indicar el lugar donde se produce la FDNE o enviar fotografías reduciendo el tiempo en que explica la situación y, por otra parte, permite a la empresa enviar el especialista y materiales idóneos, sin que con ello se deban hacer reiteradas visitas al hogar - como sucede actualmente - mejorando el rendimiento para el cliente.

“+SERVICE” proporciona garantías de servicio realizado para el fortalecimiento de la confianza en la empresa. Éstas se concentran en aspectos técnicos como; partes y piezas, habilidades de los especialistas, control de visitas, así como en otros asociados a la percepción del cliente como; seguridad vinculada al personal que visita el hogar (presentación personal, supervisión, selección de supervisores y técnicos especialistas) e información pública de la empresa (perfil del equipo de trabajo, agendamiento de visitas y disponibilidad permanente).

Para acceder a este servicio el cliente y la empresa celebran un contrato de prestación de servicio en el cual la “+SERVICE” brinda al cliente un número determinado de asistencias al año contra el pago de una cuota mensual. La elección del número de asistencias es del cliente y, el precio, está relacionado positivamente a ellas.

Demás consideraciones:

- “+SERVICE” presta servicios a propiedades de concreto,
- El uso de la propiedad deberá ser exclusivamente habitacional,
- En caso de que la propiedad se encuentre desocupada, no deberá ser por más de 30 días corridos,
- La antigüedad de la propiedad debe ser menor a cuarenta años⁵ para evitar colapso,
- La propiedad deberá ser propia y, en caso de ser ajenas (arriendo), el representante del contrato tendrá que disponer de un poder que autoriza modificaciones o intervenciones no estructurales.
- Los daños preexistentes quedan excluidos por lo que, el primer paso, una vez firmado el contrato, es la realización de un levantamiento de las condiciones del hogar en los siguientes ítems; gasfitería, electricidad, instalaciones en general y cerrajería.

Finalmente, “+SERVICE” cuenta con una oficina central, “+SERVICE S.p.A.”, domiciliada en Santiago Centro, donde recibe alertas de sus clientes y mantiene el stock de materiales y herramientas.

⁵ Tiempo de referencia utilizado por empresas de seguro que incluyen algunos de los servicios aquí considerados.

2.3. Identificación de mercado meta.

De acuerdo a la experiencia, se observa que las personas, por desconocimiento o tiempo para resolver FDNE se obligan a acceder a terceros y, debido a la valorización que tienen del tiempo que pierden en la búsqueda del personal idóneo, cuando no disponen de alguien conocido, existe propensión al pago de un servicio que incorpore todo lo que incluye la solución (especialistas y materiales). Debido a que no existen estudios sobre este interés, se utiliza información levantada para perfilar el mercado meta⁶ en base a informantes que manifiestan interés en el servicio (75%)⁷. Las variables que les describen:

- **Región geográfica, tamaño y densidad:** El segmento meta reside en las comunas de Santiago Centro y Providencia, sector centro y nororiente de la Región Metropolitana. Zona urbana.
- **Género y edad:** 54% de los informantes activos se concentra en el rango de edad entre 30 y 39 años y aumenta a 72% si el rango se amplía desde los 30 a 49 años. Se observa en tercer lugar de importancia que el grupo mayor a 60 años también manifiesta interés en el servicio (15%). En relación al género, existe una leve inclinación de mujeres respecto de hombres (51% versus 49%).
- **Educación:** del total de informantes interesado en el servicio se observa que 51% posee título profesional (26% mujeres). Esta variable se vincula en 34% al rango de edad 30 a 49 años. El mayor porcentaje de interés corresponde a 88% que agrupa a informantes poseedores de estudios técnicos profesionales, profesionales y de postgrado.
- **Nivel de ingresos:** se observa que el nivel de ingresos se encuentra por sobre los \$2.000.000 de pesos mensuales en el 18% de las personas entre 30 y 39 años de edad (y 29% a lo largo de cualquier edad). Acumulativamente, el nivel de ingreso se encuentra por sobre \$500.000 y hasta menos de \$2.000.000 mensuales en 61% de los informantes dispuestos a adquirir el servicio donde, 34% de los casos, corresponde al rango de edad entre 30 y 39 años de edad.
- **Estilo de vida psicográfico:** personas utilizan en cerca de 65% de los casos internet⁸ (88% a través de celular) y sitios web para acceder a información y buscar servicios que le permitan resolver FDNE. Esta situación se repite cuando la búsqueda es indirecta, es decir, cuando lo hacen en busca de resolver la necesidad en sus padres o entorno conocido. La segunda vía de búsqueda de información suele ser medios sociales como Facebook o Twitter.
- **Actitud hacia el servicio:** 75% de los informantes activos está dispuesto a acceder este servicio. Se observa además un alto nivel de insatisfacción (57,7%), relacionado cuando el satisfactor

⁶ El detalle de la misma se puede obtener del [Anexo N° 03](#).

⁷ No se consideró comuna de residencia dado que la selección de la prestación del servicio se enfocó en la densidad de la población y la definición inicial correspondió a la Región Metropolitana.

⁸ <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/08/659-590970-9-estudio-define-los-cinco-tipos-de-usuarios-de-internet-en-chile.shtml>po0000'

utilizado es un tercero no conocido, (maestros, empresas especializadas y seguros). Finalmente, al momento de consultar sobre si recomendaría el servicio propuesto, 99% de los informantes activos señala que sí lo haría (70% de estos corresponden a informantes con un nivel de satisfacción bajo).

- **Beneficios buscados:** las personas del segmento, buscan maximizar el tiempo de ocio y relax sin tener que destinarlo a actividades de mantención del hogar. Los informantes activos consultados, en particular, asignan en este tipo de servicios, importancia a la puntualidad, rapidez, calidad de repuestos, amabilidad y precio en rangos superiores al 50% en lo esencial y muy esencial.
- **Tasa de utilización:** Se observa, en base a la consulta sobre la ocurrencia del servicio, que éste es un usuario continuo con una frecuencia moderada. Del total de informantes activos, 60% declara experimentar entre uno y tres FDNE en el mes con una leve de 31% sobre 29% entre hombres y mujeres respectivamente. Acumulados, 93% de los informantes experimenta de 1 a 6 eventos.

Conclusiones.

- Se observa una relación directa del nivel estudios – escasez de tiempo y disponibilidad de ingreso a la propensión de pago por servicio. La sensibilidad aumenta en mujeres de edad avanzada.
- Existe una propensión al pago de este servicio en jóvenes profesionales y postgrados con rentas superiores a \$1.000.000 y hasta más de \$2.000.000 de pesos. Esto puede estar relacionado a la mayor capacidad de pago y el menor tiempo que tienen para dedicar a la resolución de FDNE por sí mismos. Existe también una tendencia a pagar por el servicio en adultos desde 60 años y más quienes, eventualmente por desconocimiento podrían verse beneficiados del servicio.
- Existe un alto nivel de insatisfacción por el satisfactor utilizado, especialmente cuando la procedencia de éste es un tercero no conocido (maestros, empresas especializadas y seguros).
- Los informantes se muestran dispuestos a recomendar el servicio propuesto en todos los aspectos de satisfacción en que se encuentran, éste aspecto es favorable para el desarrollo de la propuesta.
- Un aspecto destacado en este punto es la confianza, existen aprensiones de los consumidores dadas las malas experiencias y reputación que los servicios personales en estas especialidades poseen en la actualidad. Esta situación se observa en todos los rangos de edad y nivel educacional.
- En el rango de edad de 30 a 39 años, el uso de medios electrónicos como mecanismo de búsqueda y conectividad es determinante para desarrollar un medio que interactúe con estos medios y facilite aún más el acceso al servicio y la coordinación con la empresa desde cualquier lugar.

2.4. Aspectos distintivos del negocio.

Los aspectos distintivos se han definido en base a dos vías de información; la importancia asignada a las aprensiones identificadas por los informantes a través de la encuesta y a aspectos no cubiertos en la actualidad por la competencia. En síntesis, “+SERVICE” se distingue se define como:

- Servicio sencillo a precio competitivo. El cliente sólo tiene que llamar o utilizar la app, avisando o enviando la característica de la FDNE y, tendrá a la puerta de su hogar especialista y materiales pertinentes sin necesidad de repetidas cotizaciones para ello. El precio es competitivo considerando que la mensualidad cubre la totalidad de la asistencia.
- Servicio realizado garantizado. “+SERVICE” garantiza ítems por cada etapa de la asistencia tales como; partes y piezas, asistencia del especialista, visitas por desperfecto de asistencias previas, características del contrato inicial⁹.
- Servicio seguro. Además de la profesión y/o certificación de los especialistas del giro, surge como aspecto asociado a la seguridad para los clientes la presencia y seriedad de los técnicos. Debido a que este aspecto es subjetivo, “+SERVICE” fortalecerá a través de la supervisión los siguientes aspectos: presentación personal, supervisión, selección de personal.
- Servicio confiable. El rubro abordado por “+SERVICE” no tiene – en general – buen prestigio y existen aprensiones por parte de la sociedad¹⁰. Se critica que es un servicio poco serio, en donde – para el cliente – es difícil determinar si los valores y materiales cobrados corresponden y/o si el trabajo realizado era realmente el necesario. Para mitigar las ideas pre concebidas, se establece: disponibilidad, información pública del equipo de trabajo y agendamiento efectivo de visitas.
- Mejora de rendimiento para el cliente. El servicio ofrecido por “+SERVICE” interactúa con cliente lo que le permite maximizar el tiempo antes destinado a estas FDNE.
 - o Reemplaza las antiguas visitas del “maestro” por una visita donde el cliente deja de convivir con visitas reiteradas de un maestro que tiene que esperar por la compra de materiales.
 - o El cliente no destina tiempo a compra de materiales con especificaciones que desconoce, ni asume riesgo de comprar unos que finalmente son inútiles quedando en casa sin destino de uso.
 - o El cliente evita el pago de sobrepago por entregar a un maestro (que no conoce) la responsabilidad de comprar los materiales por desconocimiento o falta de tiempo.

⁹ La exigencia sobre las garantías se hará efectiva contra presentación del recibo de prestación de asistencia contados tres meses de realizada y previa revisión de un técnico especialista. Si se detecta que otra empresa o persona no autorizada ha manipulado la misma, la garantía no aplica.

¹⁰ Artículo “Cómo evitar que maestros de construcción no terminen una obra”, Economía y Negocios on line. Marzo, 2013.

A diferencia de los demás tipos de servicio de asistencia domiciliaria existentes que incluyen a algunas de las especialidades consideradas, “+SERVICE” no restringe la atención de clientes a la pertenencia de algún grupo. Empresas no dedicadas al rubro (bancos, retail, telefonía), ofrecen seguros “Hogar Total Preferente”, que incluyen atención domiciliaria en conjunto con cobertura en caso de robo u otros, sí y sólo si, esos usuarios son sus clientes (“sólo para clientes del Banco”, por ejemplo).

2.5. Cómo atraer a los clientes.

Dadas las características del segmento, se utilizarán fuertemente herramientas de contacto a través de internet y redes sociales. Igualmente, para grupos de edad adulto mayor, se pondrán a disposición algunos de los medios tradicionales. Se hace la distinción del corto y largo plazo debido a que algunas de las medidas toman más tiempo y están relacionadas con el efecto que tienen las primeras.

Corto plazo. En esta etapa primera etapa la selección de la herramienta se asocia al costo.

- Creación página web con vinculo “contactos”, números de contacto y whatsapp para acceso directo. Creación de cuenta de correo personalizada para incluir en folletería.
- Campañas publicitarias vía mail en la que se promocionan planes a precios especiales para listas de clientes previamente segmentados.
- Campaña en stand a la salida de las tiendas de proveedores. Captación de datos de clientes potenciales. Entrega de folletería e imanes con información de la empresa para el refrigerador.
- Plan de marketing que considere vías de información para el segmento informa (influye la edad).
- Fortalecimiento de lazo técnico – hogar. Generación de objetivos para el equipo relacionados con la satisfacción de cliente medida en función de la atención.
- Entrega de folletería en conserjería de edificios en altura.
- Planes de asistencia para grupos familiares. Dado que estos especialistas suelen ser "recomendados", es atractivo que, conocida la idea de negocio, los hijos cubran a sus padres.

Largo plazo.

- Personalización de planes especiales en base a estudio de nuevas tendencias y comportamiento de la base de datos de clientes en término de nuevas FDNE y otras necesidades.
- Clientes permanentes. Sistema de puntos para obtención de beneficios o canje de artículos, que pueden ser obtenidos por renovación de contrato o por tiendas adjuntas (proveedores).
- Difusión boca a boca. Para el buen funcionamiento de esta iniciativa se debe lograr la mantención de clientes a través de la consolidación del vínculo entre equipo técnico y hogar.

- Posicionar la marca en página web o medios de socios estratégicos (banner, imágenes).

2.6. Identificación de la empresa. Misión, visión y objetivo.

“+SERVICE” es una empresa desarrollada por gerentes jóvenes que buscan dar solución a FDNE de sus clientes a través de un proceso sencillo, garantizado, seguro a precios competitivos, facilitado a través del uso de la conectividad. Dedicada a la mantención domiciliaria 24x7, pone a disposición planes de asistencia anual con acceso a especialistas, materiales y repuestos en una cantidad limitada de eventos. Domiciliada en Calle Serrano, comuna de Santiago Centro, se constituye como Sociedad por Acciones (S.p.A.) por las facilidades que la figura otorga a la administración, libertad de un capital que se divide en acciones y beneficios tributarios por financiación de una empresa en desarrollo.

- **Misión.** Resolver las FDNE de sus clientes contribuyendo a la optimización del uso de su tiempo mediante un servicio sencillo, garantizado, seguro y personalizado a precios competitivos.
- **Visión.** Ser reconocidos por la industria como un servicio de asistencias a FDNE, sencillo, garantizado, seguro y personalizado para personas que no cuentan con conocimientos, tiempo, familiares, ni personas conocidas que le ayuden a la resolución de estas eventualidades.
- **Objetivos.** Desarrollar y ofrecer a residentes de las comunas de Santiago Centro y Providencia un servicio resolutivo de FDNE, incorporando medios digitales para su rápida atención.
 - Ser reconocido por residentes de la Región Metropolitana como participante de la industria en un período no superior a cinco años, medible a través de encuestas y/o estudios especiales.
 - Incrementar suscripción al 10% anual y mantener la desafiliación por debajo del 5% anual.
 - Recibir retornos positivos a partir del tercer año de funcionamiento y recuperar la inversión en un plazo no superior a seis años.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

3.1. Definición de la industria y actores clave.

La propuesta de “+SERVICE” se desenvuelve en una línea de servicios para construcciones en la que hay una amplia y diversa oferta para asistencia, de menor a gran envergadura. En una escala menor (hogar) los servicios son dispersos e informales. “+SERVICE” se desenvuelve en el Sector de la Construcción¹¹ y, específicamente, en la de mantenimiento de edificaciones – terminaciones menores, que corresponde al servicio de acondicionamiento de edificios. La Tabla N° 2, detalla los macro y micro segmentos del sector en base a la clasificación industrial universal.

Tabla N° 2. Macro segmentos y micro segmento.

A	Diseño			
B	Preparación de terreno	b.1 Excavaciones	b.2 Movimientos de tierra	b.3 Demolición
C	Construcción	c.1 Construcción para uso habitacional	c.2 Construcción para uso no habitacional	
D	Venta y post venta			
E	Otras obras especializadas	e.1 Acondicionamiento mantenimiento.	-	
F	Otros servicios asociados	f.1 Mantenimiento de edificaciones	f.2 Terminaciones menores	

Fuente. Elaboración propia.

En esta industria, los actores claves corresponden al ámbito económico (empresa, comercio) a nivel local y nacional, el detalle se encuentra en la Tabla N° 3 a continuación. Los organismos supervigilantes son consultivos, no influyen directamente en el proyecto debido a que éste no requiere certificaciones particulares sino, profesionales certificados. No se observan actores en contra del proyecto.

¹¹ Se utiliza como referencia la Clasificación Industrial Única de Actividades Económicas de Naciones Unidas (CIU) con adaptación nacional versión. Sección F (Construcción), subclases 43210, 43220

Tabla N° 3. **Identificación de actores claves de la industria.**

A. Proveedores		
1	Empresas de Hosting.	Nacional. De plataforma tecnológica para la creación y mantención de sitio web y aplicación móvil.
2	Desarrollador - programador y diseñador web.	
3	Distribuidores de insumos y/o de marcas específicas.	Local. Artefactos y suministros para llevar a cabo la mantención.
4	Distribuidores mayoristas de insumos generales.	
5	Empresas a través de las cuales hacer difusión.	Global. Facebook, Google, YouTube Marcas asociadas.
B. Competidores.		
6	Empresas de mantención en edificaciones (Brach, Auxilia, Ingedam) enfocados a segmentos específicos.	Nacional con influencia local y locales.
7	Personas independientes con formación técnica y/o basada en la experiencia y que ofrecen trabajos de mantención puntuales (gasfiter, vidrieros, eléctricos, ceramistas).	Nacional con influencia local y locales.
8	Constructores independientes con formación profesional que ofrecen servicio de obras menores (ampliaciones, pinturas)	Nacional con influencia local y locales.
C. Sustitutos.		
9	Dueña o dueño de casa, conocidos no familiares.	Por lo general, tienen conocimiento no técnico basado en la experiencia.
D. Clientes potenciales		
10	Segmento particulares (personas naturales)	En general, usuarios de servicio de mantención en edificaciones.
11	Segmento industria (oficinas, plantas industriales, edificios, obras de infraestructura, colegios y universidades, hospitales y clínicas)	
E. Alianzas		
12	Centros de formación técnica.	Locales.
13	Empresas de venta de insumos, vestimenta especializada para convenios de publicidad	

Fuente. Elaboración propia.

Competidores.

Debido a la dispersión y volumen de maestros que se desempeñan como independientes que impiden la consolidación de información formal, el desarrollo de esta sección se realiza en base a la investigación de empresas formalmente constituidas¹² que se encuentran en las principales listas de búsqueda de sitios web. Son consideradas como competencia debido a que prestan alguno de los servicios de asistencia domiciliar que esta idea de negocios contempla. En base a la información disponible y, a contactos telefónicos de uso público, se realiza la consolidación de resultados. Se han simulado pruebas de contacto telefónico con las empresas como cliente incógnito para identificar la forma en que llevan a cabo el servicio y los aspectos que considera en él. El total de competidores identificables en esta industria son siete, sus características comunes se detallan a continuación¹³ en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4. Resumen de información en base a factores comparables con “+SERVICE”.

Forma de organización
<ul style="list-style-type: none">- No se explicita en la web ni en la descripción de la empresa.- Frente a la consulta telefónica se aprecia confusión y obstáculos para proporcionar información.
Identificación y medios de contacto
<ul style="list-style-type: none">- Cuentan con página web y espacio de “contacto” donde el cliente puede hacer llegar mail solicitando información y presupuestos¹⁴.- 43% hace públicos los datos de organización jurídica.- Todas incluyen al menos un medio de contacto y tres, incorporan la dirección de casa matriz.- No existe información completa¹⁵ de la empresa lo que, puede acentuar las aprensiones identificadas en el cliente, identificadas en la Sección 1.
Garantías
<ul style="list-style-type: none">- Son mencionadas en general y, el único caso en que aparece, no está operativo.- La consulta telefónica revela desconocimiento. Por lo general, el técnico no está disponible.
Cobertura geográfica
<ul style="list-style-type: none">- No existe suficiente información, sólo uno de ellos señala cobertura en Santiago y regiones.

¹² Poseen RUT con giro relacionado, activas tributariamente, con ubicación geográfica identificable.

¹³ Para mayor información ver [Anexo N° 08](#).

¹⁴ Se simuló consultas web con una tasa de respuesta 1/7 sin que, una vez realizada, quede copia y respaldo para el cliente.

¹⁵ Medios de contacto, RUT, dirección, representantes legales.

Servicios ofrecidos.
<ul style="list-style-type: none"> - Todos indican sus prestaciones, general o específicamente. No se identifica el cómo se lleva a cabo ni si los precios son relacionados a la asistencia que se describe. Ante la consulta telefónica, en general los servicios y precios requieren de una visita inicial para cotización. - Existe diversidad de sectores donde prestan servicios (de gasfitería a asistencia en viajes). - Una de ellas indica cobertura 24x7 y ninguna menciona tiempos de atención. - Los materiales y repuestos se cobran aparte.
Forma en que se lleva a cabo la atención.
<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna explica con claridad cómo se lleva a cabo la resolución del servicio.
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> - En relación a la experiencia se observan afirmaciones positivas como "mucha o amplia experiencia en el rubro", sólo uno de ellos explicita años de experiencia. - Existe sólo un caso en el que aparece referencia de acceso a franquicias pero sin detalles de a qué se refiere con ello. Ninguno de los casos informa el tipo de expertiz certificada que tiene y, sólo en un caso, se observa una frase de certificación ISO 9001 sin que con ello sea posible confirmar que realmente cuente con ella. El 43% de las empresas cuenta con marca registrada.
Orientación al cliente
<ul style="list-style-type: none"> - No se identifica definición sobre que satisface o la problemática observada para trabajar en ello.

Fuente. Elaboración propia.

Conclusión. El modelo de negocio existe parcialmente en el mercado, se observan algunos aspectos similares, sin embargo, se aprecia una oportunidad al momento en que se indaga en el método que utiliza la competencia para fidelizar y atraer clientes. Ellos no entregan información clara especialmente en lo referido al precio versus servicio. La prueba telefónica revela desconocimiento de sí mismos e inconsistencia entre la oferta observada en los medios y la que dicen entregar. Finalmente y, desde el punto de vista de las herramientas digitales que facilitan el contacto con el cliente, no se observa una utilización intensiva sino, sólo una forma de marcar presencia virtual. En este último sentido, los competidores identificados comparten el patrón.

3.1.1. Posicionamiento versus propuesta de valor.

La posición relativa de “+SERVICE” es central respecto de los competidores identificados. Si bien la diversidad de servicios es mayor y más relacionada que la de la competencia, la diferencia principal se encuentra en las garantías hacia el cliente. No se pudo determinar la posición relativa de cobertura geográfica debido a que al contactar a las empresas para indagar en ello, no se obtiene mayor información. Las fortalezas y debilidades de los competidores se listan en la Tabla N° 5, en el centro, se incorporan características que, dependiendo de cómo sean abordados, pueden significar una ventaja o desventajas. La amplitud de servicios y diversidad de estos puede, si no se encuentran actividades principales o secundarias que brinden ventajas competitivas, generar desventajas respecto de otros competidores. A pesar de ello, la escala podría interpretarse como una oportunidad para acceder a mejores precios en la materialidad lo que, eventualmente, puede ser de gran ayuda en el ahorro al momento de realizar otras actividades de mantenimiento de vivienda de menor envergadura.

Al analizar a los competidores desde los aspectos de interés y/o aprehensiones de los informantes, ninguna de las empresas explicita acciones en torno a la seguridad, garantías, rapidez ni confiabilidad. Ante la investigación realizada telefónicamente se detectan formas variadas de llevar a cabo el servicio pero, especialmente, se concluye cualquiera de ellos no es sencillo para el cliente. En todos los contactos se concluye que el servicio se resume a llamar, pedir cotización, los servicios se cobran en forma independiente y, a veces no estaba el encargado técnico para explicarlo.

Tabla N° 5. Debilidades y fortalezas de los competidores.

Fortalezas	Debilidad o Fortaleza	Debilidades
Años de experiencia en una de ellas Aprovechan ventajas de la tecnología y medios digitales Participan del Segmento Empresa Certificación de procesos	Servicios variados Múltiples industrias Cobra precios por servicio	Sin respaldo de experiencia Contactos incompletos No hay procedimiento de compra No Informa nivel de precios Sin cobertura geográfica No indica cómo garantizan trabajos Sin organización jurídica No define objetivos No define forma de organización No define ni muestra su staff

		No todas atienden 24x7 Sin medidas de respaldo al cliente
--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

3.2. Análisis del entorno. PESTEL.

En base a los antecedentes expuestos en el [Anexo N° 11](#) y, en conclusión, se observa que las actuales condiciones del entorno son favorables para llevar a cabo el proyecto, además se identifica:

- El nivel de satisfacción del Sector Construcción es bajo, abriéndose un mercado donde participar.
- El segmento seleccionado valora el tiempo libre, la familia y ocio, por lo que la mejora en el rendimiento ofrecida es valorada. A su vez, el poder adquisitivo es mayor que hace unos años atrás, lo que permite acceder a servicios de segunda o tercera necesidad en beneficio de su tiempo.
- No se visualiza que la reforma tributaria afecte directamente el proyecto ya que, su aplicación en primera instancia, se realiza en viviendas nuevas. Eventualmente, puede afectar indirectamente la incertidumbre que genera la aplicación de la reforma a stakeholders o inversionistas.
- Al tratarse de una empresa de servicios que no genera residuos provenientes del desarrollo de sus actividades, este entorno no representa dificultades para el proyecto.
- Esta idea de negocio enfrenta un público informado y crítico respecto a las garantías de los bienes y servicios que adquiere por lo que, en esta línea, el proyecto podría verse afectado a través de las exigencias legales que, en la actualidad, benefician al consumidor. La forma de mitigar esta situación es delimitación de los alcances del servicio en el contrato de suscripción.

3.3. Análisis dinámico.

3.3.1.1. Ciclo de vida industria, tendencias.

A pesar de que podría pensarse que la industria de mantenimiento de edificaciones es de gran tamaño, de acuerdo a cifras de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC)¹⁶ sólo catorce empresas al año 2009 pertenecen a ella revelando dos características del sector, ausencia de formalidad y de organización. Gran parte de los prestadores funciona de forma independiente y en base a proyectos, restándoles estabilidad. La tendencia, es formalizar pequeñas agrupaciones de independientes que, al término de los trabajos, se disuelven para reorganizarse o desaparecer. Las empresas establecidas, por lo general, responden a la demanda de proyectos de gran envergadura, mientras que los de menor envergadura

¹⁶ Análisis de competencia del sector de la construcción chileno y sus procesos de licitaciones públicas de contratos de obras: Estructura, Agentes y Prácticas, 2009.

(“+SERVICE”) se abordan desde pequeñas y medianas organizadas por especialistas que, en algún momento, fueron independientes.

Análisis de Stakeholders.

Se observan en la Tabla N° 6 agentes que influyen, por su comportamiento, en el funcionamiento de la propuesta. Se ha dividido el orden en primarios y secundarios por la influencia de ellos, en el primer caso, ésta es directa ya que de ellos depende el funcionamiento de “+SERVICE”.

Tabla N° 6. Stakeholders. Identificación, influencia y mitigación.

Primarios	Secundarios
Socios propietarios	Competidores
Organización por acciones. La responsabilidad se limita a la participación de cada uno por lo que la orientación e interés es el éxito del proyecto. La disolución de la sociedad implica compra – venta de cada parte y búsqueda de nuevos socios para continuar.	Definidos previamente. Influyen en la continuidad del negocio en la medida que repliquen el modelo o desarrollen una nueva forma de satisfacer la demanda. En este caso, la observancia permanente y la anticipación son el medio para el liderazgo.
Clientes	Medios
La sensibilidad precio de la demanda podría influir en el proyecto. Se consideran herramientas de control como análisis de tendencia del segmento en base a recopilación de antecedentes para el ajuste de servicios.	No influyen directamente hasta el momento en que agrupaciones de usuario pudieran estar desconformes con el proyecto. La estrategia de atracción y contacto con clientes permitiría advertir estos eventos.
Proveedores	Defensoría de clientes - Gobierno
La disponibilidad es amplia y no se observa, en la actualidad un amplio poder en la asistencia informática. En caso del inventario la posición de poder es relativa si existe colusión, sin embargo, existen demás canales. La mitigación se relaciona con el enfoque de alianza, pago regular y relaciones de largo plazo.	Existen en Chile SERNAC ¹⁷ y la Fiscalía Nacional Económica. Afectarán al proyecto en la medida que éste viole alguna de las normativas, sin embargo, se ha considerado la asistencia part – time de un abogado para advertencia de ello en cualquiera de los aspectos. No hay influencia de Gobierno por pago de impuesto a la fecha.

¹⁷ Servicio Nacional del Consumidor.

Trabajadores	Acreedores
Críticos y relacionados directamente con el éxito del proyecto. Para asegurar su bienestar se han definido motivadores, ambiente grato y no discriminación. Dado el tamaño inicial no hay obstáculos con el Sindicato y, en caso que se desarrolle, existe disposición de los socios para evaluar sus demandas.	Inicialmente no existen volúmenes críticos que determinen la influencia de éstos en el proyecto.

Fuente. Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

Para determinar el mercado objetivo se realizó inicialmente dos levantamientos; uno a segmento hogar y otro a empresa, sin embargo, las dificultades¹⁸ para acceder al informante idóneo¹⁹ en el segundo grupo imposibilitaron su desarrollo.

3.4. Consumidores.

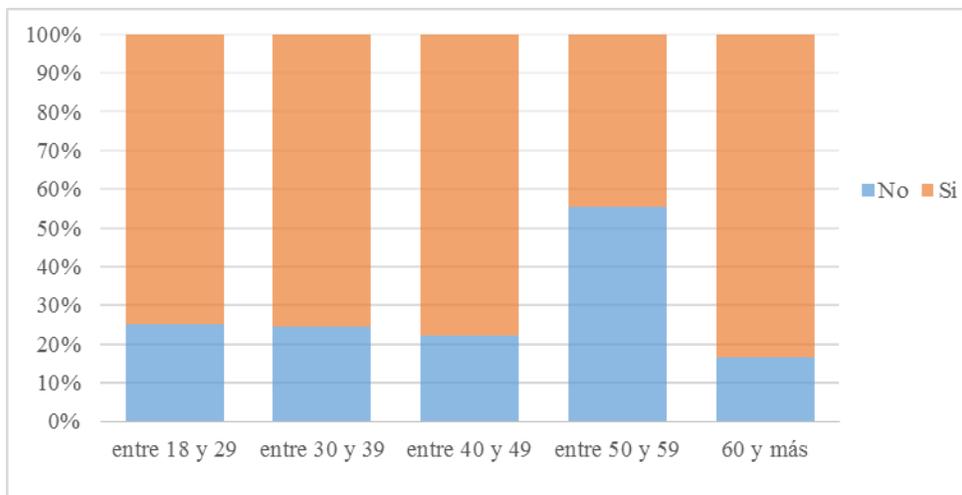
El Segmento Hogar corresponde a la población que no disponen de tiempo, conocimiento técnico, ganas un tercero conocido que les ayude a resolver FDNE. En base a los datos del levantamiento y observados en la Figura N° 1, 75% de los informantes aceptaría contratar un servicio de mantención a domicilio donde no tendrá que pagar por materiales. Esta población corresponde a hombres y mujeres cuya edad se encuentra mayoritariamente en el rango desde 30 a 49 años de edad (68% interesados en el servicio), profesionales o con postgrado (45%)²⁰, dependientes e independientes (Figura N° 2 y 3), donde el grupo femenino es levemente superior con 51% por sobre el masculino. Desde el punto de vista psicológico, las personas han tenido malas experiencias de servicio por lo que valoran aspectos subjetivos como confianza, seguridad en la empresa y técnicos que les asisten.

¹⁸ Se obtuvo 18 de 50 encuestas enviadas inicialmente. Las dificultades indicadas se relacionaron con tiempo, competencia para responder la encuesta e informante idóneo. Anexo N° 02.

¹⁹ Persona en posición, al interior de la empresa, de tomar decisiones (o puede influir en ellas).

²⁰ Para mayor información consultar Anexo N° 03 sobre Distribución de informantes activos.

Figura N° 1. Intención por el servicio según rangos de edad.



Fuente. Elaboración propia.

Figura N° 2. Distribución de informantes por edad y sexo.

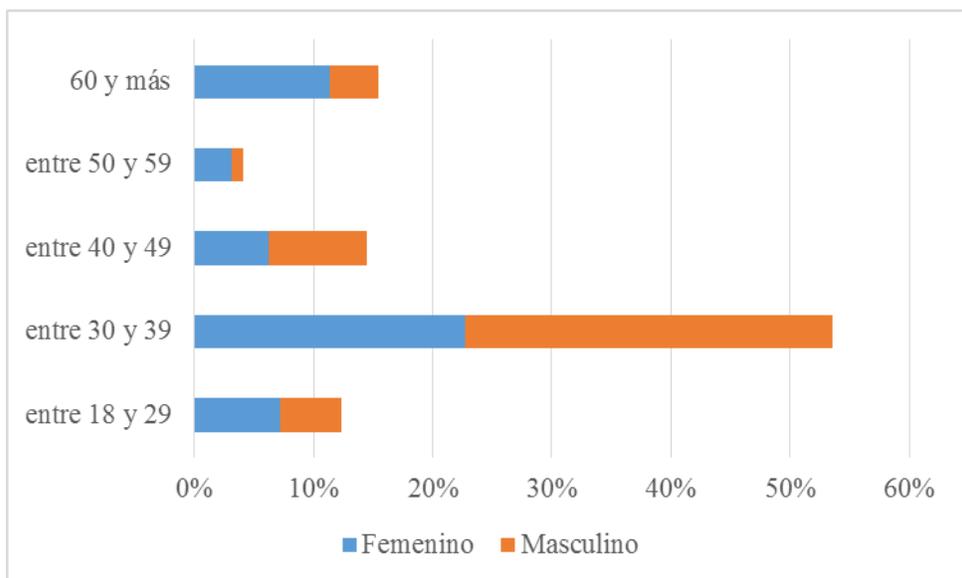
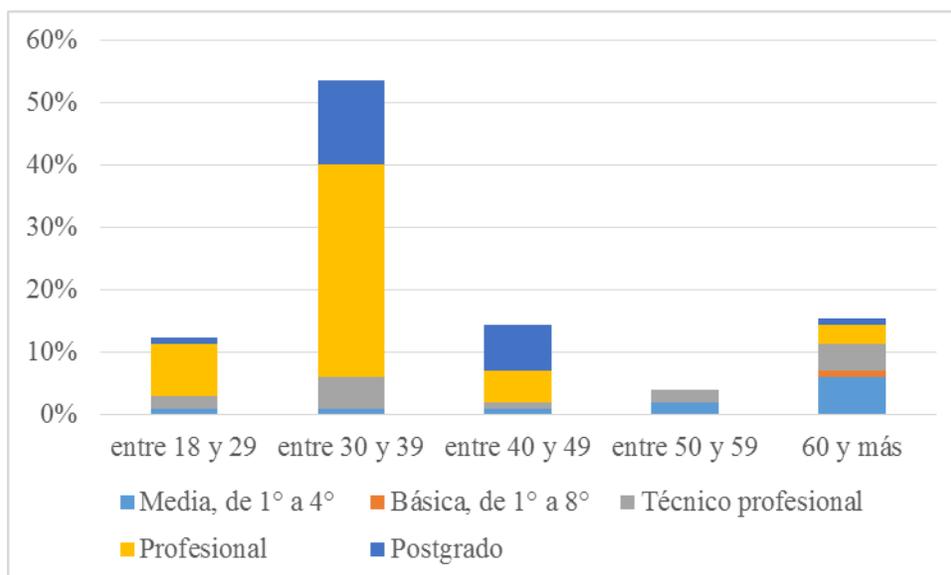


Figura N° 3. Distribución de informantes por edad y nivel educacional.



Fuente. Elaboración propia.

Macro Segmentos y micro segmentos.

Macro segmento.

- Región geográfica. Chile. Región Metropolitana.
- Personas mayores de edad.
- Personas con estudios superiores, técnicos y profesionales.
- Personas. Hombres y mujeres en segmentos ABC1, C2 y C3.
- Personas sin capacidad de resolver problemas técnicos que se presentan en el hogar por falta de conocimiento, tiempo o sin intención de hacerlo. Requieren de un tercero para la realización.

Micro segmento.

- Región Metropolitana. Personas residentes de las comunas Santiago Centro y Providencia.
- Personas. Hombres y mujeres residentes de las comunas, mayores de 25 años de edad.
- Personas. Hombres y mujeres. Técnicos profesionales, profesionales, con o sin postgrado.
- Psicográficas. Personas que, dada la dificultad de resolver una FDNE, se inclinan por contratar a un tercero y reducir el costo en tiempo para la realización de otras actividades. Suelen buscar soluciones rápidas. Desconfían de terceros independientes, tienden a la búsqueda de empresas especializadas o reconocidas. Acceden a herramientas electrónicas para interactuar con el medio.

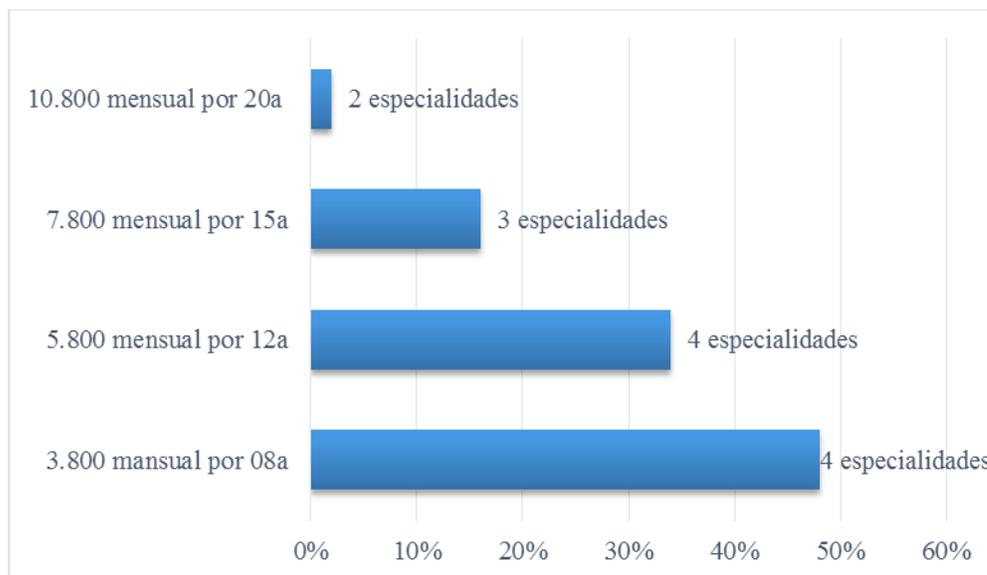
- Actitud hacia el servicio. Personas sin capacidad de resolver problemas técnicos que se presentan en el hogar que necesitan de un tercero (no conocido), dispuestos a pagar por él y recomendarlo.
- Beneficio buscado: Maximizar el tiempo de ocio y relaxo sin destinarlo a mantención del hogar.

3.5. Tamaño del mercado objetivo.

Para la definición del tamaño del mercado objetivo se ha considerado la delimitación inicial proveniente del levantamiento de la encuesta al Segmento Hogar en términos de frecuencia de FDNE, precio, sensibilidad precio y disposición al uso del servicio, información socioeconómica oficial del INE²¹, estudios especiales. De acuerdo al levantamiento,

- El rango de precios se distribuye en cuatro alternativas y varía desde 3.800 a 10.800 pesos mensuales. Se observa que la demanda tiende a ser elástica. En conversación con los informantes, la disposición sería menos sensible si pudieran compartir el plan, esto abrió paso a la creación del “plan hogar”. Se utiliza a todos los interesados. La intención se muestra en la Figura N° 4.

Figura N° 4. Propensión a la suscripción de planes de asistencia a FDNE.



Fuente. Elaboración propia en base a encuesta.

- Potencial. Dado que no existen datos oficiales por comuna provenientes del Censo 2012, se utiliza la proyección oficial INE del Censo 2002 y Proyección de Población 2012. Para el ajuste de

²¹ Instituto Nacional de Estadísticas.

crecimiento de población se utiliza la proyección 2014, misma Institución, en los años de análisis del proyecto. La proyección para las comunas de Santiago y Providencia es la siguiente.

Tabla N° 7. Población potencial y ajuste de crecimiento.

Año	Tasa Crecimiento	Proyección 2012	
		Providencia	Santiago
		126.487	159.919
2016	4,84%	132.608	167.658
2017	1,12%	134.090	169.531
2018	1,09%	135.547	171.374
2019	1,06%	136.979	173.184
2020	1,03%	138.385	174.961
2021	1,03%	139.804	176.756

Fuente. Elaboración propia.

- De acuerdo a la definición de macro segmento, esta población potencial se distribuye en base a los ponderadores de clasificación socioeconómica ABC1, C2 y C3²².

Tabla N° 8. Distribución anual de población en base a clasificación socioeconómica de interés.

Distribución Socioeconómica Prov.			Distribución Socioeconómica Stgo.			Total		Total comunas
ABC1	C2	C3	ABC1	C2	C3	Providencia	Santiago	
35,90%	38,30%	18,20%	9,70%	31,70%	29,30%			
47.606	50.789	24.135	16.263	53.148	49.124	122.530	118.534	241.065
48.138	51.356	24.404	16.445	53.741	49.673	123.899	119.859	243.758
48.661	51.915	24.670	16.623	54.326	50.213	125.246	121.161	246.407
49.176	52.463	24.930	16.799	54.899	50.743	126.569	122.441	249.010
49.680	53.001	25.186	16.971	55.463	51.264	127.867	123.698	251.565
50.190	53.545	25.444	17.145	56.032	51.790	129.179	124.967	254.146

Fuente. Elaboración propia.

²² Mapa socio económico de Chile. 2014. Modelo estimativo Adimark.

- Dado que 75% de los consultados se interesa en el servicio, la población según clasificación socioeconómica se pondera por este factor, la que, a su vez, se redistribuye en función del porcentaje de preferencias por precio resultante del levantamiento de acuerdo a la Tabla N° 9.

Tabla N° 9. Población del grupo socioeconómico según referencia de plan.

Año	Total comunas	Potencial 75%	Distribución interesados por plan			
			48%	34%	16%	2%
2016	241.065	180.798	86.783	61.471	28.928	3.616
2017	243.758	182.818	87.753	62.158	29.251	3.656
2018	246.407	184.805	88.707	62.834	29.569	3.696
2019	249.010	186.758	89.644	63.498	29.881	3.735
2020	251.565	188.674	90.563	64.149	30.188	3.773
2021	254.146	190.609	91.492	64.807	30.497	3.812

Fuente. Elaboración propia.

- Dado que podría provocarse repetición al considerar todos los habitantes en el grupo socioeconómico, la estimación se divide por un factor cuatro²³ que simula el número promedio de habitantes por hogar. Finalmente, para dar sentido a la propuesta de que el plan puede ser compartido con uno hogar más del perímetro, la estimación se divide en dos, Tablas N° 10.

Tabla N° 10. Ajuste de población potencial a hogar y hogar que comparte.

Año	Potencial 75%	Potencial Hogar	Potencial Hogar Final
2016	180,798	45,200	22,600
2017	182,818	45,705	22,852
2018	184,805	46,201	23,101
2019	186,758	46,689	23,345
2020	188,674	47,168	23,584
2021	190,609	47,652	23,826

Fuente. Elaboración propia.

²³ De acuerdo a cifras del año 2002 el número de habitantes por Hogar era de 3,6 personas.

4. ANÁLISIS INTERNO.

4.1. Propuesta de valor.

“+SERVICE” es un servicio sencillo, seguro y especializado de asistencia a FDNE que se presentan en hogares de las comunas de Santiago Centro y Providencia, Región Metropolitana. “+SERVICE” observa la oferta actual y desarrolla los siguientes aspectos contra el pago mensual de un plan anual;

Características especiales.

- Servicio de asistencia 24/7. Todos los días del año, veinticuatro horas al día,
- Incluye materiales y especialista asociado,
- Plataforma electrónica en la que el cliente puede seguir el proceso desde que envía la alerta a la oficina central. Conocerá anticipadamente el equipo en terreno que visita su hogar y el tiempo aproximado de resolución.

Calidad y post asistencia.

- El servicio considera garantías para el cliente a partir del momento que informa la FDNE y luego de la resolución.
- Los materiales utilizados en la asistencia son reconocidos por el mercado y el cliente puede o no aprobar su utilización.

4.2. Cadena de valor.

A diferencia de otras, esta idea de negocios no elabora productos en la matriz sino que, de algún modo, el producto terminado es la solución de la FDNE en el hogar del cliente. Dado que esta empresa es nueva y especializada para la asistencia de FDNE, el análisis corresponde a un tipo de estructura organizacional funcional. Las actividades coherentes con la propuesta de valor se detallan a continuación.

- Desde el ingreso de la alerta, Operaciones, que controla el equipo en terreno y la recepción de FDNE en línea, vela por el cumplimiento de tiempos señalados al cliente y cierre de la asistencia tomando contacto con él. Todo el despliegue es en base al estudio logístico que permite coordinar recursos y medios.
- En esta etapa el sistema informático diseñado cumple un rol crítico, habrá control en la estabilidad del sistema con el especialista a cargo y, verificación permanentemente de las condiciones del respaldo y la disponibilidad de medios alternativos de comunicación en caso de falla.

- Uso de redes sociales para potenciar la comunicación fluida y digital con clientes suscritos. En caso de clientes nuevos, se considera la instalación de un stand de captura a la salida de la tienda de proveedores minoristas.
- Desarrollo de alianzas comerciales con distribuidores nacionales que permitan acceder a descuentos por volumen y pago contra concesión. Se descartan grandes distribuidores (MTS, Sodimac, Easy) ya que no generan, habitualmente, este tipo de alianzas.

4.3. Recursos, capacidades, competencias.

Los medios que “+SERVICE” dispone para su utilización en las actividades que permiten llevar a cabo la propuesta de valor son las siguientes:

- Administración y gestión. Inversión en desarrollo de aplicación de gestión. Esta herramienta facilita la comunicación de manera intuitiva y directa con clientes, supervisor - técnicos, oficina central – equipo en terreno, además, permite generar respaldos de confirmación de citas vía mail y conexión a ingreso de llamados. La herramienta para control del cliente y del supervisor es compatible con Android y Mac OS para descarga en iPhone, iPad y cualquier otro dispositivo móvil.
- Equipo de especialistas para asistencia de FDNE. Gasfiter, eléctrico (con licencia de instalador, SEC²⁴) y cerrajero con más de diez años de experiencia en el rubro. Experiencia y estudios de postgrado de los socios. Reforzamiento de competencias a través de capacitación
- Base de datos producto del almacenamiento de clientes, de consultas provenientes de llamados de clientes no suscritos, FDNE habituales por contrato y otras requeridas fuera del mismo. Esta información permitirá afinamiento de segmentación inicial, nuevos grupos de segmentación, nuevos productos o líneas de producto.

“+SERVICE” no cuenta con bien raíz propio, arrienda una propiedad que permite traslado y bodegaje de inventario, repuestos, herramientas y vehículo, recepción, oficina administrativa y sala de capacitación. Si bien se consideran repuestos y herramientas en inventario, estos serán adquiridos a concesión.

²⁴ Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

4.4. Ventaja competitiva.

Las características del servicio prestado por que dan origen a su ventaja competitiva son:

- Contratable a través de internet y pagadero en línea
- Incluye todos los aspectos en un solo precio, medio de alertas, especialistas, materiales, repuestos, coordinación de visita.
- Flexibiliza la necesidad del cliente en cuanto a los repuestos que desee utilizar y se abre a la asistencia de demás servicios fuera del plan.
- Garantiza la asistencia en un tiempo conocido para el cliente, además proporciona garantías del equipo en terreno, sensibilidad manifestada por clientes en relación a quién entra en su hogar.
- Servicio no disponible en el mercado, sólo a grupo de interés que lo compran como un seguro.

Conclusión.

Los aspectos considerados ventaja competitiva aumentan la eficiencia para el cliente por lo que, se espera, respondan positivamente a él. Mantener ésta radica en el reforzamiento de los recursos disponibles, en este caso, se considera que el sistema de logística, así como el recurso humano, es el centro de gravedad. Se observa además que la escala a la que el proyecto se desarrolle demandará un aumento de la dotación lo que, a su vez, exigirá el reordenamiento de turnos.

Existen sinergias potenciales en relaciones dentro de la cadena como operaciones y compras ya que la correcta medición de asistencias realizadas – calendarizadas versus stock de inventario, anticipar el inventario necesario. Por otra parte, el comportamiento de las FDNE y el sistema de control asociado, serán fuente de información útil para estimar la frecuencia de uso de clientes, antecedente útil para la proyección de materiales y herramientas futuras.

8. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

a. Ciclo de operaciones.

Interactúan en el ciclo de operaciones la gestión con proveedores para mantener stock mínimo de repuestos en bodega que asegura el aprovisionamiento de materiales y evitar pérdidas de tiempo en la compra de repuestos, el control y logística de del equipo en terreno que responde a las asistencias agendadas y la central telefónica donde se canalizan las alertas y se activan parte de las nuevas

suscripciones. El detalle se observa en la Figura N° 6 y deberán cumplirse para entregar un servicio exitoso en términos de oportunidad para el cliente.

Paso 1. Inicio de la FDNE. El cliente hace llegar la información a “+SERVICE” a través de algunos de los canales diseñados explicados en el Anexo N° 06. En caso de la aplicación móvil o vía web, el cliente podrá enviar fotografías. “+SERVICE” podrá identificar el espacio físico del inmueble en el que ocurrió el desperfecto e ingresar detalles adicionales para mejor comprensión. Si el cliente no tiene acceso a internet o le es imposible acceder a la aplicación, podrá utilizar el canal telefónico para llamar a la central y entregar técnico en recepción la información necesaria.

Paso 2. Obtenida la alerta, el sistema de información proporciona nombre, código, dirección del domicilio (verificable respecto de la del contrato), imagen del desperfecto y estatus respecto al pago de la mensualidad del cliente. La administración de alertas es responsabilidad del asistente técnico en oficina (también puede un socio u otro especialista en turno con conocimientos en computación y, específicamente en la aplicación).

Paso 3. El encargado de recepción de alertas evalúa el desperfecto y realiza un diagnóstico. De ser necesario, puede revisar la situación con otro de los técnicos presente en oficina. Si está en terreno, se pondrá en contacto telefónico con éste. Si la fotografía y/o información entregada por el cliente no son suficientes, el encargado de recepción de alerta se pondrá en contacto telefónico con el cliente para obtener más antecedentes. El equipo en terreno tendrá en la camioneta materiales disponibles de inventario. En caso de no contar con materiales específicos, la central los reunirá para que el técnico realice la asistencia. Si el repuesto o herramienta no se encuentra en la bodega de la oficina, deberá de solicitar el despacho al proveedor. Si el despacho toma más de 30 minutos, la compra será realizada por alguno el Supervisor en terreno. Será responsabilidad de cada Supervisor mantener los fondos disponibles antes de cada salida a terreno para la eventual compra de materiales y/o repuestos.

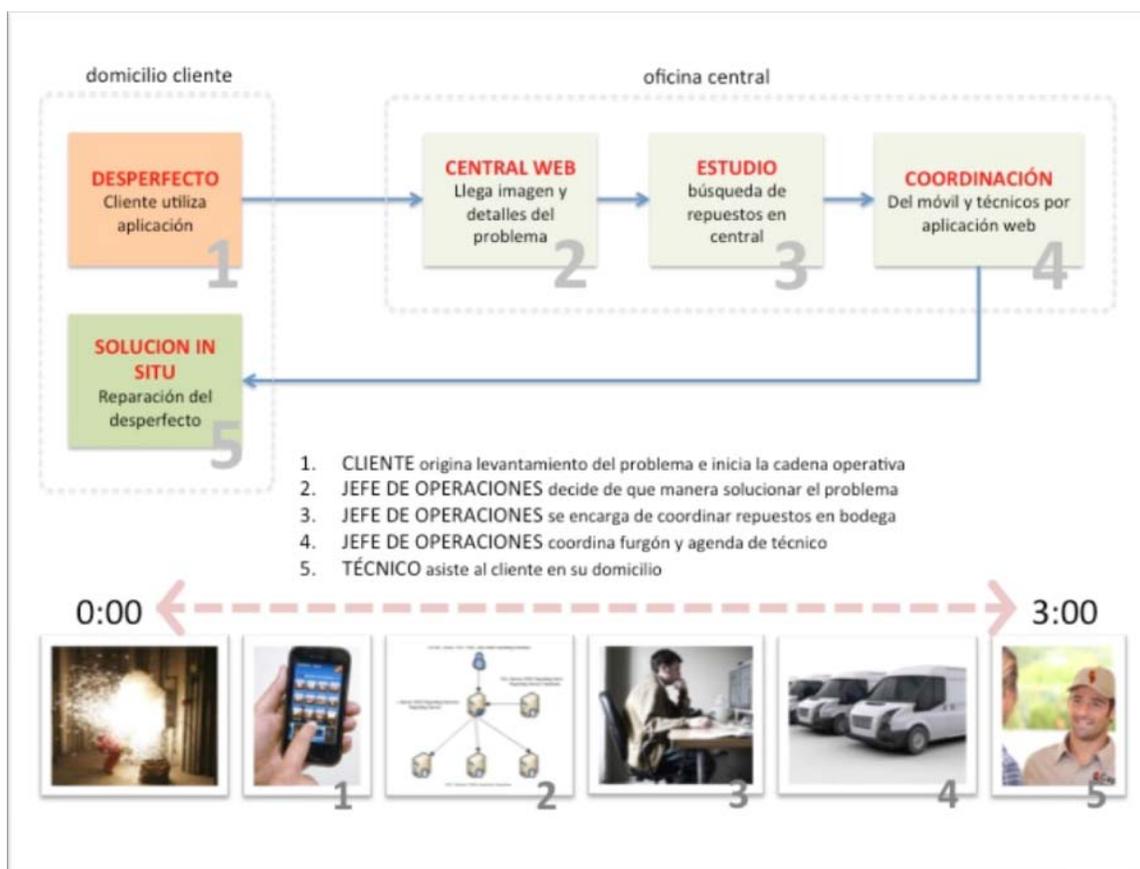
Paso 4. Programada la visita, el encargado de recepción de alertas coordina vía telefónica con el Supervisor en terreno el tipo de asistencia prioritaria a realizar. A través del software de gestión de FDNE, el Supervisor y técnico especialista asignado recibirán un aviso con el detalle técnico para la resolución de la asistencia. La comunicación y georeferenciación de tablet permite al equipo en terreno llevar por la vía más expedita al domicilio del cliente. Debido a que como contraparte el cliente

también cuenta con una plataforma de gestión de sus asistencias, podrá seguir el proceso desde la solicitud, ubicación del equipo en terreno así como el tiempo estimado de llegada.

Paso 5. Una vez que el equipo en terreno llega al domicilio, el Supervisor presenta al técnico en nombre de “+SERVICE” e indica el tipo de reparación así como el tiempo estimado para su desarrollo. El Supervisor podrá en este tiempo asistir cualquiera de las demás alertas programadas en el radio en el que se encuentra, con cualquiera de los especialistas en terreno. Finalizada la asistencia, el técnico deberá demostrar el correcto funcionamiento de la pieza reparada/cambiada. Aceptada la reparación por parte del cliente, el técnico realiza un breve reporte vía electrónica a espera del cierre por parte del Supervisor. El reporte queda almacenado en el sistema y, el reporte del Supervisor producto de la consulta al cliente cierra el proceso quedando como registro también en la “hoja de vida” del cliente.

Todo el proceso desde que llega el aviso a la central, hasta que el técnico llega al domicilio del cliente, debe suceder en no más de tres horas y la reparación debe quedar solucionada con una sola visita por parte del técnico. Esa es una de la propuesta de valor de nuestro servicio lo cual nos logrará diferenciar también de nuestros competidores y sustitutos. En caso de disconformidad por parte del cliente, el Supervisor revisará el procedimiento del técnico y reevaluará una alternativa de solución que deberá ser aprobada por el cliente. Si la disconformidad persiste, el Supervisor dará paso al contacto con gerencia para evaluar una solución alternativa. En esta línea se ocupa el supuesto de que el tipo de solución para la FDNE suele ser resuelto de un modo estándar por lo que los casos señalados son excepcionales.

Figura N° 5. Ciclo productivo.



Fuente. Elaboración propia.

b. Asuntos legales y regulaciones que afecten al negocio.

El marco regulatorio chileno vigente rige, y en ocasiones determina, la viabilidad de los proyectos de inversión. Éstas se resumen a continuación.

Normativa ambiental. No aplica para actividades de estas características

Leyes tributarias. La sociedad es afecta a la Declaración Mensual de Impuestos (F29) y al Declaración Anual de Impuesto a la Renta (F22), además de los demás certificados de declaración asociados (F1887, trabajadores contratados y F1879, trabajadores honorarios).

Normas ISO. No aplica para etapas iniciales del proyecto. No se descarta a futuro.

Leyes previsionales. La empresa debe contar con facilidades para que sus trabajadores impongan de forma obligatoria en algún sistema de fondo de pensiones (AFP) y de salud. “+SERVICE” considera a través del costo empresa el mecanismo para el cobro de este ítem.

Exigencias y normas sanitarias. No aplicable a este tipo de empresas.

Exigencias de seguridad laboral. Dada la naturaleza del negocio, es necesario contar con respaldo en seguridad y atención de accidentes para los trabajadores. “+SERVICE” se asocia a la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción lo que le permite acceder a su centro hospitalario en la eventualidad de que ocurra un accidente laboral. Adicionalmente, se provee de elementos de seguridad a los trabajadores en terreno, renovables según necesidad. Estos consisten en; bototos de seguridad con punta reforzada y planta aislante, guantes de descarte para trabajos eléctricos, antiparras transparentes y herramientas con mango aislante.

Código del trabajo. Afectan las exigencias de la Dirección del Trabajo para empresas de servicios.

- Contrato: Período de tres meses al inicio, y luego, renovables cada año.
- Descansos: Descanso por colación de una hora para todos los trabajadores.
- Feriados: El Artículo N° 67 del Código del Trabajo señala que los trabajadores con más de un año tendrán derecho a feriado anual de quince días hábiles con remuneración. El Artículo N°70, inciso 1°, establece feriado continuo, el exceso sobre diez días hábiles podrá fraccionarse en acuerdo.
- Jornada de trabajo. De 45 horas semanales para empleados a tiempo completo (9:00 – 19:00) y de 25 horas semanales para los empleados con contrato parcial.
- Horas extraordinarias: 50% en valor hora para trabajador de tiempo completo y parcial.

Conclusiones

El escenario legal es acorde con las exigencias al común de empresas que funcionan como sociedad. No se advierten condiciones determinantes que impidan el desempeño. Los puntos a considerar con mayor detención son los referentes a seguridad laboral ya que se trata de una empresa que presta servicios en terreno e incorpora herramientas cortos punzantes y eléctricos en el desarrollo de sus actividades. Este marco regulatorio es el que estipula la Dirección del Trabajo para las Empresas Manufactureras y Empresas de Servicio.

9. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS.

a. Necesidad de recursos humanos.

Para el funcionamiento del servicio 24x7 en las comunas de Santiago Centro y Providencia se considera un sistema de tres turnos con Supervisor. La expansión de contratación para el funcionamiento de “+SERVICE” se divide en dos fases de 3 años cada una. En la primera de ellas, se espera consolidar la posición de la empresa en las comunas de Santiago Centro y Providencia con fuerte presencia y ocupación de los socios. La estructura organizacional considera 4 áreas:

- **Socios.** A la cabeza de la organización. Definen lineamientos generales y toman decisiones estratégicas respecto de crecimiento, desarrollo, y expansión.
- **Administrativa.** En la primera fase será responsabilidad de los socios. Considera; control financiero, de personal, adquisiciones, publicidad y ventas, y mantención de infraestructura. El fundamento en la decisión se encuentra en las especialidades de cada cual, por una parte, los conocimientos en gestión, administración y análisis financiero de Karina Vargas (Ingeniero Comercial) y los conocimientos en negocio, construcción y gestión de personas de Juan Sebastián Espejo (Arquitecto).
- **Técnica,** que en la primera fase de desarrollo estará compuesta por una persona la cual será de confianza de los socios. Esta persona tendrá dedicación absoluta a las reparaciones que nuestros clientes requieran. La segunda fase de implementación contempla la contratación de 2 técnicos más, cada uno especializado en gasfitería y electricidad.
- **De apoyo.** Desarrollo de las áreas de contabilidad y TI de la empresa. Estas 2 actividades pueden ser desarrolladas de forma part - time dado el tamaño del negocio y no requiere la implementación de oficinas dedicadas para su desarrollo. Incluso, se pueden realizar de forma remota, sobretodo TI.

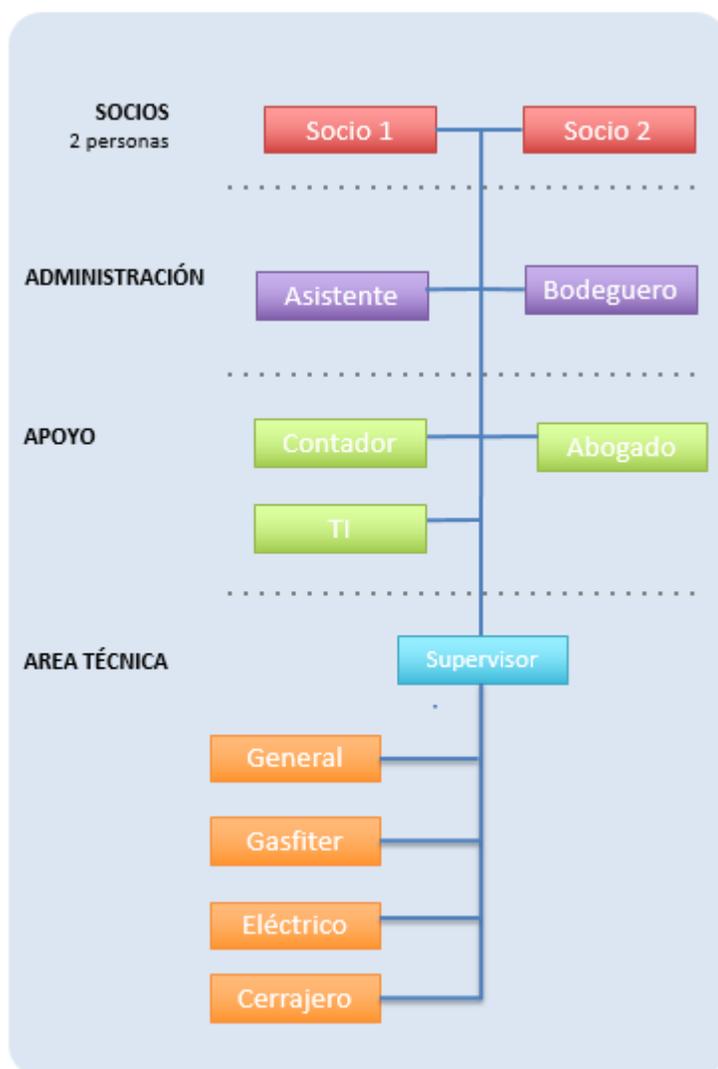
Como una forma de contribuir al desarrollo, “+SERVICE” contratará parte del personal técnico desde programas de formación profesional enfocados a la superación de pobreza tales Infocap²⁵.

²⁵ Esta institución ofrece cursos de perfeccionamiento y de formación técnica para personas de bajos recursos. “Desarrolla su proyecto educativo articulando competencias técnicas, transversales y de empleabilidad, habilitando a los alumnos para ejecutar actividades laborales estables de carácter dependiente o independiente”, <http://www.infocap.cl/web/modelo-educativo/>

b. Estructura organizacional.

La estructura organizacional de “+SERVICE” ha sido desarrollada pensando en que los departamentos funcionen de forma independientes y sean actividades de apoyo mutuo, especialmente en la primera fase de desarrollo donde los socios serán los encargados de la gestión. La capacidad para la explotación de los recursos está dada por las herramientas y conocimientos en administración y negocio que manejan los socios, como se mencionó previamente.

Figura N° 6. Organigrama por fases de implementación.



c. Requerimientos y reclutamiento de personas y talentos.

Como se explicó en el apartado anterior, la fuerza técnica de trabajo provendrá de programas de desarrollo social y CFT acreditados. Las demás áreas se reclutarán de acuerdo a un proceso de selección, prescindiendo de servicios de head hunters. En resumen, los requerimientos y reclutamiento para los cargos específicos se detallan en la siguiente Tabla:

Tabla N° 11. Perfil de reclutamiento equipo de trabajo.

Cargo	Requerimiento		Actividades	Reclutamiento
	Años de experiencia	Conocimientos		
Técnico en gasfitería	3	Técnico en gasfitería, redes hidráulicas e instalaciones. Certificado.	Asistencia domiciliaria, reparaciones, asistencia en compra de repuestos.	Programa social de formación técnica y/o Centro de formación técnico profesional acreditado. Cualquiera puede tomar el cargo inicial de Encargado de recepción de fallas
Técnico en electricidad	3	Técnico en electricidad, circuitos eléctricos e instalaciones. Certificado.	Asistencia domiciliaria, reparaciones, asistencia en compra de repuestos.	
Técnico general y Cerrajero	3	Técnico general, instalaciones y reparaciones.	Asistencia domiciliaria, reparaciones, asistencia en compra de repuestos.	
Recepción	3	Office nivel avanzado, administrativos y gestión de activos menores.	Atención llamados, manejo agenda socios, recepción clientes, control cuentas oficina, pago proveedores.	Entrevista personal, anuncio en trabajando.com y laborum.com

Contador auditor	5	Avanzados de contabilidad, gestión tributaria, Office nivel avanzado.	Pago de impuesto, gestión de facturas, balance y contabilidad al día.	
Informático TP y Profesional	5	Avanzado en redes, TI, software, hardware y administración de Bdd.	Mantenición de sistema informático. Mantenición de sitio web y app.	
Supervisor y adquisiciones	10	Avanzados en gestión de operaciones, MS Project, Office, RRHH.	Gestión visitas, agenda técnicos, atención casos complejos, visitas a domicilio, supervisión técnicos y control inventario.	Socios en primera fase
Auxiliar de aseo	-	Sin requerimiento	Mantenición de aseo semanal	Por recomendación

Fuente. Elaboración propia.

d. Mecanismos de compensación e incentivos.

Debido a la alta rotación de personal que se presenta en empresas de similares características, “+SERVICE” desarrolla políticas de retribución para el capital humano que motiven su permanencia, les permita crecer profesionalmente y que, el cliente sea afectado positivamente. Las herramientas por ítem a utilizar en con este propósito son las siguientes:

Salario. Consientes que el ingreso salarial impacta en la calidad de vida, se ha determinado pagar honorarios 10% por sobre de la oferta media del mercado para técnicos que realicen reparaciones en terreno. La estructura salarial se compone de dos elementos:

- Monto fijo, se reajusta anualmente según IPC. De acuerdo a estudios²⁶ el promedio para la industria de la construcción al año 2015 no supera los \$400.000, lo que permite definir un mínimo de honorarios para técnicos en \$460.000. Demás funcionarios, en línea con el mercado.
- Monto variable²⁷ asignado de acuerdo a su desempeño a lo largo de un año y vinculado a la medición de la satisfacción del cliente. Para medir esto, se consultará a aquellos clientes que más atenciones/reparaciones tengan por año mediante una encuesta. Este bono por desempeño se entregará el mes de Enero y corresponderá a los resultados del período anterior. Si el promedio supera un 75% de satisfacción, se otorgará un bono desglosado de la siguiente manera:
 - o Área Técnica (Técnicos sanitarios, eléctricos y general) = 1 sueldo bruto
 - o Área Administrativa (Secretaria y contador) = 1 sueldo bruto
 - o Área de Operaciones (Jefe Operaciones, Informático) = 1,5 sueldos brutos

Seguridad. Seguro obligatorio contra accidentes y complementario de salud. Ropa de trabajo que cumple con medidas de seguridad.

Descanso. Derecho de vacaciones y un domingo al mes dependiendo del turno. Turnos de trabajo part - time para estudiantes en práctica. Posibilidad de cambio de turno entre técnicos de misma especialidad en caso de emergencias.

Sociales. Convenio con Caja de Compensación y asignación de alimentación - locomoción.

²⁶ “Los Verdaderos Sueldos de Chile Panorama Actual del Valor del Trabajo Usando la Encuesta NESI”. Gonzalo Durán Sanhueza* Marco Kremerman Strajilevich. Enero de 2015.

²⁷ Valor no utilizado para la evaluación del proyecto.

Psicológicas.

- Ambiente de trabajo armónico, flexible y orientado a las personas.
- Reconocimiento de mejor funcionario del mes.
- “Fiesta de fin de año” con todo el personal de la empresa. Para los trabajadores y, en general para el segmento de la construcción, esta iniciativa es valorada debido a que les acerca al resto de los trabajadores de la empresa y dueños en un ambiente distendido y de relaxo.

e. Desarrollo de personas.

El plan de capacitación y entrenamiento está destinado a todas las personas del equipo de trabajo.

Transmisión de información.

- Debido a la experiencia y conocimiento de los socios, estos cumplen parte del rol capacitador a través de reuniones aclaratorias de procedimiento (operativa) y técnico (materialidad). Adicionalmente, el equipo fundador será responsable de fortalecer el conocimiento en el personal de los lineamientos de “+SERVICE”, así como cambios de dirección. En oficina, dos veces al año.
- En caso de técnicos. Destinar una hora de la jornada mensual a compartir experiencia del uso de materiales y procedimientos para la resolución de FDNE. Beneficio directo para alumnos en práctica y demás alejados de la función.

Desarrollo de competencias y actitudes.

- Socios. Coach para trato con el equipo y satisfacción de clientes. Anual. En terreno o en línea.
- Técnicos. Curso especialidad nueva o de reforzamiento²⁸, aprendizaje en el manejo de máquinas y herramientas, desarrollo de habilidades blandas para la atención al cliente. Rotativo para que todo el equipo logre al menos una vez. Anual, en terreno.
- Supervisión y recepción. Cursos de perfeccionamiento en asistencia telefónica y de herramientas computacionales. Anual, en línea.
- Todos. Perfeccionamiento en el uso de la herramienta de control y gestión que vincula a todo el equipo con el cliente.

²⁸ “Certificación de Competencias Laborales”. Superintendencia de electricidad y combustibles.

10. PLAN FINANCIERO.

a. Estimación de ingresos.

i. Precio (P)

“+SERVICE” pone a disposición de sus clientes planes de asistencia anual con precios crecientes relacionados al número de prestaciones y especialidades detallados en la Tabla N° 15. Por otra parte, los informantes dispuestos a acceder a la propuesta se muestran interesados en un porcentaje indicado en la línea “propensión”. En base a estos antecedentes, el precio promedio ponderado corresponde a la suma de la multiplicación entre cada plan y su propensión, esto es:

$$(P_{Bronce} \times Prop_{Bronce} + P_{Plata} \times Prop_{Plata} + P_{Oro} \times Prop_{Oro} + P_{Hogar} \times Prop_{Hogar} = 63.120).$$

Tabla N° 12. Antecedentes por plan.

Concepto	Bronce	Plata	Oro	Hogar	Precio promedio ponderado
Precio mensual	3.800	5.800	7.800	10.800	63.120
Precio anual	45.600	69.600	93.600	129.600	
Propensión	48%	34%	16%	2%	
N° asistencias	8	12	15	20	
N° especialidades	2	3	4	4	

Fuente. Elaboración propia.

ii. Definición de demanda objetivo (Q).

Tomando como referencia la estimación de la demanda segmentada potencial a nivel de hogar compartido, la cantidad de demanda objetivo se define a partir de la capacidad operativa. Esta referencia permite definir el número de asistencias diarias, mensuales y anuales lo que, a su vez, se traduce en el número de planes posibles de asistir en un año. La primera fase (años 2016 a 2018) consta de tres turnos con tres especialistas por tipo más un Supervisor por turno. Si el tiempo estimado por asistencia es de 45 minutos por 5 horas al día de un total de 7.5 horas de trabajo efectivo y media hora de colación, el total de asistencias posibles dados los recursos es de 21.600 al año. Se asume un costo por turno de dos horas entre traslado, llegada y salida del hogar asistido.

Tabla N° 13. Identificación de asistencias máximas.

Ítem	Total	Observación
Personas por turno	3	Años 2016 a 2018
Turnos	3	Cobertura 24/7
Horas por turno	7.5	0.5 Colación
Horas traslado	2	horas
Tiempo efectivo	5	horas
Tiempo por asistencia	45	minutos
Asistencias por trabajador	7	por turno (5h/45min)
Al día	60	x 3Turnos x 3 trabajadores
Al mes	1.800	Día x 30 días
Al año	21.600	N° máximo asistencias / recursos disponibles

Fuente. Elaboración propia.

Para el cálculo del número de planes máximos posibles versus capacidad operativa máxima, se pondera el máximo de asistencias. El número de planes será una función de las asistencias por ponderador, es decir, el número de planes se distribuye de acuerdo a las preferencias levantadas por número de asistencias que contiene cada plan:

Planes anuales (A x bronce + B x plata + C x Oro + D x Hogar) = Prestaciones Máximas

Planes anuales (8 x 48% + 12 x 34% + 15 x 16% + 20 x 2%) = 21.600

Planes anuales = 21.600 / 10,72

Planes anuales = 2.015 máximos posibles año 1 a 3,

Planes anuales = 4.030 máximos posibles año 4 en adelante. Supuesto. Aumento de capacidad.

El total de planes anuales máximos permiten cubrir un 8,9% del total potencial en el año 2016 y, a partir del año 2018 un 17,3% haciendo uso de la capacidad operativa de “+SERVICE” a una tasa de exigencia creciente pero no máxima.

iii. Ingresos.

Los ingresos totales anuales provienen de explotación y fuera de explotación para el período de evaluación. No se consideró ingresos por prestaciones solicitadas no realizadas. A partir de la referencia de uso de capacidad operativa desarrollada previamente, se establecen los siguientes supuestos de entrada, crecimiento y mantención que explican el contenido de la Tabla N° 17.

- El plan de crecimiento es creciente a tasas decrecientes que se miden por el número de planes cubiertos versus los máximos potenciales previamente definidos.
- En el año 2019 se aumenta la capacidad operativa debido a que en el año 2018 se alcanza el máximo operativo de tres turnos por día.
- Al término del período de evaluación, año 2021, se define una capacidad de uso de 80% por lo que aún es posible alcanzar un máximo de uso operativo. El uso de recursos por debajo del máximo potencial abre un margen a mantenciones fuera de plan que, por otra parte pueden ser cubiertas por la diferencia de tiempo no utilizada en las suscripciones (vinculada a no ocurrencia).
- La cobertura de planes es el resultado de unidades que dejan el plan (25%), mantienen el plan (45%), mantienen el plan y recomiendan (30%), nuevos planes producto de recomendaciones (100% de quienes recomiendan) y nuevos planes puros (diferencia para alcanzar el crecimiento).
- A medida que aumentan los planes que se mantienen, la tasa de crecimiento de nuevos planes crece a tasas decrecientes.
- Los planes que se mantienen y recomiendan tienen descuento de 10% en suscripción del año siguiente, se cobra 90% del valor anual. No se considera la recomendación de dos años seguidos.

Tabla N° 14. Estrategia anual de cobertura y composición de planes.

Crecimiento	Año	Uso capacidad	Cobertura de planes	25%	45%	30%	Nuevo plan por otro cliente	Nuevo plan
				Deja plan	Mantiene plan	Mantiene y recomienda		
-	2016	30%	605					605
100%	2017	60%	1.209	-151	272	181	181	574
67%	2018	100%	2.015	-302	544	363	363	746
30%	2019	65%	2.620	-504	907	605	605	504
15%	2020	75%	3.023	-655	1.179	786	786	272
7%	2021	80%	3.224	-756	1.360	907	907	50

Fuente. Elaboración propia.

Para el cálculo de ingresos por año, los supuestos adicionales son los siguientes;

- El ingreso fuera de explotación es constante y asciende a \$3.000.000 proveniente de acuerdos de publicidad con socios estratégicos.
- El ingreso “por plan” es producto de la “cobertura de planes” por año y el precio promedio ponderado.
- Las emergencias provenientes de cada plan tienen un precio de \$20.000 y se estiman en un 20% de los planes vigentes por año.
- Las emergencias fuera de plan tienen un precio de \$40.000 y las asistencias fuera de plan tienen un precio de \$30.000. Ambas se estiman en un 2% de la diferencia de la demanda potencial.
- La diferencia de la demanda potencial se obtiene de la resta (N° Hogares que comparten – N° planes cubiertos = Potenciales). El detalle por año se encuentra en la Tabla N° 18.

Tabla N° 15. Diferencia de la demanda potencial.

Año	Hogares	N° Hogares que comparten	N° planes cubiertos	Participación	Potenciales
2016	45,200	22,600	605	2.67%	21,995
2017	45,705	22,852	1,209	5.29%	21,643
2018	46,201	23,101	2,015	8.72%	21,086
2019	46,689	23,345	2,620	11.22%	20,725
2020	47,168	23,584	3,023	12.82%	20,562
2021	47,652	23,826	3,224	13.53%	20,602

Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, el flujo de ingresos por año en función de los supuestos es el resultante en la Tabla N° 19.

Tabla N° 16. Flujo de ingresos totales por año.

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Por plan	38,156,040	75,167,399	124,897,438	161,527,236	185,819,915	197,775,474
Emergencias en plan	2,418,000	4,836,000	8,060,000	10,478,000	12,090,000	12,896,000
Emergencias fuera	8,798,124	8,657,314	8,434,266	8,290,081	8,224,683	8,240,867

de plan						
Asistencias fuera del plan	6,598,593	6,492,986	6,325,700	6,217,561	6,168,512	13,086,700
Publicidad terceros	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Total ingresos	58,970,756	98,153,698	150,717,403	189,512,878	215,303,109	234,999,041

Fuente. Elaboración propia.

iv. Costos

1. Materiales y herramientas.

“+SERVICE” solicita anualmente a concesión una nómina de insumos y herramientas de rápido desgaste que mantiene en bodega y terreno. Se asegura un costo efectivo de 70% del total de materiales. Para fines de flujo (Costos Directos de Fabricación) se utiliza la misma ponderación de exigencia anual que a la capacidad operativa definida previamente como “uso capacidad”. El detalle por especialidad en la Tabla N° 20 (resultado de la agrupación Anexo N° 14).

Tabla N° 17. Detalle de materiales y herramientas por especialidad.

Especialidad	Costo	Concesión 70%	Herramientas
Gasfitería	3,948,915	2,764,241	1,140,565
Electricidad y corrientes débiles	954,365	668,056	
Maestría en general	2,170,330	1,519,231	
Cerrajería			
Total por ítem	7,073,610	4,951,527	\$1,140,565
Costo efectivo a pagar		6,092,092	

Fuente. Elaboración propia.

2. Necesidad de Recurso Humano.

“+SERVCE” cuenta con un equipo que varía de 17 a 31 personas en el período de evaluación de acuerdo al detalle de la Tabla N° 21, distribuidas como personal full y part - time. Se puede observar a partir del año 2019 un aumento de la capacidad operativa que duplica los turnos por especialidad y supervisión. Para cumplir con la promesa de turnos 24/7 se elabora la propuesta en el Anexo N° 15 que cumple con la normativa laboral vigente. El turno nocturno no requiere que la oficina central se

encuentre abierta dado que el Artículo N° 22 del Código del Trabajo permite el desarrollo de trabajos en horario nocturno en la medida que exista supervisión²⁹.

Tabla N° 18. Necesidad de recurso humano en el período de evaluación.

N°	CARGO	Contrato	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Gasfíter	Full Time	3	3	3	6	6	6
2	Eléctrico	Full Time	3	3	3	6	6	6
3	Cerrajero	Full Time	3	3	3	6	6	6
4	Técnico general	Part Time	1	1	1	1	1	1
5	Recepción	Full Time	1	1	1	1	1	1
6	Contador	Part Time	0	0	0	1	1	1
7	Informático TP	Part Time	1	1	1	0	0	0
8	Informático Prof	Part Time	0	0	0	1	1	1
9	Supervisor Turno	Full Time	3	3	3	6	6	6
10	Abogado	Part Time	1	1	1	1	1	1
11	Adquisiciones	Full Time	0	0	0	1	1	1
12	Auxiliar de aseo	Part Time	1	1	1	1	1	1
Total personal por año			17	17	17	31	31	31

Fuente. Elaboración propia.

3. Costo de remuneración.

El costo empresa del proyecto asciende a \$756.864.000, el más alto de los costos asociados al mismo. Se identifica en la Tabla N° 22 el total del costo de remuneración por persona, mano de obra directa e indirecta. Este costo incluye el cumplimiento de leyes sociales de acuerdo a la normativa.

Tabla N° 19. Costo de remuneración anual por perfil de cargo.

N°	CARGO	Costo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Gasfíter	\$ 460,000	16,560,000	16,560,000	16,560,000	33,120,000	33,120,000	33,120,000
2	Eléctrico	\$ 460,000	16,560,000	16,560,000	16,560,000	33,120,000	33,120,000	33,120,000
3	Cerrajero	\$ 460,000	16,560,000	16,560,000	16,560,000	33,120,000	33,120,000	33,120,000
4	Técnico	\$ 350,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000

²⁹ <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60067.html>

	general							
5	Recepción	\$ 300,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000
6	Contador	\$ 220,000	0	0	0	2,640,000	2,640,000	2,640,000
7	Informático TP	\$ 280,000	3,360,000	3,360,000	3,360,000	0	0	0
8	Informático Prof	\$ 350,000	0	0	0	4,200,000	4,200,000	4,200,000
9	Supervisor Turno	\$ 580,000	20,880,000	20,880,000	20,880,000	41,760,000	41,760,000	41,760,000
10	Abogado	\$ 177,000	2,124,000	2,124,000	2,124,000	2,124,000	2,124,000	2,124,000
11	Adquisiciones	\$ 480,000	0	0	0	5,760,000	5,760,000	5,760,000
12	Auxiliar de aseo	\$ 200,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Total personal por año			86,244,000	86,244,000	86,244,000	166,044,000	166,044,000	166,044,000

Fuente. Elaboración propia.

Dado que la exigencia de los recursos operativos de la empresa es progresiva, se utiliza para fines del flujo, la misma ponderación señalada previamente a la mano de obra directa (MOD). Los valores a utilizar son los detallados a continuación en la Tabla N°23.

Tabla N° 20. Costo de remuneración por tipo ponderada a la exigencia operativa.

Costo MOD	70,560,000	70,560,000	70,560,000	141,120,000	141,120,000	141,120,000
Uso capacidad	30%	60%	100%	65%	75%	80%
MOD ponderado	21,168,000	42,336,000	70,560,000	91,731,397	105,843,920	112,900,181
Más MOI	15,684,000	15,684,000	15,684,000	24,924,000	24,924,000	24,924,000
Total personal por año	36,852,000	58,020,000	86,244,000	116,655,397	130,767,920	137,824,181

Fuente. Elaboración propia.

4. Gastos de administración y gasto de venta.

Estos ascienden a \$5.635.576 y se asocian al funcionamiento de la oficina central (detalle artículos de oficina en Anexo N° 15) más arriendo anual por \$6.960.000 en casa aislada de la comuna de Santiago. Además, se considera el gasto de ventas vinculado a mantención y buen funcionamiento de vehículos

de desplazamiento en turnos. Los demás gastos y servicios se consideran en el año previo al período de evaluación del proyecto y se desembolsan una sola vez. El detalle de estos antecedentes se encuentra en las Tablas N° 24, 25 y 26.

Tabla N° 21. Detalle gasto de administración.

Ítem	Valor	Periodicidad	T. Anual
Patentes	60,000	2	120,000
Telefonía e internet	75,000	12	900,000
Agua potable y alcantarillado	55,000	12	660,000
Energía eléctrica	45,000	12	540,000
Seguro de incendio	15,000	12	180,000
Alarma	45,000	12	540,000
Bancos y medios de pago	35,000	12	420,000
Mantenimiento página web	15,000	12	180,000
Artículos de oficina	ver detalle	-	2,095,576
TOTAL			5,635,576

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 22. Valor mensual y anual de arrendamiento.

Ítem	Valor	Periodicidad	T. Anual
Arriendo oficina	580,000	12	6,960,000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 23. Gasto de venta en mantención de vehículos.

Ítem	Valor	Periodicidad	T. Anual
Petróleo	300,000	12	3,600,000
Cambio de aceite	60,000	2	120,000
Seguro automotriz	70,000	12	840,000
Varios	140,000	12	1,680,000

Demás gastos y servicios			
Creación página web	50,000	1	50,000
Compra de repuestos	0	1	0
Creación de aplicativo web	190,000	1	190,000
TOTAL			6,480,000
Total años 1 a 6			6,240,000

Fuente. Elaboración propia.

5. Gasto de marketing y publicidad.

El gasto de marketing y publicidad se detalla a continuación en la Tabla N° 27. Para potenciar la estrategia de entrada, crecimiento y mantención de clientes, estos se asignan anualmente para atraer, mantener y fidelizar clientes. Se observa que el mayor esfuerzo es al momento de puesta en marcha y hasta el año en que se alcanza el uso máximo de la capacidad operativa. Con posterioridad, estos disminuyen y refuerzan la estrategia de mantención de clientes. La encuesta de satisfacción de clientes se incorpora a partir del primer año de funcionamiento y se realiza en cada año.

Tabla N° 24. Gasto anual en marketing y publicidad.

Ítem	Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Diseño	logo	40,000						
	creación página web	50,000						
Anuncios	medios electrónicos	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
	avisos clasificados	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
	aviso radial	14,400,000	14,400,000	14,400,000				
	publiciúas	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000
Papelería	volante carta, 500 unid	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
	tarjetas de presentación	59,880	59,880	59,880	59,880	59,880	59,880	59,880
	flyers 15x23 cms, 100 unid	71,880	71,880	71,880	71,880	71,880	71,880	71,880
Promoción	sorteos, 1 plan bronce	45,600	45,600	45,600				
	adhesivos para autos e imanes	106,800	106,800	106,800	106,800	106,800	106,800	106,800
Stand	diseño de lienzo	50,000						
	impresión pendón	38,990	38,990	38,990	38,990	38,990	38,990	38,990
Satisfacción	encuesta satisfacción		700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Total		16,153,150	16,713,150	16,713,150	2,267,550	2,267,550	2,267,550	2,267,550

Fuente. Elaboración propia.

b. Requerimiento de capital.

i. Activo fijo e intangible.

Para antes de la puesta en marcha del proyecto. “+SERVICE” requiere capital en activo fijo que asciende a \$23.909.947. El activo fijo se deprecia por método simple durante el período de evaluación y se encuentra desglosado en la Tabla N° 28. Se agrega además el impuesto por las compras. El detalle del mobiliario se encuentra disponible en el Anexo N° 15. Por su parte, el activo intangible se difiere en seis años, corresponde a cinco licencias de software de gestión como indica la Tabla N° 29.

Tabla N° 25. Activos fijos. Depreciación y valoración total.

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación	19%	Total
2	Vehículos	7,990,000	15,980,000	6 años	2,663,333	3,036,200	19,016,200
4	Notebook	299,990	1,199,960	6 años	199,993	227,992	1,427,952
1	Tablet	280,000	280,000	6 años	46,667	53,200	333,200
1	Impresoras	379,990	379,990	6 años	63,332	72,198	452,188
2	Multifuncional	39,990	79,980	6 años	13,330	15,196	95,176
Detalle	Mobiliario	detalle	1,203,077	6 años	200,513	282,203	1,485,280
Inversión Inicial			19,123,007	TOTAL	3,187,168	3,686,990	22,809,997

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 26. Otros activos fijos intangibles.

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	Diferir	Cuota
5	Software (licencias)	219.990	1.099.950	6 años	183.325
Inversión Inicial			1.099.950		

Fuente. Elaboración propia.

ii. Capital de trabajo.

El capital de trabajo para el período 2015 (antes de la puesta en marcha del proyecto) se compone de la mano de obra directa, gasto de venta, publicidad y marketing y costos directos de fabricación para la operación del primer año. Este monto asciende a \$45.388.778. La variación del capital de trabajo desde

el año 2016 en adelante corresponde a la diferencia de cuentas por cobrar + inventarios - cuentas por pagar.

Estado de Resultado.

Para la elaboración del Estado de Resultado se utilizó la siguiente información y supuestos, el detalle del mismo se encuentra en la Tabla N° 30.

- Los ingresos se obtienen a partir de la estrategia de ingreso, crecimiento y mantención de contratos por período, al precio promedio ponderado constante de \$63.120. El costo de venta corresponde a salarios, costos directos de fabricación, gasto de venta y costo de publicidad y marketing. El gasto de administración considera gasto común, insumos de oficina y demás de apoyo operativo.
- La depreciación de activos fijo y amortización de intangible ha sido diferida a seis años. Crece a partir del año 2019 por la compra, en el año 2018, de un nuevo vehículo para el aumento de la capacidad operativa.
- Los gastos financieros corresponden al 16,36% de interés anual por operaciones en moneda chilena no reajutable de 90 días o más (desde 200 U.F. hasta 5.000 U.F). Estos intereses se asocian al crédito del 50% de las inversiones a realizar en el año 2015 por seis años (\$34.099.387). El saldo insoluto de este financiamiento se encuentra en el ítem “Otras deudas de largo plazo” del Balance.
- El porcentaje de impuesto corresponde al 24% para el primer año de operación y 25% para los siguientes de acuerdo a la implementación de la Reforma Tributaria.

El resultado hasta el año 2021 muestra un EBITDA que crece hasta 28,2% (promedio 12,7%). En la primera fase – años 2016 a 2018 – se observa como EBITDA es negativo y marginalmente creciente en consideración a que, en estos primeros años, el proyecto ingresa a la industria e intenta crecer haciendo la mayor parte del esfuerzo en la captura de nuevos planes de asistencia con un mayor gasto en publicidad y marketing. A partir del año 2019, el aumento de capacidad operativa beneficia la capacidad de cobertura y, con ello, los ingresos por explotación a tasa creciente donde la propuesta alcanza un nivel estabilización, a pesar de que aún la exigencia a la capacidad operativa no es total.

EBIT experimenta un comportamiento similar con un valor mínimo de -31,6% en el primer período de evaluación y máximo de 26,2% (9,7% promedio del período). En el año 2018 se reinvierte en un nuevo vehículo de apoyo al aumento a la capacidad operativa por lo que, a partir del año 2019, el aumento en

la depreciación anual influye en EBIT 12% en relación a EBTDA. Finalmente, la utilidad neta, acorde con el resultado expuesto en el flujo, es creciente e, inicialmente en ella, se observa el efecto del beneficio tributario, alcanzando su máximo valor en el año 2021 con un 19,2%.

Tabla N° 27. Estado de Resultado³⁰.

	ITEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	N° de contratos	605	1.209	2.015	2.620	3.023	3.224
+	Ingresos afectos	58.970.756	98.153.698	150.717.403	189.512.878	215.303.109	234.999.041
-	Costos directos e indirectos	74.228.354	97.223.981	113.439.218	145.678.243	161.009.184	168.674.655
=	EBIDTA	-15.257.597	929.717	37.278.185	43.834.635	54.293.925	66.324.387
	Margen EBITDA	-25,9%	0,9%	24,7%	23,1%	25,2%	28,2%
-	Depreciación	3.187.168	3.187.168	3.187.168	4.518.834	4.518.834	4.518.834
-	Amortización intangibles	183.325	183.325	183.325	183.325	183.325	183.325
=	EBIT	-18.628.090	-2.440.776	33.907.692	39.132.475	49.591.766	61.622.227
	Margen EBIT	-31,6%	-2,5%	22,5%	20,6%	23,0%	26,2%
-	Gasto financiero	6.114.218	5.439.315	4.653.997	3.740.201	2.676.908	1.439.661
=	RAI	-24.742.308	-7.880.090	29.253.696	35.392.274	46.914.857	60.182.566
-	Impuesto	-5.938.154	-1.970.023	7.313.424	8.848.069	11.728.714	15.045.642
=	UTILIDAD NETA	-18.804.154	-5.910.068	21.940.272	26.544.206	35.186.143	45.136.925
	Margen UN	-31,9%	-6,0%	14,6%	14,0%	16,3%	19,2%

RAI. Resultado antes de impuesto.

UN. Utilidad neta.

Fuente. Elaboración propia.

³⁰ Preparación y evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Páginas 306 a 308. Estructura.

c. Flujo de caja.

Para la elaboración del flujo de caja de la Tabla N° 31 se han levantado las siguientes definiciones:

- Flujo inicial para puesta en marcha por \$45.388.788, proveniente de la diferencia de los fondos totales disponibles (propios y préstamo), menos las inversiones en activos fijos.
- La depreciación del ejercicio se compone de la depreciación por activo fijo más amortización de intangible. Este valor crece a partir del año 2019 producto de la reinversión en un vehículo en apoyo del aumento de capacidad operativa.
- Los pasivos financieros corresponden a la cuota por el pago del crédito del 50% de financiamiento respecto de la inversión en activos más capital de trabajo. No se realiza retiros de dividendos.

“+SERVICE” utiliza durante los primeros años el capital de trabajo proveniente del ingreso de recursos propios y del financiamiento, sopesando con ello, las consecuencias del ingreso a la industria que se observan en la utilidad neta negativa de los años 2016 y 2017. A partir del año 2018 se observa una mejora de la situación debido a que se encuentra operando al máximo de la capacidad. Ya desde el año 2019 la situación financiera es estable.

Tabla N° 28. Flujo de caja.

ITEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo inicial de caja	45.388.778	23.859.497	15.871.997	26.157.925	51.396.250	84.499.214
Utilidad Neta del Ejercicio	-18.804.154	-5.910.068	21.940.272	26.544.206	35.186.143	45.136.925
Depreciación del Ejercicio	3.370.493	3.370.493	3.370.493	4.702.159	4.702.159	4.702.159
Capital de Trabajo	4.143.926	4.791.620	4.722.809	4.231.505	3.454.207	2.446.934
Flujo Operacional	-11.289.735	2.252.045	30.033.573	35.477.870	43.342.509	52.286.018
Aumentos de Capital	0	0	0	0	0	0
Pago Aumentos de Capital	0	0	0	0	0	0
Pasivos Financieros	-10.239.545	-10.239.545	-10.239.545	-10.239.545	-10.239.545	-10.239.545
Pago de Dividendos	0	0	0	0	0	0
Dividendos Recibidos	0	0	0	0	0	0

Otros Financieros	0	0	0	0	0	0
Flujo de Financiamiento	-10.239.545	-10.239.545	- 10.239.545	-10.239.545	-10.239.545	-10.239.545
Inversiones	0	0	-9.508.100	0	0	0
Venta Activo Fijo	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0
Flujo de Inversión	0	0	-9.508.100	0	0	0
Flujo neto total*	-21.529.281	-7.987.500	10.285.928	25.238.325	33.102.964	42.046.473
Saldo final de caja**	23.859.497	15.871.997	26.157.925	51.396.250	84.499.214	126.545.687

*Flujo neto total del periodo = Flujo Operacional - Flujo de financiamiento - Flujo de inversión

**Flujo final de caja = Saldo inicial de caja - Flujo neto total

Fuente. Elaboración propia.

d. Balance.

Para la construcción del balance, “+SERVICE” ha considerado la alternativa de financiamiento bancario por el 50% del total necesario para inversión inicial en activo fijo e inversión en capital de trabajo. El estado de uso de los recursos al término del año previo a la puesta en marcha se desglosa en la Tabla N° 32 a continuación.

Tabla N° 29. Balance general año 0.

Inversiones	19.123.007	Crédito a 6 años	34.099.387
IVA	3.686.990		
Capital de trabajo	45.388.778	Capital	34.099.387
Total	68.198.774		68.198.774

Para el desarrollo de los demás períodos desarrollados en la Tabla N° 33, no se levantan supuestos adicionales. No se utilizan cuentas por cobrar, el pago de clientes es al contado. No existen cuentas por pagar.

El activo corriente representa 72,2% del activo total promedio para el período de evaluación y se compone de la caja por período e inventario. Éste corresponde a la parte del n-1 no utilizada más lo necesario para el período “n” menos el total efectivamente utilizado. El inventario representa 6,8% del activo corriente dado la naturaleza del negocio, no corresponde a productos finales sino a insumos eventualmente utilizables al momento de asistir FDNE. El activo no corriente representa 22,6% del activo total promedio para el período de evaluación y considera activos fijo e intangible. El activo fijo se constituye desde la inversión inicial, y aumenta a causa de la reinversión en el año 2018, previo al aumento de la capacidad operativa. La depreciación es lineal.

El pasivo total corresponde al 50% del aporte financiado y, el valor anual, es el saldo insoluto de esa deuda. No se considera financiamiento de largo plazo en el período de evaluación. El patrimonio neto se compone del 50% restante con recursos propios.

Tabla N° 30. Balance años 2016 a 2021.

ITEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
N° de contratos	605	1.209	2.015	2.620	3.023	3.224
Activo corriente						
Caja y bancos	23.859.497	15.871.997	26.157.925	51.396.250	84.499.214	126.545.687
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventario	4.143.926	4.791.620	4.722.809	4.231.505	3.454.207	2.446.934
Otros activos corrientes						
Total activo corriente	28.003.423	20.663.618	30.880.734	55.627.755	87.953.420	128.992.620
Activo no corriente						
Activo fijo	19.622.829	16.435.661	22.756.593	18.237.759	13.718.924	9.200.090
Activo fijo bruto	22.809.997	19.622.829	25.943.761	22.756.593	18.237.759	13.718.924
Depreciación	-3.187.168	-3.187.168	-3.187.168	-4.518.834	-4.518.834	-4.518.834
Activos intangibles	916.625	733.300	549.975	366.650	183.325	0
Activo intangible bruto	1.099.950	916.625	733.300	549.975	366.650	183.325
Amortización	-183.325	-183.325	-183.325	-183.325	-183.325	-183.325
Total activo no corriente	20.539.454	17.168.961	23.306.568	18.604.409	13.902.249	9.200.090
Total activo	48.542.877	37.832.579	54.187.302	74.232.164	101.855.670	138.192.710
Pasivo corriente						
Cuentas comerciales por pagar						
Provisión de corto plazo						
Otras cuentas por pagar						
Total pasivo corriente	0	0	0	0	0	0
Pasivo no corriente						
Otras deudas de largo plazo	33.247.644	28.447.413	22.861.865	16.362.521	8.799.884	0
Total pasivo no corriente	33.247.644	28.447.413	22.861.865	16.362.521	8.799.884	0
Total pasivo	33.247.644	28.447.413	22.861.865	16.362.521	8.799.884	0
Patrimonio neto						
Capital	34.099.387	34.099.387	34.099.387	34.099.387	34.099.387	34.099.387
Resultados acumulados		-	-	-2.773.950	23.770.256	58.956.399

		18.804.154	24.714.222			
Resultado del período	18.804.154	-5.910.068	21.940.272	26.544.206	35.186.143	45.136.925
Total patrimonio neto	15.295.233	9.385.165	31.325.437	57.869.643	93.055.786	138.192.710
Total pasivo y patrimonio	48.542.877	37.832.579	54.187.302	74.232.164	101.855.670	138.192.710

Fuente. Elaboración propia.

e. Flujo operativo.

Para la construcción del flujo operativo se han levantado los siguientes supuestos. El detalle del mismo se encuentra en la Tabla N° 34. En relación a los resultados, éstos son coherentes con la estrategia de ingreso, crecimiento y mantención en la industria.

- El nivel anual de ingresos desarrollado es creciente y depende de la capacidad operativa la que, a su vez, se vincula a la estrategia de ingreso, crecimiento y mantención en la industria. Los costos directos de fabricación son crecientes y fluctúan a esta misma exigencia, el principio ocupado para la estimación es que las asistencias emplean mayoritariamente mano de obra.
- El costo de publicidad y marketing se relaciona directamente a la estrategia de ingreso, crecimiento y mantención. Sus componentes se distribuyen en función de ésta y son decrecientes.
- El gasto de administración corresponde a gasto más arriendo y es constante en el tiempo. El gasto de venta se mantiene constante en el tiempo y corresponde al mantenimiento de vehículos para el desarrollo de turnos por parte del equipo en terreno.
- Dada la implementación de la Reforma Tributaria a partir del año 2016, se utiliza una tasa de impuesto a la renta de 24% en el año 2016 y 25% constante hasta el año 2021.
- El capital de trabajo inicial (\$45.388.778) se compone de mano de obra directa, gasto de administración, gasto de ventas, arriendo, publicidad - marketing e inventario para cubrir el primer año de operación. Las variaciones anuales corresponden a la diferencia señalada previamente. No se recupera al término del período de evaluación dado que se incorpora el valor terminal³¹.
- La inversión inicial en activo fijo (\$22.809.997) corresponde a dos vehículos un año antes del período de evaluación, mobiliario y demás electrónicos. En el año 2018 se realiza una reinversión en un nuevo vehículo que asegura el aumento de la capacidad operativa. No se utiliza 4% de ahorro de impuesto por compra de activo nuevo. La depreciación y amortización de activo fijo es lineal a seis años y creciente de acuerdo al aumento de ella en el año 2018.

³¹ José Sapag. Evaluación de Proyectos. Guía de ejercicios. Página 77.

- El valor terminal se determina de acuerdo al valor actual de la utilidad antes de impuesto del año 2021, bajo el supuesto de flujos constantes a diez años descontados a una rentabilidad igual a la tasa WACC³².

UAI Flujo año 2021	61.622.227
Tasa de descuento	11,9%
Valor residual	349.942.284,76

Tabla N° 31. Flujo operativo.

ÍTEM	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
N° de contratos		605	1.209	2.015	2.620	3.023	3.224
INGRESOS							
Ingresos del giro		58.970.756	98.153.698	150.717.403	189.512.878	215.303.109	234.999.041
Total ingresos		58.970.756	98.153.698	150.717.403	189.512.878	215.303.109	234.999.041
EGRESOS							
Mano Obra Directa		21.168.000	42.336.000	70.560.000	91.731.397	105.843.920	112.900.181
Mano Obra Indirecta		15.684.000	15.684.000	15.684.000	24.924.000	24.924.000	24.924.000
Publicidad y marketing		16.713.150	16.713.150	2.267.550	2.267.550	2.267.550	2.267.550
Costos Directos Fabricación		1.827.628	3.655.255	6.092.092	7.919.720	9.138.138	9.747.347
Gastos de Administración		12.595.576	12.595.576	12.595.576	12.595.576	12.595.576	12.595.576
Gastos de Ventas		6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000	6.240.000
Depreciación y Amort.		3.370.493	3.370.493	3.370.493	4.702.159	4.702.159	4.702.159
Total Egresos		77.598.846	100.594.474	116.809.711	150.380.402	165.711.343	173.376.814
Valor residual							349.942.284,76
Utilidad Antes de Impuestos		- 18.628.090	-2.440.776	33.907.692	39.132.475	49.591.766	411.564.512
Impuestos (24%)		-4.470.742	-610.194	8.476.923	9.783.119	12.397.941	102.891.128

³² Carlos Maquieira. Finanzas Corporativas 2008. Página 282. Métodos.

y 25%)							
Utilidad Neta		- 14.157.348	-1.830.582	25.430.769	29.349.357	37.193.824	308.673.384
Depreciación y Amort.		3.370.493	3.370.493	3.370.493	4.702.159	4.702.159	4.702.159
Inversión							
Mobiliario	-1.485.280						
Computadores y Tecnología	-2.308.517						
Vehículos	-19.016.200			-9.508.100			
Capital de trabajo	-45.388.778	-4.143.926	-4.791.620	-4.722.809	-4.231.505	-3.454.207	-2.446.934
FLUJO DEL PROYECTO	-68.198.774	- 14.930.782	-3.251.709	14.570.354	29.820.011	38.441.777	310.928.610

Fuente. Elaboración propia.

f. Evaluación financiera.

i. Tasa de descuento.

Para la obtención de la tasa de descuento se utilizó información pública oficial e información atribuible al Sector “Construcción e Inmobiliarias” detallada en las Tablas N° 35 y 36. En primer lugar, se obtiene el cálculo de la rentabilidad exigida por los inversionistas en base a la fórmula de cálculo $k_e = r_f + b(R_m - R_f)$. Debido a la dificultad de acceso respaldado del dato de riesgo de mercado, se utiliza la prima por riesgo de mercado, además, debido a que el beta de la industria se encontró desapalancado, se procedió al cálculo del “beta apalancado” con una estructura deuda/patrimonio de 50% e impuesto correspondiente al primer año de operación, 2016 – 24%;

$$B_{ap} = B_{des}(1 + D/E * (1 - T))$$

$$B_{ap} = 1,16(1 + 50\%(1 - 24\%))$$

$$B_{ap} = 1,6$$

Tabla N° 32. Detalle información para cálculo de rentabilidad exigida.

Sigla	Concepto	Valor	Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	3.00%	Tasa Política Monetaria
Beta apalancado	Riesgo sistemático	1.6	Construction Suplies 1,16 desapalancado
PRM	Prima por riesgo de Mdo	5.20%	Estudios BCCH
Ke	Rentabilidad exigida	11.32%	

Tabla N° 33. Detalle información para cálculo de tasa de descuento.

Sigla	Concepto	Valor	Fuente
Ke	Rentabilidad exigida	11.32%	Cálculo tasa de descuento
Deuda	50% valor inversión	\$34.099.387	Balance, año 0
Capital o Patrimonio	50% valor inversión	\$34.099.387	Balance, año 0
Kd	Costo de la deuda	16.36%	Operaciones en moneda chilena no reajutable de 90 días o más. Desde 200 U.F. hasta 5.000 U.F.
T	Tasa de Impuesto	24.00%	Tasa a contar año 2016 (Reforma

			Tributaria)
WACC	Tasa de descuento	11.9%	

ii. **VAN. TIR y Payback.**

Usando la tasa de descuento WACC desarrollada anteriormente, los flujos descontados a la misma arrojan un VAN del proyecto positivo para el período de evaluación de seis años que asciende a \$125.800.557. Si se considera el efecto de la deuda, el VAN ajustado alcanza \$129.773.284. En base a la estrategia de ingreso, crecimiento y mantención, estos flujos con decrecientes y luego crecientes a tasa creciente dado el aumento de la capacidad operativa y, con ello, las posibilidades de aumento de participación en la industria y de crecimiento futuro debido a que al término del período de evaluación, la capacidad operativa es exigida al 85% y aún queda un amplio porcentaje de demanda potencial por abordar. A este comportamiento de flujos, la TIR del proyecto es de 32,96% y PAYBACK de cinco años en donde el valor acumulado de flujo anual alcanza \$82.199.921. El detalle de los flujos en la Tabla N° 37.

Tabla N° 34. Flujo anual, VAN, TIR y PAYBACK.

Año	Total ingresos	Total egresos	Impuesto	Utilidad neta	Inversión / Vresidual	Flujo anual
2015					-68.198.774	-68.198.774
2016	58.970.756	77.598.846	-4.470.742	-14.157.348		-14.930.782
2017	98.153.698	100.594.474	-610.194	-1.830.582		-3.251.709
2018	150.717.403	116.809.711	8.476.923	25.430.769	-9.508.100	14.570.354
2019	189.512.878	150.380.402	9.783.119	29.349.357		29.820.011
2020	215.303.109	165.711.343	12.397.941	37.193.824		38.441.777
2021	234.999.041	173.376.814	102.891.128	308.673.384	349.942.285	310.928.610
					VAN (11,9)	129.504.565
					TIR	33,95%
					PAYBACK	5

Fuente. Elaboración propia.

iii. Punto de equilibrio

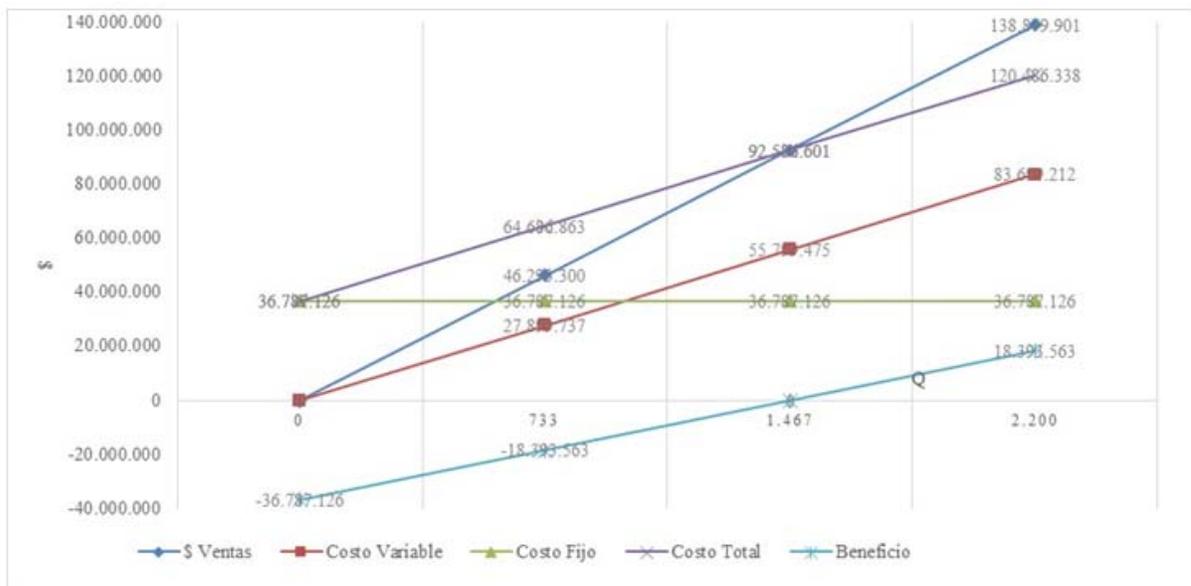
Para la determinación del punto de equilibrio, se utiliza el precio promedio ponderado anual de \$63.120 y el año de referencia 2018 donde se alcanza el máximo de capacidad operativa con un turno a 2.015 suscripciones anuales. En éste año los gastos fijos anuales ascienden a \$36.787.126 por lo que el costo unitario es de 38.041. Se simula adicionalmente los valores Q mínimo (733) y máximo (2.200) planes vendidos al año, situaciones que provocan pérdidas y ganancias respectivamente. De acuerdo a lo observado en la Tabla N° 38 y Figura N° 8, la cantidad de equilibrio es 1.467 planes anuales.

Tabla N° 35. Simulación punto de equilibrio en base a planes anuales.

Datos	PERDIDA	Equilibrio	UTILIDAD
Q Ventas	733	1,467	2,200
\$ Ventas	46,293,300	92,586,601	138,879,901
Costo Variable	27,899,737	55,799,475	83,699,212
Costo Fijo	36,787,126	36,787,126	36,787,126
Costo Total	64,686,863	92,586,601	120,486,338
Beneficio	-18,393,563	0	18,393,563

Fuente. Elaboración propia.

Figura N° 7. Punto de equilibrio.



Fuente. Elaboración propia.

iv. Análisis de sensibilidad.

Para análisis de sensibilidad de la presente idea de negocios, se considera como variable relevante la cantidad de contratos anuales manteniendo constantes los costos directos e indirectos de fabricación así como los montos de inversión inicial y demás inversiones a realizar durante el período de evaluación. Para visualizar escenarios favorables y pesimistas, el número de contratos anuales se ha aumentado en 50% y disminuido en 30% respectivamente. Los indicadores clave se muestran a continuación en la Tabla N° 39. En un escenario negativo, se observa una disminución de 35% de ingresos acumulados respecto al escenario normal, un VAN positivo aunque con un retorno marginalmente por encima del exigido. En un escenario positivo y, aun sin exigir por completo la capacidad operativa, el aumento en los ingresos es de 44% y un retorno de 64,7%, que representa un margen 444% superior al exigido.

Tabla N° 36. Resultados de escenarios.

N° de contratos anuales	Escenarios		
	Negativo	Normal	Positivo
2016	484	605	725
2017	967	1.209	1.451
2018	1.612	2.015	2.418
2019	2.096	2.620	3.143
2020	2.418	3.023	3.627
2021	2.579	3.224	3.869
INGRESOS	699.796.121	947.656.886	1.360.758.162
VAN (11,9%)	12.353.770	129.504.565	324.755.892
TIR	14,0%	34,0%	64,7%

Fuente. Elaboración propia.

11. RIESGOS. PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS.

a. Dificultades, riesgos posibles y medidas de mitigación.

Para visualizar el impacto que estos podrían generar para “+SERVICE” se elaboran dos listas que reflejan los riesgos internos y externos al negocio en las Tablas N° 40 y N° 41 a continuación.

Tabla N° 37. Riesgos internos y medidas de mitigación.

Riesgo	Medida de mitigación
<p>Percepción del servicio como un seguro. A pesar de que “+SERVICE” reduce la incertidumbre del cliente como se define un seguro, éste no compite en el Sector financiero. Cabe señalar que en ninguno de los grupos de conversación sobre el potencial del servicio se mencionó esto como un tema relevante.</p>	<p>La contratación del cliente no lo obliga a ser partícipe de otro producto (relacionado o no). Los especialistas forman parte de la empresa. No son subcontrataciones con otras empresas de servicios. El cliente puede compartir sus asistencias con la familia. No se define como un instrumento financiero si como un servicio. No existen pagos por parte de la empresa al cliente “montos asegurados”.</p>
<p>Desvío en segmentación de clientes. Debido a que se basa en el levantamiento de información (encuestas), podría contener sesgos que afecten el acierto del segmento de interés.</p>	<p>Monitoreo de la base de datos de clientes y nuevos clientes para perfilar mejor la segmentación. Esto permitirá realizar ajustes precisión de enfoque en la medida que el proyecto crezca y evaluar la penetración en nuevos segmentos.</p>
<p>Alta rotación de personal. En la medida que la empresa crece y si los trabajadores encuentran fuentes de trabajo mejores. Esto implica aumento en el costo de formación y desconfianza en clientes acostumbrados a ser atendidos por un mismo técnico.</p>	<p>Plan de incentivos correlacionado a la satisfacción de clientes y reunión de equipos de trabajo, planificación y también de reforzamiento humano para la mantención y mejoramiento del clima laboral.</p>
<p>Precio objetivo. Una demanda dispuesta a acceder al servicio por un precio menor al proyectado impediría rentabilizar el negocio en el plazo esperado. Una demanda altamente</p>	<p>Campaña de marketing para captar más clientes, realizar alianzas con marcas de productos que nos permitan acceder a mejores precios y mejorar la</p>

sensible a un precio por sobre lo estimado, podría desincentivar la suscripción.	rentabilidad.
Inventario. Falta de stock en bodega o en camioneta de terreno.	Implementación de software que facilite el control de existencia, camioneta y terreno, además que proporcione alertas de falta de stock sincronizadas al sistema de gestión de FDNE. Capacitación del encargado en uso de sistemas.
Sistema informático y soporte web. La inestabilidad del sistema podría alterar la comunicación con el cliente y la ejecución de las asistencias programadas.	Fortalecer el mantenimiento con una oficina de especialistas que mantengan el sitio en la web y monitoreen constantemente. Implementar servidor de respaldo para información agendada que permitirá funcionamiento manual. En caso de caída de servicios de telefonía, se considera utilización de tecnología móvil “push-to-talk” (walkie talkie) para comunicación fluida entre quien planifica y quien ejecuta.
Logística, programación de visitas. Problemas para la resolución de FDNE de “emergencia”.	Definir un equipo part – time sólo para asistencias de emergencia

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 38. Riesgos externos y medidas de mitigación.

Riesgo	Mitigación
Competencia. Empresas relacionadas a otro ámbito de la industria (telefonía. bancos y seguros) ofrecen servicios de auxilio o asistencia al hogar. El desarrollo de una línea de negocio que ofrezca la inmediatez de “+SERVICE” podría: desplazar clientes ya	Para disminuir este riesgo el plan de marketing se enfoca en atributos, explicación simple y detallada del servicio para que los clientes entiendan su funcionamiento y flexibilidad. Con esto, no es necesario afiliarse a productos adicionales a este servicio y reconocerán la marca como una proveedora

contratados y capturar clientes de sus carteras.	exclusiva de soluciones para el hogar.
Implementación de reformas. Entra en funcionamiento a partir del año 2016 podría afectar el resultado del ejercicio.	En primera instancia, evitar transferir el aumento de impuesto al cliente hasta tener una dimensión total del impacto de la Reforma.
Imitación. El servicio es identificable.	<p>El esfuerzo debe estar puesto en generar fidelidad hacia el servicio/marca, para lo cual es necesario ser rigurosos en la calidad del servicio, puntualidad de llegada, funcionamiento de aplicación web / móvil, solución a tiempo del problema y mantener una estructura de precios estable en el tiempo.</p> <p>En la medida que se repliquen los aspectos aquí considerados. “+SERVICE” desarrollará nuevos elementos que refuercen no sólo la comodidad para resolver sus FDNE sino la confianza.</p>

Fuente. Elaboración propia.

12. ANEXOS.

Anexo N° 01. Encuesta Segmento Hogar.

¡Hola! Te invitamos a participar en el siguiente estudio para identificar la potencialidad de un nuevo servicio de mantención integral de hogares en la Región Metropolitana. Esperamos no quitar mucho de tu valioso tiempo y gracias desde ya por la colaboración.

*Obligatorio

Pregunta 01. *

Cuando usted tiene un problema de mantención en casa ¿a quién acude?

- [] Dueño o dueña de casa
- [] Otro familiar
- [] Conocidos, no familiar
- [] Empresas especializadas
- [] Maestro
- [] Otro:

Pregunta 02. *

En general. ¿Con qué frecuencia en el mes tiene usted la necesidad de acudir a un tercero para arreglar desperfectos del hogar?

- () 1-3
- () 4-6
- () 7-9
- () 10 o más

Pregunta 03. *

¿Cuáles son los tipos de desperfectos o mantenciones en el hogar que usted requiere con mayor frecuencia?

- [] Arreglo de goteras
- [] Instalación o cambio de cerámicas, total o parcial
- [] Instalación o cambio de papel mural, total o parcial
- [] Instalación o cambio de piso flotante, total o parcial
- [] Instalación o cambio de persianas o cortinas

- [] Instalación de lavadora o adaptación de mangueras
- [] Instalación o cambio de barras para cortinas
- [] Instalación o cambio de guardapolvos, total o parcial
- [] Carpintería
- [] Cerrajería; apertura de cerraduras, instalación
- [] Desatascar lavamanos - lavaplatos
- [] Eléctrico
- [] Gasfitería
- [] Lavado de alfombras
- [] Limpieza de piscinas
- [] Limpieza de vidrios
- [] Reparación de inodoros
- [] Reparación de rejas
- [] Retoques de pintura exterior o interior
- [] Tratamientos anti humedad

Pregunta 04 *

Si por cada problema de mantención o desperfecto debe usted contactar a distintos especialistas. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con esta forma de resolver la situación?

- () Muy satisfecho
- () Satisfecho
- () Moderadamente satisfecho
- () Poco satisfecho
- () Nada satisfecho

Pregunta 05 *

Pagaría usted una prima mensual para que sus problemas de mantención domiciliaria sean resueltos por una empresa sin tener que comprar materiales y con una disponibilidad 24x7?

- () Si
- () No – Termina la encuesta

Pregunta 06 *

¿Por cuál de estos planes se inclinaría a la hora de acceder al servicio prepago de mantención o reparación para su hogar?

- () 3.800 mensuales por 08 reparaciones o mantenciones al año.
- () 5.800 mensuales por 12 reparaciones o mantenciones al año.
- () 7.800 mensuales por 15 reparaciones o mantenciones al año.
- () 10.800 mensuales por 20 reparaciones o mantenciones al año.

Pregunta 07 *

¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende este producto a sus amigos y familiares?

- () Bastante probable
- () Algo probable
- () Poco probable
- () Nada probable

Pregunta 08 *

¿Cuáles serían sus principales aprensiones a la hora de contratar un servicio como el señalado?

- [] Seguridad respecto del personal técnico a domicilio
- [] Confianza en la empresa
- [] Garantías después de que los servicios han sido realizados
- [] Alcance de los servicios que cubre el pago de la prima
- [] Otro:

Pregunta 09 *

¿Qué atributos considera usted esenciales al momento de contratar un servicio de mantención para su hogar? (1) menos esencial y (5) esencial.

Atributos	1. Nada	2. Algo	3. Indiferente	4. Esencial	5. Muy Esencial
Puntualidad	()	()	()	()	()
Presencia	()	()	()	()	()
Rapidez	()	()	()	()	()
Calidad de repuestos	()	()	()	()	()
Precio	()	()	()	()	()
Amabilidad	()	()	()	()	()

Antecedentes A *

Sexo

- Femenino
- Masculino

Antecedentes B *

¿En qué rango de edad usted se encuentra?

- entre 18 y 29
- entre 30 y 39
- entre 40 y 49
- entre 50 y 59
- 60 y más

Antecedentes C *

¿Cuál es su nivel educacional?

- Básica, de 1° a 8°
- Media, de 1° a 4°
- Técnico profesional
- Profesional
- Postgrado

Antecedentes D*

¿Cuál es el rango de ingresos mensuales familiares?

- () Menos de \$500.000
- () Más de \$500.000 y Menos de \$1.000.000
- () Más de 1.000.000 y Menos de 1.500.000
- () Más de 1.500.000 y Menos de 2.000.000
- () Más de 2.000.000

Anexo N° 02. Encuesta Segmento Empresa.

1. ¿A qué categoría industrial pertenece su empresa?

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industrias manufactureras
- Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
- Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
- Transporte y almacenamiento
- Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
- Información y comunicaciones
- Actividades financieras y de seguros
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Actividades de servicios administrativos y de apoyo
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- Enseñanza
- Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
- Otras actividades de servicios
- Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
- Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales
- Otro:

2. Cuántos empleados tiene su empresa?

- 1 a 10
- 11 a 50
- 51 a 250
- 251 a 1.000
- más de 1000

3. Qué antigüedad tiene su empresa?

- 0 a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 20 años
- más de 20 años

4. Indique el nivel de facturación anual de su empresa en UF³³.

- 1 a 200
- 201 a 600
- 601 a 2.400
- 2.401 a 5.000
- 5.001 a 10.000
- 10.001 a 25.000
- 25.001 a 50.000
- 50.001 a 100.000
- 100.001 a 200.000
- 200.001 a 600.000
- 600.001 a 1.000.000
- más de 1.000.000

5. Indique que aéreas de su empresa requieren mantención periódica.

- Jardines y áreas verdes
- Enchufes, luminarias y redes de corrientes débiles
- Limpieza de oficinas, pasillos, áreas comunes, zonas húmedas, etc.
- Limpieza de suelos
- Limpieza de vidrios
- Pintura de paredes interiores y exteriores
- Grifería de zonas de servicio
- Equipamiento computacional y redes
- Máquinas expendedoras de café, agua, confites, etc.
- Vehículos
- Mobiliario de oficinas
- Sistema de climatización
- Sistema de seguridad y alarmas
- Otro:

³³ Se utiliza tabulación CORFO para asignar tamaño de empresas en Chile.

6. ¿Qué presupuesto destina su empresa a la mantención de las áreas seleccionadas en la pregunta anterior?

- Menos de \$50.000
- Entre \$50.000 y \$150.000
- Entre \$150.000 y \$500.000
- Más de \$500.000
- Otro:

7. ¿Qué aspectos valoraría para la entrega de un buen servicio de mantención?

- Respuesta y asistencia inmediata
- Calidad del trabajo realizado
- Presencia del personal
- Precio del servicio
- Sistema de pago
- Calidad de los insumos
- Contacto directo con el encargado
- Promociones
- Horario 24/7
- Otro:

8. Si contrata un servicio de mantención mensual, ¿De qué forma prefiere comunicarse con el proveedor?

- Aplicación web
- Aplicación móvil
- Mensajería de texto
- Correo electrónico
- Teléfono
- Presencial
- Otro:

9. Indique su cargo dentro de la empresa

Anexo N° 03. Análisis de encuesta a Segmento Hogar.

Informantes e interés en el servicio.

El total de informantes a los que inicialmente se envía la encuesta es 60 llegando a 200. Para fines de esta consulta, las encuestas activas son 130 de 200 encuestas levantadas (65% de respuesta). El término “activo” corresponde a encuestas donde la Pregunta N° 05 (**¿Pagaría usted una prima mensual para que sus problemas de mantención domiciliaria sean resueltos por una empresa sin tener que comprar materiales y con una disponibilidad 24x7?**) es respondida con un “Sí”. Ésta se refiere a la intención del informante por acceder a este tipo de servicios y, por lo mismo, es un informante al que se le solicita responder todas las preguntas de la encuesta. En caso de que la respuesta a esta pregunta es “No”, la encuesta finaliza. Las Tablas N° 42, 43, 44 y 45 a continuación representa la distribución por edad del total de informantes consultados respecto de su intención de acceso al servicio sugerido. El 75% se inclina por acceder al servicio y, 40%, se encuentra entre los 30 y 39 años de edad.

Tabla N° 39. Informantes interesados o no en el servicio según rango de edad.

Rango de edad	No	Si	Total por edad
entre 18 y 29	3%	9%	12%
entre 30 y 39	13%	40%	53%
entre 40 y 49	3%	11%	14%
entre 50 y 59	4%	3%	7%
60 y más	2%	12%	14%
Total informantes por intención	25%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Tabla N° 40. Informantes interesados en el servicio por rango de edad y sexo.

Rango de edad	Femenino	Masculino	Total por edad
entre 18 y 29	7%	5%	12%
entre 30 y 39	23%	31%	54%
entre 40 y 49	6%	8%	14%
entre 50 y 59	3%	1%	4%
60 y más	11%	4%	15%

Total informantes por intención	51%	49%	100%
---------------------------------	-----	-----	------

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Tabla N° 41. Distribución de informantes activos por edad y nivel educacional.

Rango de edad	Media, de 1° a 4°	Básica, de 1° a 8°	Técnico profesional	Profesional	Postgrado	Total por edad
entre 18 y 29	1%	0%	2%	8%	1%	12%
entre 30 y 39	1%	0%	5%	34%	13%	54%
entre 40 y 49	1%	0%	1%	5%	7%	14%
entre 50 y 59	2%	0%	2%	0%	0%	4%
60 y más	6%	1%	4%	3%	1%	15%
Total informantes por nivel educacional	11%	1%	14%	51%	23%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Tabla N° 42. Distribución de informantes activos por edad y nivel de ingresos mensuales.

Rango de edad	Menos de \$500.000	Más de \$500.000 y Menos de \$1.000.000	Más de 1.000.000 y Menos de 1.500.000	Más de 1.500.000 y Menos de 2.000.000	Más de 2.000.000	Total por edad
entre 18 y 29	2%	3%	5%	1%	1%	12%
entre 30 y 39	2%	9%	9%	15%	18%	54%
entre 40 y 49	1%	1%	3%	1%	8%	14%
entre 50 y 59	1%	1%	1%	1%	0%	4%
60 y más	4%	5%	3%	1%	2%	15%
Total informantes por nivel de ingresos	10%	20%	22%	20%	29%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Al momento de consultar el medio que utilizan los informantes para la resolución de FDNE, 48% señala hacerlo a través del dueño de casa o conocidos familiares o no familiares (si existen). Por otra parte, en 42% de los casos, la resolución se lleva a cabo a través de maestros y, 51% mediante otros distintos a la familia como se indica en la Tabla N° 46 a continuación.

Tabla N° 43. Preferencias para la resolución de FDNE.

¿A quién acude?	Femenino	Masculino	Total según a quién acude.
Conocidos, no familiar	3%	4%	6%
Maestro	22%	21%	42%
Dueño o dueña de casa	10%	19%	28%
Otro familiar	11%	4%	14%
Seguro	2%	0%	2%
Empresas especializadas	4%	4%	7%
Total por sexo	50%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Corresponde al total de informantes que señalan una alternativa. Pregunta N° 01, Segmento Hogar.

Nivel de satisfacción respecto del satisfactor para FDNE

Tabla N° 44. Nivel de satisfacción con el satisfactor, por sexo.

Nivel de satisfacción	Femenino	Masculino	Total por ítem
Nada satisfecho	5%	4%	58%
Poco satisfecho	11%	7%	
Moderadamente satisfecho	13%	18%	
Satisfecho	17%	18%	35%
Muy satisfecho	4%	4%	8%
Total por sexo	50%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Pregunta N° 04, Segmento Hogar.

Tabla N° 45. Nivel de satisfacción respecto del medio que utiliza o varios medios por servicio.

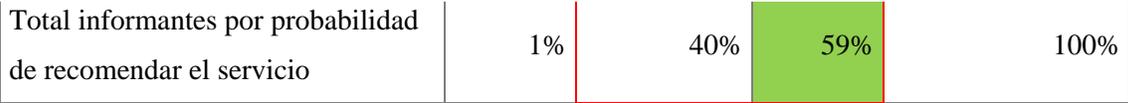
Medio de resolución	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Total por medio de resolución
Conocidos, no familiar	0.8%	1.5%	1.5%	0.8%	0.0%	4.6%
Dueño o dueña de casa, otro familiar	3.1%	6.2%	10.0%	19.2%	6.2%	44.6%
Empresas especializadas, Maestro	5.4%	9.2%	18.5%	13.8%	1.5%	48.5%
Seguro	0.0%	0.8%	0.8%	0.8%	0.0%	2.3%
Total por nivel de satisfacción	9.2%	17.7%	30.8%	34.6%	7.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta. Relación de respuesta a las Preguntas N° 01 y N° 04, Segmento Hogar.

Al consultar sobre si recomendarían el servicio, 99% indica que algo o bastante probable. Este aspecto ha sido relacionado con el nivel de satisfacción como muestra la Tabla N° 49 a continuación, donde se observa una relación directa entre nivel de satisfacción y probabilidad de recomendación ya que 70% del 99% se encuentra nada y moderadamente satisfecho con la forma en que resuelve el problema.

Tabla N° 46. Nivel de satisfacción y probabilidad de recomendar el servicio.

Nivel de satisfacción con el satisfactor que utiliza actualmente	Poco probable	Algo probable	Bastante probable	Total informantes por nivel de satisfacción
Nada satisfecho	0%	3%	7%	10%
Poco satisfecho	1%	8%	14%	24%
Moderadamente satisfecho	0%	12%	24%	36%
Muy satisfecho	0%	2%	3%	5%
Satisfecho	0%	14%	10%	25%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Aspectos distintivos.

A partir de la importancia relativa que los clientes potenciales asignan a los factores mencionados en la encuesta, Preguntas N° 08 y N° 09, se indaga sobre aprensiones y aspectos esenciales que consideran al momento de contratar este tipo de servicios.

Aspectos esenciales. Fueron identificados seis (6) aspectos de valor que los informantes podían calificar desde lo “**nada esencial**” a lo “**muy esencial**”, Pregunta N° 09 de la encuesta. Los informantes que declararon intención por contratar el servicio, consideraron por sobre el 65% como “**esencial**” o “**muy esencial**” todas las características propuestas. Las preferencias por las que se observa una marcada inclinación son: **calidad de los repuestos** (muy esencial, 77%) y **puntualidad** (muy esencial, 54%). El detalle se encuentra en la Tabla N° 50 a continuación, cada aspecto fue evaluado como un 100% por lo que el informante debía asignar su valorización a cada uno de ellos.

Tabla N° 47. Importancia de las características de servicio para los informantes interesados en él.

Qué tan esencial es...	Puntualidad	Presencia (vestimenta)	Rapidez	Calidad de repuestos	Precio	Amabilidad
1. Nada	2%	1%	4%	4%	3%	3%
2. Algo	6%	9%	2%	1%	3%	6%
3. Indiferente	1%	25%	11%	2%	9%	9%
4. Esencial	37%	41%	35%	15%	41%	47%
5. Muy Esencial	54%	24%	47%	77%	43%	34%
Total informantes	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Aprensiones. A partir de respuestas obtenidas de la Pregunta N° 08 sobre “¿**Cuáles serían sus principales aprensiones a la hora de contratar un servicio como el señalado?**”, se observa en la Tabla N° 51 que 100% de los informantes selecciona al menos una opción (aprensión) y, 64% selecciona al menos dos opciones. Las aprensiones más destacadas son “**la seguridad respecto del personal técnico que irá a su domicilio**” (62%) y “**confianza en la empresa**” (15%). En el segundo caso, el grupo considera a “**las garantías después de que los servicios han sido realizados**” como otro factor de aprensión. Destaca además “**el alcance de los servicios que cubre el pago**” con 19% del 20% del grupo de informantes que selecciona hasta cuatro (4) aprensiones. Otros aspectos seleccionados son: rapidez, disponibilidad 24/7 o que la atención incluya al menos el día sábado.

Tabla N° 48. Aprensiones al momento de contratar el servicio por informante.

Descripción	1a opción	2a opción	3a opción	4a opción	5a opción
Confianza en la empresa	15%	39%	0%	0%	0%
Garantías después de que el servicio ha sido realizado	11%	19%	30%	0%	0%
Seguridad respecto del personal técnico a domicilio	62%	0%	0%	0%	0%
Tiempo de respuesta de atención	0%	0%	0%	1%	0%
Calidad del servicio	0%	0%	1%	0%	0%
Alcance los servicios que cubre el pago	9%	6%	8%	19%	0%
Todos los anteriores	1%	0%	0%	0%	0%
Otros*	0%	0%	0%	0%	4%
Porcentaje de informantes que responde	100%	64%	39%	20%	3%

* Rapidez real disponibilidad 24/7, Que la atención incluya el día sábado, calidad de servicio.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Ocurrencia de FDNE.

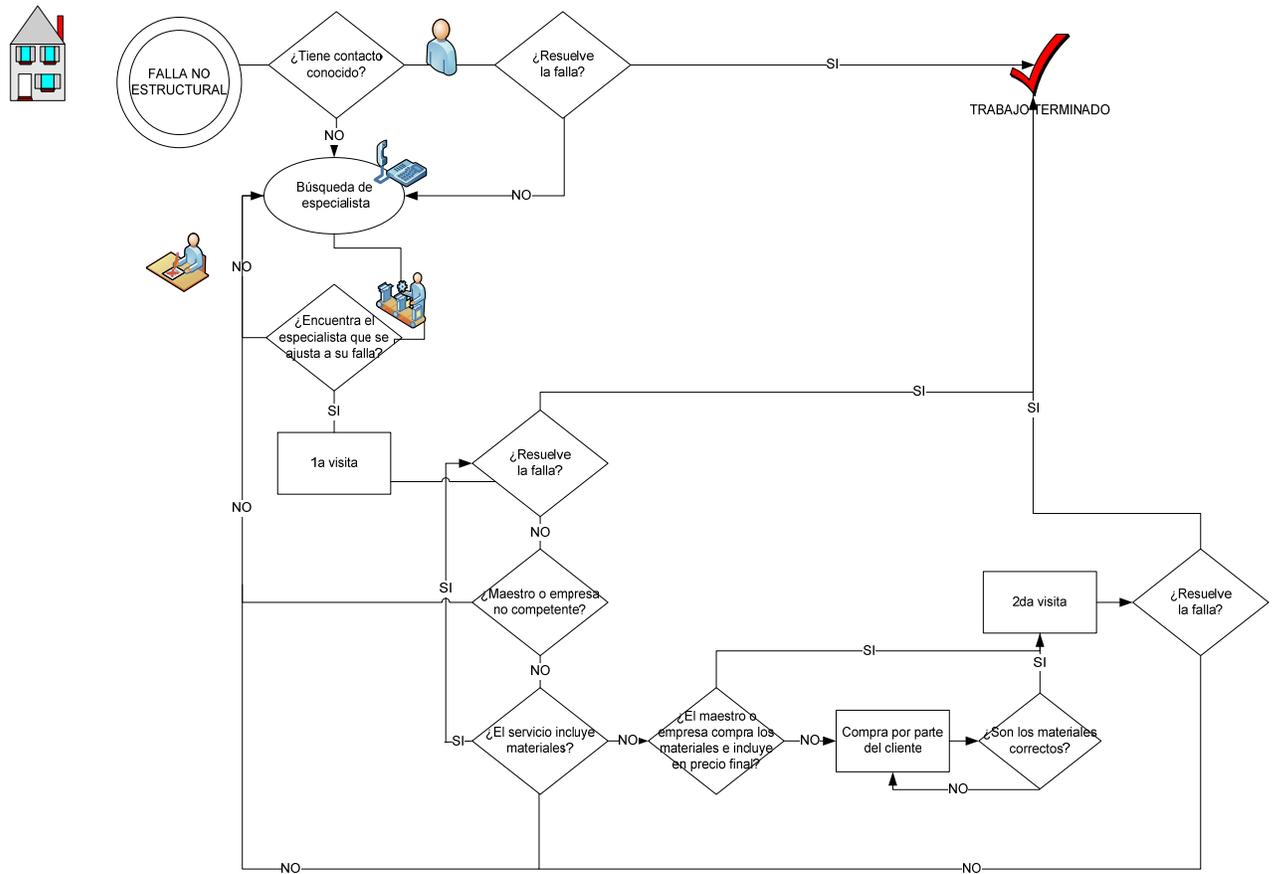
Para complementar la hipótesis se consulta sobre la frecuencia con la que los informantes activos experimentan eventos que requieren asistencia en el hogar y la disposición de pago.

Tabla N° 49. Porcentaje de informantes por sexo y rango de eventos en el año.

Rango de eventos al año	Femenino	Masculino	Total número de eventos por año
1-3	29%	31%	60%
4-6	18%	15%	33%
7-9	4%	3%	7%
Total por sexo	51%	49%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Anexo N° 04. Figura explicativa de problemas que enfrenta el usuario en presencia de FDNE.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 05. Identificación de servicios para asistencia de FDNE.

Para acotar el alcance del servicio, se utilizan los resultados obtenidos a través de la Pregunta N° 03 de la encuesta donde se consulta sobre las FDNE a las que el informante se enfrenta con más frecuencia (**¿Cuáles son los tipos de desperfectos o mantenciones en el hogar que usted requiere con mayor frecuencia?**). Los servicios incorporados fueron compilados desde empresas especializadas que asisten en la Región Metropolitana. El total de respuestas logradas es de 384 (más de un tipo por informante) asociadas a 97 informantes dispuestos a contratar este tipo de servicios. La Tabla N° 53 contiene la nómina final con veinte tipos de eventos consultados, son parte del servicio ofertado por “+SERVICE” aquellos servicios que tienen las primeras diez preferencias y otras relacionadas marcadas en celeste.

Tabla N° 50. Nómina y porcentaje de eventos más usualmente requeridos de solución en el hogar.

N°	Servicio	Porcentaje
1	Gasfitería	13,3%
2	Eléctrico	11,7%
3	Arreglo de goteras	9,1%
4	Cerrajería; apertura de cerraduras , instalación	8,3%
5	Desatascar lavamanos – lavaplatos	8,1%
6	Retoques de pintura exterior o interior	6,3%
7	Instalación de lavadora o adaptación de mangueras	6,0%
8	Carpintería	6,0%
9	Instalación o cambio de persianas o cortinas*	4,9%
10	Reparación de inodoros	4,7%
11	Lavado de alfombras	4,4%
12	Limpieza de vidrios	3,6%
13	Instalación o cambio de barras para cortinas	3,1%
14	Tratamientos antihumedad	2,6%
15	Instalación o cambio de cerámicas total o parcial	2,3%
16	Instalación o cambio de guardapolvos total o parcial	1,6%
17	Instalación o cambio de piso flotante total o parcial	1,3%
18	Limpieza de piscinas	1,0%
19	Instalación o cambio de papel mural total o parcial	0,8%

20	Reparación de rejas	0,8%
	Porcentaje total	100,0%

* Incluye barras.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Anexo N° 06. Protocolo de agendamiento de asistencia domiciliaria según canal de ingreso.

WEB	APP	TELÉFONO
<ul style="list-style-type: none">•Recepción de mail en el que se explica la situación y acusar recibo proponiendo fecha tentativa. En caso de que no exista descripción de la situación o fotografía adjunta, tomar contacto telefónico.•Esperar respuesta confirmando fecha. En caso de ajuste de fecha evaluar con la agenda. Priorizar la intención del cliente.•Ingresar visita a sistema y enviar copia simultánea a Supervisor y especialistas involucrados. Al momento de guardar la información se enviará un correo electrónico y mensaje de texto al cliente.•Realizar llamado telefónico de confirmación de mail recibido y aceptación de la citación.•El cliente puede cancelar su cita hasta con dos horas de anticipación a la hora acordada sin que con ello vea afectadas las contratadas en su plan.	<ul style="list-style-type: none">•A través de la app el cliente puede calendarizar en línea su fecha propuesta. Si el horario seleccionado por el cliente se encuentra ocupado, la aplicación le abrirá nuevas alternativas.• Recepción de la alerta. En caso de que la alerta contenga una fotografía, evaluar internamente el calendario del especialista vinculado. Si la alerta no tiene fotografía, tomar contacto telefónico con el cliente para obtener más información de la falla.•Ingresar visita a sistema y enviar copia simultánea a Supervisor y especialistas involucrados.•Enviar a través de la app la confirmación de la visita, fecha, hora y especialista asignado, con copia al correo electrónico del cliente.•El cliente puede cancelar su cita hasta con dos horas de anticipación a la hora acordada sin que con ello vea afectadas las contratadas en su plan.	<ul style="list-style-type: none">•Obtener el detalle de la FDNE, asignar disponibilidad técnica de acuerdo al calendario en línea.•Ingresar la visita al sistema y enviar copia simultánea a Supervisor y especialistas involucrados. Al momento de guardar la información se enviará un correo electrónico y mensaje de texto al cliente.• Explicitar al cliente qué especialista y qué supervisor irán a su hogar, hora y fecha.•El cliente puede cancelar su cita hasta con dos horas de anticipación a la hora acordada sin que con ello vea afectadas las contratadas en su plan.

Anexo N° 07. Logo y accesorios de apoyo para presencia personal.

Vestimenta: pantalón cargo color beige, polera polo piqué, chaleco y chaqueta (según estación) con logo de la empresa color azul rey. Gorra estilo deportivo de uso opcional color negro.



Calzado: zapatos de seguridad certificado en cuero gamuzado color café, resistente a hidrocarburos y aislante eléctrico y térmico.



Accesorios de seguridad y facilitadores para especialistas: Anteojos (anti empañamiento, ralladura, impacto y filtro UV 99,9%), protección respiratoria desechable, protector facial a disposición. Guantes multiflex de alta resistencia y recubierto de látex en la palma para evitar pegamentos tóxicos u otros. Cinturón carpintero para accesorios esenciales.



Materiales: Caja portable de herramientas con la identificación de la empresa.



Otros: tarjeta de identificación con fotografía, RUT y números de contacto a los que el cliente podrá consultar previa a la confirmación de la visita, la que será realizada en camioneta con imagen corporativa.



Logotipo.



Anexo N° 08. Catastro de competidores.

N°	Nombre	Organización	Cobertura	Precio	Antigüedad	Servicios- ámbito de competencia	Medio de comunicación con el	Recursos	Costos	Observación
1	auxilio club asistencia	Sociedad Anónima	No supón responder	Desde 80.000 en mantención	No indica	Revisión de artefactos a gas. Revisión de llaves de lavaplatos y lavatorio. Limpieza de sifones de lavatorios y lavaplatos. Revisión de enchufes e interruptores. Revisión de automáticos y diferenciales. Revisión y ajuste de puertas. Revisión y ajuste de cajones y puertas de muebles de cocina y baño. Lubricación de rieles de cajones, bisagras y cerraduras. Revisión y lubricación de ventanas.	<p>Teléfono +56 2 2797 6107 Celular +2407</p> <p>No indica</p> <p>Facebook Mail A través de web www.auxilio.cl Web www.auxilio.cl Lax Urbina, Providencia</p> <p>Dirección WhatsApp No indica</p>		Oferta servicios de auxilio en otros sectores viajes, vehículo, Hogar y oficina, legal y salud. El cumplimiento del servicio se realiza a través de otras empresas.	
2	Brach Servicios Integrales	Sociedad de responsabilidad	No indica	No indica	10 años	Construcción de Obras Menores Remodelaciones Adecuaciones Pintura Proyectos de Carpintería, Tabiquería, Alabillería, Instalaciones eléctricas, Instalaciones Sanitarias, etc. Todo tipo de trabajos en Estructuras Metálicas.	<p>Teléfono 02- 2859 71 66 Celular No indica Facebook https://www.facebook.com/brach Ltda/206868 Mail A través de web Web http://www.brach.cl/ Dirección Tercera Avenida #1.151, San Miguel., Chile WhatsApp No indica</p>		Oferta de servicios variados: uso industrial y domiciliario, de mantención, integrales, técnica 24/7	
3	Electricista	No indica	No indica	No indica	No indica	Filtraciones y fugas Fugas de agua Filtraciones calefacción Fugas de gas Detección cortes eléctricos Filtraciones fuga cerámica Filtraciones fuga techumbre - pisos Filtración techumbre - techos	<p>Teléfono 02- 2883 7000 Celular No indica Facebook No indica Mail A través de web Web http://www.electricista.cl/servicios.html Dirección No indica</p>			
4	Surmaestro	No indica	No indica	No indica	No indica	Alabillería Carpintería Pinturas Estructuras Metálicas Electricidad Techumbres Pavimentaciones Gasfitería Impermeabilizaciones Desajustes de alcantarillado	<p>Teléfono 56 (2) 6263491 Celular 09- 8946424 Facebook No indica Mail contacto@summaestro.cl Web http://www.summaestro.cl/ Dirección Guillermo Subiabre 384, Huechuraba WhatsApp No indica</p>			
5	Amestica. Servicios profesionales	No indica	No indica	No indica	No indica	Fugas de Agua Gasfiter Detección de fugas Callejóns Desajuste de alcantarillado	<p>Teléfono 02 2286 0040 Celular No indica Facebook No indica Mail A través de web Web http://www.amestica.cl/ Dirección No indica WhatsApp No indica</p>			
6	FonoMaestro	No indica	Santiago y No indica regiones	No indica	No indica	Gasfitería Desajuste de alcantarillado Reparación de fugas	<p>Teléfono 02 2885 2901 Celular (+)56 9 9724 8927 Facebook https://www.facebook.com/fonomaestro Mail A través de web Web www.fonomaestro.cl Dirección No indica WhatsApp (+)56 9 9724 8927</p>		Red de maestros externos	
7	Piomero	No indica	No indica	No indica	No indica	Alcantarillado Pintura Cerámica Construcción Electricidad Filtraciones Gasfiter Pintura Techumbre	<p>Teléfono 02 2204 1529 Celular No indica Facebook No indica Mail contacto@piomero.cl Web www.piomero.cl Dirección No indica WhatsApp No indica</p>		Franquicia Página web	

Anexo N° 09. Gráfica CANVAS.

AsC (Asociaciones clave)	AC (Actividades clave)	PV (Propuesta de valor)	RCI (Relaciones con clientes)	SM (Segmentos de mercado)
Centros de formación técnica (para obtención de mano de obra). Mayoristas de materiales de construcción. Agrupaciones de especialistas como eléctricos, gasfiter, etc. Empresas de marcas especializadas para su uso en la mantención.	Sistema de coordinación entre profesionales y servicio solicitado. Logística. Mantención de la plataforma, actualización de base de datos de clientes, profesionales asociados. Captura de información con frecuencia de eventos para elaborar sistema predictivo de compra de materiales. RC (Recursos clave) Recursos humanos Desarrollo de aplicación móvil y página web. Stock de materiales, bodegaje. Certificaciones y capacitaciones.	Servicio de mantención en edificaciones al interior de viviendas y edificaciones (hogar, edificios e industria) de la RIM. (Novedad, mejora de rendimiento, reducción de costos y riesgos, comodidad y utilidad).	Redes sociales, Facebook, Google Asistencia personal en hogar para revisión y evaluación del servicio. Asistencia personal exclusiva en el segmento empresas para la identificación de requerimientos específicos. Comunidades para grupos de hogar en ubicación geográfica. C (Canales) Aplicación móvil para alertar el evento y obtener tiempo de respuesta. Página web para contacto Call center para emergencias, solicitudes adicionales, contratación del servicio y cambios de plan.	Viviendas de personas de clase media, media alta y alta. Hombres y mujeres de la Región Metropolitana a partir de 25 años, trabajadores, con poco tiempo y sin técnico para resolver inconvenientes del hogar. Edificios e industrias de la Región Metropolitana que en la actualidad cuentan con su propio personal técnico (maestros) para la reparación de eventualidades. Edificios corporativos, edificios de departamentos, colegios, etc. **
EC (Estructura de costos)		FI (Fuentes de ingresos)		
Transporte, RRHH especializado, Servicio de consulta arquitectos, materiales - bodegaje. Difusión.		Transaccional. Ingreso por pago de membresías, planes especiales o cobertura de más de una vivienda.		

Anexo N° 10. Análisis FODA y estrategias.

A continuación, se analizan las variables estratégicas y elementos identificados para definir el comportamiento interno de la empresa respecto del entorno.

Fortalezas internas: Contratación de técnicos especializados, estudiantes de programas de capacitación y alumnos en práctica. Comprometidos con la cultura y visión de la empresa. Equipo de socios fundadores comprometidos con la obtención de buenos resultados. Poseen educación superior y especializada. Estructura horizontal, haciendo partícipe de la toma de decisiones al personal interno.

Debilidades internas: Facilidad para replicar el negocio por parte de los técnicos y empleados. Tienen acceso directo al cliente y sin el compromiso adecuado, podrían ofrecer el servicio por su cuenta, a un precio más accesible. Es la primera vez que los socios desarrollan un proyecto de estas características, lo que aumenta las posibilidades de no tener éxito en el comienzo.

Oportunidades externas: Alta demanda de este tipo de servicios por parte de un mercado de nicho. Servicios similares ofrecidos actualmente están asociados a compañías de seguros e instituciones financieras lo que reduce su público objetivo. Aumento de la incorporación de tecnologías y aplicaciones para facilitar el acceso a servicios o productos. El público cada día está más familiarizado con este tipo de soluciones. Gran variedad de proveedores en el mercado nacional e internacional.

Amenazas externas: Desarrollo de servicios similares por parte de competidores incorporándose a nuestro segmento o abriendo nuevos nichos. Cambio en las tecnologías nos obligaría a pensar en un modelo flexible de contacto con nuestros clientes. Trabas por parte de organismos reguladores para la obtención de certificaciones para el funcionamiento de los distintos servicios (gas, eléctricos, sanitarios etc.). Aumento de precio de nuestros proveedores de insumos y artefactos, lo que nos obligaría a cambiar de proveedor. Desastres naturales que nos obliguen a tener políticas duras para el cliente en el caso de que ocurran.

Anexo N° 11. Análisis del entorno, PESTEL.

Entorno Político. Chile se encuentra bajo un gobierno de centro izquierda que ha centrado su actividad en la formulación de reformas (educación, sistema tributario). Estas han generado un ambiente de incertidumbre en el sector industrial ya que, su implementación y puesta en marcha está programada para el 2016 y aun no hay claridad del efecto en la economía. El sector de la construcción sería afectado dado que las viviendas nuevas tendrán que pagar IVA aumentando el valor.

Entorno Económico. Durante la última década, el crecimiento económico en Chile ha sido sostenido liderado por la demanda interna. A pesar de eso, el 2014 La actividad económica chilena creció un 2,9 % en comparación con el año anterior y acumuló un alza del 1,8 %, lo que confirmó su proceso de desaceleración, según indica el Banco Central. De acuerdo a esto, la economía chilena está en un escenario de desaceleración desde el año 2013 y para el 2015 se espera una recuperación respecto al crecimiento interno entre un 2,5 y 3,5%³⁴.

Entorno Social y Cultural. Se observan tres factores que podrían afectar el desarrollo del proyecto.

1. Desde 1986 al 2010, la tasa laboral femenina ha aumentado 12,6% de acuerdo a la Subsecretaría del Trabajo (aunque es bajo en comparación con otros países de la OCDE³⁵). El dato es relevante para el análisis ya que cada día más mujeres pasan la mayor parte del día en sus trabajos relegando tiempo libre para dedicarlo a la familia, descanso y ocio. El tiempo para dedicar a FDNE es más escaso y se hace necesario un servicio que brinde autonomía y rapidez.
2. El aumento del PIB³⁶ per cápita en Chile durante los últimos años ha mostrado un significativo y constante aumento de acuerdo a información actualizada de la OCDE. Este dato es relevante ya que indica que la población está aumentando sus recursos y con ello su poder adquisitivo.
3. La población está más informada y es crítica de los servicios y bienes que consume, exigiendo que se cumplan sus derechos. El Servicio Nacional del Consumidor publica anualmente el ranking de reclamos contra proveedores³⁷, donde, el sector inmobiliario registra 1,7% respecto al total de la industria de bienes y servicios. Si bien el porcentaje es bajo, durante el año 2013 hubo cerca de

³⁴ Cámara Chilena de la Construcción. Informe Marzo 41. CChC.

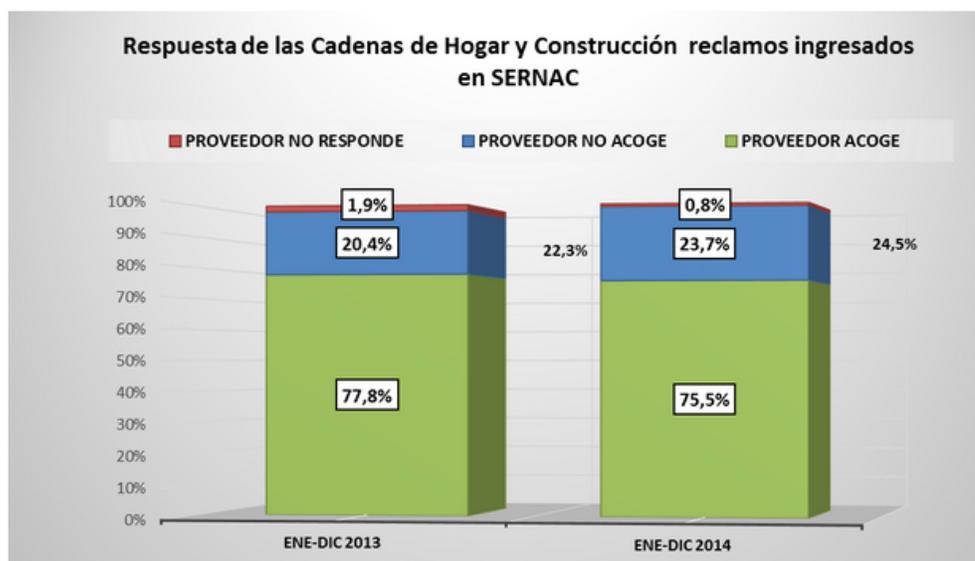
³⁵ Organización para la cooperación y el desarrollo económico.

³⁶ Producto interno bruto.

³⁷ <http://www.sernac.cl/mas-de-45-mil-reclamos-se-registraron-en-2014-ministerio-de-economia-y-sernac-presentaron-ranking-de/>

5.000 reclamos relacionados a plazos y calidad en la entrega de viviendas. El 4.8% de los reclamos nunca tuvo respuesta, lo que nos permite ingresar también en ese segmento.

Figura N° 8. Ranking proveedor no responde, Servicio Nacional del Consumidor.



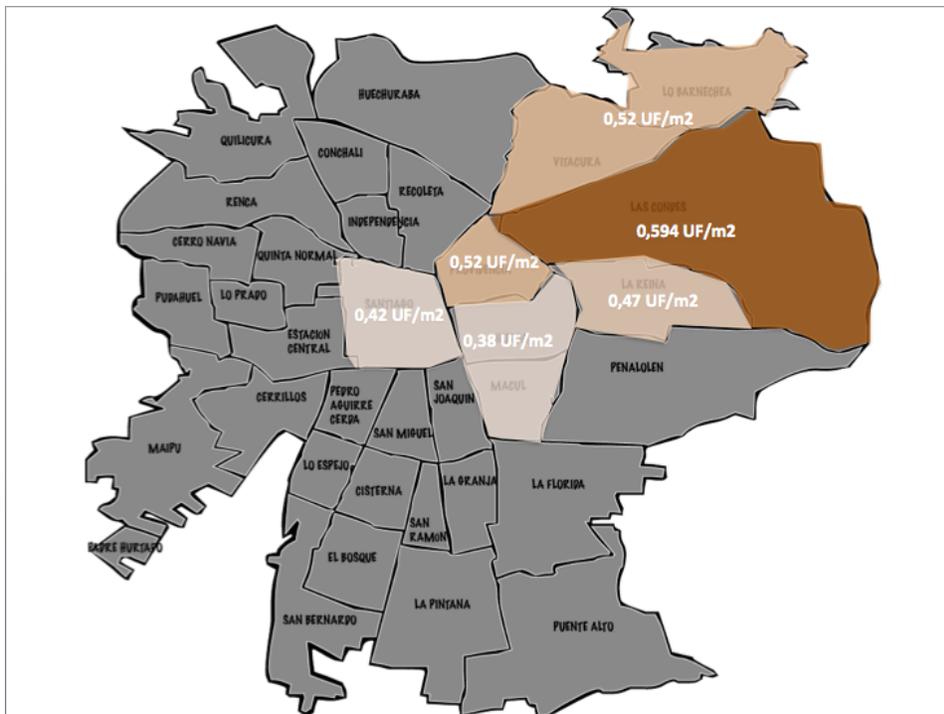
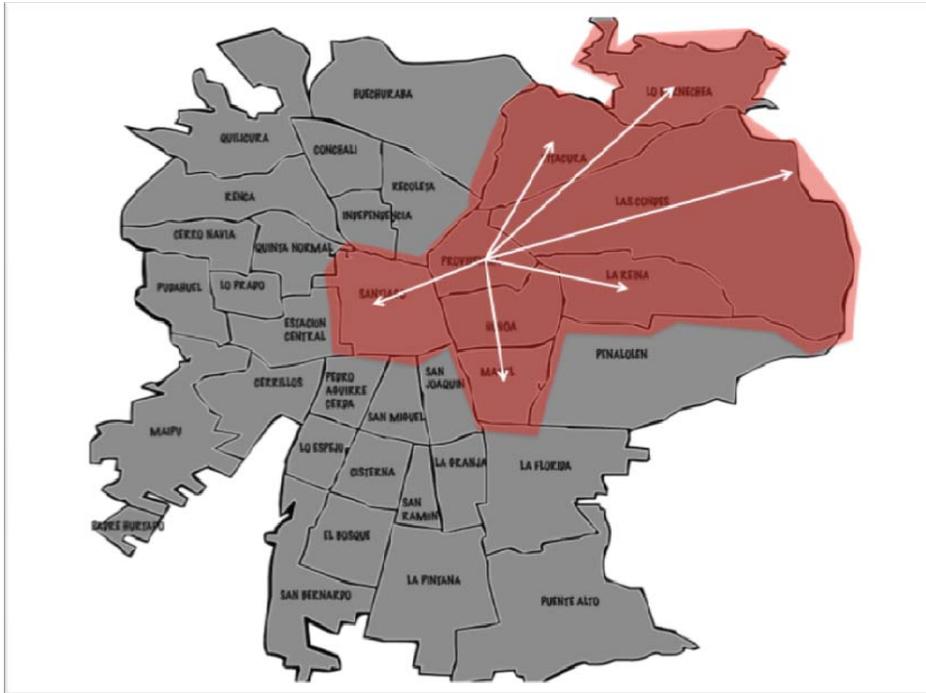
Fuente: SERNAC. Ranking de Reclamos contra las Grandes Tiendas Comerciales 2014.

Entorno Tecnológico. Chile se caracteriza por su alto nivel de penetración en el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), tanto en el ámbito de las personas como empresarial. La cantidad de líneas de telefonía móvil supera la población del país, siendo además líderes en la región en conexiones a Internet de alta velocidad por cada 100 habitantes. Nuestro proyecto se beneficia de este entorno ya que el principal medio de comunicación con nuestros clientes será mediante una interfaz aplicada a dispositivos móviles. Sin embargo, el financiamiento para el desarrollo de tecnologías o dispositivos web no está dentro de las prioridades de organismos como Conicyt o Fondef, ya que los recursos destinados a la investigación tecnológica están enfocados en el estudio de tecnologías silvo agropecuarias, mineras, acuícolas y ligadas al sector de la salud.

Entorno Ecológico. Cabe destacar que dentro de los cambios sociales mencionados en apartado anterior, el público está consciente y enfocado en la obtención de productos y servicios amigables con el medio, por ello, se estudiará la posibilidad de generar alianzas con proveedores que ofrezcan productos o repuestos enfocados en el ahorro energético o que provengan de un proceso de desarrollo amigable con el medio.

Entorno Legal. Al tratarse de una empresa de servicios en la cual hay un contrato entre la empresa y el cliente, el entorno legal podría influir en el éxito o fracaso del negocio ya que el marco regulatorio es exigente para las empresas. Sobre todo en un servicio el cual la satisfacción del cliente puede a veces ser subjetiva, por ejemplo en el caso de una reparación que se realizó de forma exitosa (técnicamente) pero no en el tiempo requerido. En este tipo de servicios importa mucho la preparación del técnico especialista, así como también su educación, criterio, modales, etc. Por otra parte, la empresa tiene un tamaño pequeño en cuanto a su cantidad de trabajadores, lo cual facilita en términos legales el funcionamiento de esta ya que no está obligada a formar sindicatos o comités paritarios que de alguna manera puedan ralentizar los procesos dentro de la empresa.

Anexo N° 12. Selección de comuna para ubicación de oficina central.



Especificaciones de oficina central y plano. Los requerimientos de oficina central para iniciar las operaciones son de 95 m2 aproximadamente (Figura N° 10). El valor de arriendo en Santiago Centro fluctúa entre \$650.000 a \$980.000 mensuales de acuerdo a datos extraídos del Portal Inmobiliario³⁸.

- 1 hall de acceso para recepcionista (6 m2), inicialmente encargado de recepción de fallas,
- 1 oficina para socios con módulos libres (14 m2),
- 1 oficina para Supervisor (5 m2),
- 1 sala de reuniones (12 m2),
- 1 oficina para técnicos con módulos libres (18 m2),
- 1 oficina para el técnico informático y contador con módulos libres (14 m2),
- 1 sector de servicios con baños de hombre y mujeres y kitchenette (14 m2),
- 1 bodega (9 m2), 2 estacionamientos (n/a)

Figura N° 9. Distribución oficina central.



Fuente: Planta del Departamento de Administración de GPM Instrumentación y Control, C. A.

³⁸ www.bienesonline.cl // www.portalinmobiliario.com

Anexo N° 13. Matriz de análisis para selección de ubicación de oficina central.

Comunas	Puntaje Final	Arriendo		Ubicación						Proveedores						Desplazamiento			
		uf/m ²	10	densidad Hab/km ²	8	n° viviendas	10	centralidad	7	homecenter sodimac	6	imperial	6	yolito	6	mts	6	vías conectoras	4
Providencia	1,74	0,55	0,11	8.429,15	0,12	43.817	0,06	7	0,12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	0,13
Vitacura	0,35	0,65	0,13	2.910,70	0,04	24.188	0,03	5	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	0,11
Las Condes	8,38	0,59	0,12	2.524,20	0,03	98.339	0,13	4	0,07	2	0,20	0	0,00	1	1,00	0	0,00	4	0,07
Lo Bachecha	-0,30	0,46	0,09	73,02	0,00	24.030	0,03	2	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,02
La Reina	2,62	0,35	0,07	9.618,30	0,13	28.345	0,04	4	0,07	1	0,10	0	0,00	0	0,00	1	0,10	3	0,06
Nuñoa	4,54	0,18	0,04	8.937,57	0,12	62.023	0,09	9	0,15	1	0,10	1	0,10	0	0,00	1	0,10	3	0,06
Macul	1,80	0,31	0,06	8.656,50	0,12	32.188	0,04	7	0,12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,06
La Florida	3,79	0,27	0,06	5.209,00	0,07	109.913	0,15	2	0,03	2	0,20	1	0,10	0	0,00	0	0,00	3	0,06
Santiago	5,91	0,37	0,08	435,58	0,01	53.160	0,07	10	0,17	0	0,00	2	0,20	0	0,00	5	0,50	7	0,13
Estación Central	2,09	0,25	0,05	8.601,56	0,12	32.406	0,04	2	0,03	1	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	0,09
Quinta Normal	2,60	0,17	0,03	8.388,06	0,12	26.772	0,04	2	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,20	3	0,06
Maipú	3,06	0,26	0,05	3.876,20	0,05	151.208	0,21	1	0,02	1	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	0,09
San Miguel	2,14	0,19	0,04	3.163,00	0,04	21.304	0,03	4	0,07	1	0,10	0	0,00	0	0,00	1	0,10	3	0,06
Huechuraba	1,27	0,29	0,06	1.646,00	0,02	21.142	0,03	1	0,02	1	0,10	1	0,10	0	0,00	0	0,00	1	0,02
Total	4,89	100%	72.468,84	100%	728.835	100%	60	100%	10	100%	5	50%	1	100%	10	100%	54	100%	

Anexo N° 14. Inventario de stock mínimo de productos para el desarrollo de las operaciones.

Gasfitería	Marca	Modelo	Valor mercado	Stock mínimo	Total
Purificador de agua	whirpool	wk9001q	\$49.990	5	249.950
Filtro antisarro	Cilit	Immuno 152-N	\$51.990	5	259.950
Codo bronce	Humboldt	1/2" so - so	\$239	50	11.950
Copla bronce	Humboldt	1/2" so - so	\$414	50	20.700
Copla cobre	Elkhart	1/2" so - so	\$259	50	12.950
Codo cobre	Elkhart	1/2" so - so	\$290	50	14.500
Copla cobre	Elkhart	3/8" so - so	\$450	50	22.500
Codo cobre	Elkhart	3/8" so - so	\$390	50	19.500
Tapagorro bronce	Stretto	1/2" HI	\$1.090	50	54.500
Tapagorro bronce	Tap	3/8" HE	\$1.190	50	59.500
Cañería cobre	SM	1/2" x 1 m	\$2.138	25	53.450
Cañería cobre	SM	3/4" x 1 m	\$5.513	25	137.825
Union llave manguera	Tap	1 x 3/4"	\$4.390	25	109.750
Copla PVC presión	Tigre	20 x 20 mm	\$61	150	9.150
Tapa PVC presión	SM	20 mm	\$63	150	9.450
Tapa PVC presión	SM	25 mm	\$90	150	13.500
Codo PVC 90	Tigre	20 x 20 mm	\$98	150	14.700
Codo PVC 90	Tigre	25 x 25 mm	\$132	150	19.800
Codo PVC sanitario	SM	40 mm	\$189	150	28.350
Tubo PVC presión	Vinilit	20 mm x 1 mt	\$208	150	31.200
Vee sanitario	SM	40 x 40mm	\$375	25	9.375
Tubo PVC sanitario	Vinilit	40 mm x 1 mt	\$463	150	69.450
Tee sanitario	SM	75 x 75 mm	\$1.345	25	33.625
Llave de paso medidor	Valco	3/4"	\$4.290	15	64.350
Adhesivo para PVC	Vinilit	250 cc	\$1.769	10	17.690
Soda cáustica perlas	Passol	1 kg	\$1.940	10	19.400
Teflón	Klunter	1/2" x 10 mt	\$210	100	21.000
Goma cónica	Grifesa	1 1/4"	\$290	100	29.000

Golilla plana	Goma Hogar	1/2"	\$870	100	87.000
Set goma - esponja - pernos	Fanaloza	kit	\$1.625	30	48.750
Sifón listo	Vinilit	1 1/2" x 1 1/4"	\$3.590	100	359.000
Kit instalación wc	Huboldt	kit	\$5.216	100	521.600
Flexible metálico	Stretto	1/2" HE-HI	\$3.290	100	329.000
Flexible descarga lavadora	Comisa	23 x 1500 mm	\$4.790	25	119.750
Rejilla ventilación	Lioi	20 x 30 cm	\$2.090	25	52.250
Válvula para estanque	Fluidmaster	1/2"	\$4.490	100	449.000
Desagüe metálico	Humboldt	1 1/4"	\$4.790	25	119.750
Ajuste para calefon	Grifesa	gl	\$20	1000	20.000
O´Ring	Grifesa	2 x 13 x 19mm	\$490	250	122.500
Abrazadera	GVM	1 x 23mm	\$1.990	125	248.750
Sello antifugas WC	Humboldt	gl	\$1.090	50	54.500
Varios	-	-	-	-	197.446
				Total gasfitería	3.948.915

Electricidad y ctes. débiles	Marca	Modelo	Valor mercado	Stock mínimo	Total
Cordón HO5VV blanco	Elfle	3.0 x 0,75mm	\$6.175	3	18.525
Cordón HO5VV negro	Elfle	3.0 x 0,75mm	\$6.175	3	18.525
Alambre SPR	Nexans	NYAH07V-U	\$9.128	5	45.640
Cinta eléctrica	3M	3/4 x 20 m	\$2.190	10	21.900
Conector PVC	Kersting	600V E-3	\$2.690	10	26.900
Amarracables blanco	Redline	200 x 2,5 mm	\$1.690	50	84.500
Amarracables negro	Redline	200 x 2,5 mm	\$1.790	50	89.500
Grampas cordón paralelo	Mec	2 x 20 mm	\$440	100	44.000
Soquete	Bticino	E-27	\$990	25	24.750
Portalámpara porcelana	Rema	E-27	\$1.390	25	34.750
Partidor universal	Marisio	gl	\$560	50	28.000
Ballast electrónico	Completel	1 x 20w	\$1.890	25	47.250
Base ampolleta	B&P	GU-10	\$1.690	25	42.250

Base para tubo fluorescente	Rema	gl	\$1.290	25	32.250
Interruptor automático	Marisio	16 A	\$2.665	15	39.975
Enchufe hembra embutido	Marisio	doble	\$890	35	31.150
Interruptor simple	Bticino	9/12 blanco	\$3.285	35	114.975
Placa ciega	Marisio	blanco	\$355	35	12.425
Enchufe macho volante	Rema	negro	\$630	50	31.500
Enchufe hembra volante	Rema	negro	\$1.090	50	54.500
Interruptor volante	Marisio	blanco	\$740	50	37.000
Interruptor volante	Marisio	negro	\$740	50	37.000
Caja de distribución tabique	Mec	gl	\$170	50	8.500
Tapa ciega con salida	Marisio	kit	\$890	10	8.900
Caja estanca	Mec	80 x 80 x 45	\$788	25	19.700
				Total	954.365
				electricidad	

Varios	Marca	Modelo	Valor mercado	Stock mínimo	Total
Set carro corredera plegable	Ducasse	dn 80	\$12.590	10	125.900
Soporte repisa móvil	DVP	kit	\$690	50	34.500
Corredera de cajón	security	25 juegos	\$3.500	50	175.000
Repuesto Ducloset	Ducasse	Simple	\$2.490	50	124.500
Riel para corredera	Ducasse	U 20	\$5.650	25	141.250
Base para fijación de tubo	Alusystem	gl	\$3.890	25	97.250
Escuadra plana	Lioi	4 1/2"	\$830	50	41.500
Picaporte aluminio	Idaf	gl	\$3.490	20	69.800
Reten doble rodillo	DVP	cobre	\$1.390	20	27.800
Trabador de ventanas	Idaf	corredera	\$2.990	20	59.800
Bisagra de retén	Lioi	26 mm recta	\$690	100	69.000
Bisagra pasador suelto	Lioi	3 1/2" x 3 1/2"	\$1.163	100	116.300
Retén magnético	Lioi	515 blanco	\$1.790	50	89.500
Tornillos autoperforante	Mamut	cabeza lenteja	\$2.290	50	114.500
Tornillo madera aglomerada	Mamut	4 x 6	\$3.890	50	194.500
Tornillo roscalata	Mamut	6 x 3/8	\$690	50	34.500
Tornillo rocalata	Fixser	12 x 3/4"	\$490	50	24.500
Clavo corriente	Inchalam	4"	\$800	25	20.000
Clavo corriente	Inchalam	2 1/2"	\$2.190	15	32.850
Clavo volcanita	Inchalam	1 5/8"	\$1.790	50	89.500
Clavo para concreto	mamut	20 x 25	\$1.990	50	99.500
Tarugo plástico	Fixser	nº 5	\$350	100	35.000
Tarugo plástico	Fixser	nº 8	\$590	100	59.000
Tarugo volcanita	Fixser	5/16"	\$990	100	99.000
Golilla plana	Mamut	3/8	\$6.790	7	47.530
Golilla presión	Fixser	1/4	\$490	100	49.000

Remache pop	Fixser	4 x 8	\$450	100	45.000
Graas galvanizadas	rapid	10 mm	\$3.590	15	53.850
				Total	2.170.330
				varios	

Herramientas e insumos	Marca	Especialidad	Cantidad	Valor mercado	Valor total stock
Tenaza Metal 20 mm	Valco	gasfitería	2	\$4.590	9.180
Tenaza metal 25 mm	Valco	gasfitería	2	\$4.690	9.380
Balon de gas desechable 190 gr	Gili	gasfitería	15	\$725	10.875
Cortador de tubos	Redline	gasfitería	2	\$5.490	10.980
Soplete gas butano	Providus+	gasfitería	2	\$9.610	19.220
Destapador de sanitario 5 mt	Goma Hogar	gasfitería	2	\$2.090	4.180
Destapador de sanitario 15 mt	SM	gasfitería	2	\$10.590	21.180
Escalera articulada aluminio 3,6 m	SM	general	2	\$35.990	71.980
Alambre galvanizado multiuso #18 x 40m	Inchalam	general	15	\$1.190	17.850
Alargador 20 mt	Halux	electricidad	2	\$14.990	29.980
Proyector halògeno	Halux	electricidad	2	\$6.990	13.980
Amperímetro tenaza	Rhona	electricidad	1	\$37.990	37.990
Atornillador buscapolo	SM	electricidad	2	\$1.340	2.680
Cautín tipo pistola	Red line	electricidad	1	\$15.490	15.490
Pelacables	redline	electricidad	2	\$4.990	9.980
Pasacables 20 mt	SM	electricidad	2	\$4.490	8.980
Set velcros 23 unidades	Fixser	varios	15	\$390	5.850

Cinta adhesiva doble faz	Scotch	varios	10	\$4.290	42.900
Engraadora	Redline	varios	2	\$9.990	19.980
Cuchillo cartonero	Stanley	varios	2	\$2.990	5.980
Taladro percutor	Bauker	varios	2	\$39.990	79.980
Esmeril angular	Hilti	varios	2	\$49.990	99.980
Sierra caladora	Bauker	varios	2	\$36.490	72.980
Sierra circular	Bauker	varios	2	\$46.990	93.980
Detector metal / madera	Zircon	varios	2	\$38.490	76.980
Set brocas metal / adera / concreto	DeWalt	varios	2	\$9.990	19.980
Disco corte metal	Rasta	varios	15	\$890	13.350
Juego atornilladores	Stanley	varios	2	\$23.990	47.980
Nivel de aluminio 18"	Redline	varios	2	\$5.790	11.580
Huinchas 5 mt	Redline	varios	2	\$6.990	13.980
Formón para madera	Redline	varios	2	\$3.690	7.380
Cortavidrios en seco	Redline	varios	2	\$4.190	8.380
Escofina plana	Redline	varios	2	\$3.390	6.780
Juego alicates 3 unidades	Stanley	varios	2	\$10.790	21.580
Alicate pelicano	Redline	varios	2	\$7.390	14.780
Llave ajustable 15"	Redline	varios	2	\$15.990	31.980
Juego de dados	Redline	varios	2	\$29.990	59.980
Llaves hexagonales	Redline	varios	2	\$2.790	5.580
Llave Stilson 10"	Redline	varios	2	\$8.390	16.780
Ventosa succión	Master Series	varios	2	\$20.990	41.980
Remachadora manual	Stanley	varios	2	\$12.990	25.980
Caja portaherramientas	Stanley	varios	4	\$24.990	99.960
				Total	1.240.525

Anexo N° 15. Antecedentes adicionales de evaluación financiera.

Turnos 24x7 para cumplimiento de promesa.

Tabla N° 51. Equivalentes a un turno.

Detalle Full time.
Primer Turno (denominado " de noche") Lunes de 00,00 a 08,00 horas / Lunes de 23,00 a Martes 07,00 horas / Martes de 23,00 a Miércoles 07,00 horas / Miércoles de 23,00 a Jueves 07,00 horas. / Jueves de 23,00 a Viernes 07,00 horas / Viernes de 23,00 a Sábado 07,00 horas.
Segundo Turno (denominado " de mañana") De Lunes a Sábado de 07,00 a 15horas.
Tercer Turno (denominado " de tarde") De Lunes a Sábado de 15,00 a 23,00 horas.

Part Time
Turno 1 7x7 de 07:00 A 19:00 Horas
Turno 2 7X7 de 19:00 a 07:00 Horas
Descanso
Descanso

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 52. Detalle artículos de oficina.

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Total	Periodicidad	Total anual
Celulares	69,990	4	279,960	1	279,960
Plan celular	79,960	1	79,960	12	959,520
Archivadores	1,378	40	55,120	2	110,240
Carpetas Schulz	290	40	11,600	2	23,200
Pendrive	10,000	4	40,000	1	40,000
Cinta Adhesiva	990	4	3,960	3	11,880
Resmas papel	2,419	8	19,352	5	96,760
Perforadoras	1,390	4	5,560	1	5,560
Separador Rhein	1,490	12	17,880	4	71,520
Sobre sacos (500)	209,500	2	419,000	1	419,000
Set de escritorio	2,999	4	11,996	1	11,996

Calculadoras	5,990	6	35,940	1	35,940
Lapicería	150	100	15,000	2	30,000
Total			995,328		2,095,576

Fuente. Elaboración propia.

Tabla N° 53. Mobiliario.

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Hervidor	\$ 9,990	1	\$ 9,990
Microondas	\$ 24,990	1	\$ 24,990
Alfombra	\$ 24,990	4	\$ 99,960
Sofá	\$ 99,900	2	\$ 199,800
Estufa	\$ 79,990	4	\$ 319,960
Basureros	\$ 3,490	4	\$ 13,960
Silla de escritorio	\$ 22,990	4	\$ 91,960
Silla fija	\$ 14,990	8	\$ 119,920
Escritorios	\$ 27,990	4	\$ 111,960
Gabinete	\$ 33,990	6	\$ 203,940
Teléfono Fijo	\$ 17,590	4	\$ 70,360
Router inalámbrico	\$ 49,990	1	\$ 49,990
Lockers	\$ 168,490	1	\$ 168,490
TOTAL			1,485,280

13. BIBLIOGRAFÍA.

- ADIMARK, (2004). *Mapa Socioeconómico de Chile*. Santiago.
- Banco Central de Chile, (2015). *Estimación del Premio por Riesgo en Chile*. Santiago, pp.20 - 21.
- Fundación Sol, (2015). *Los Verdaderos Sueldos de Chile*.
- Herrera García, B. (2015). *Acerca de la tasa de descuento en proyectos*.
- IAB Chile, (2013). *Actualización grupos económicos*. Santiago.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. [S.l.]: Pearson Education.
- “Maestros Chasquillas” Un oficio en constante reparación. (2005). p.2.
- Maquieira Villanueva, C. (2010). *Finanzas corporativas*. Santiago, Chile: Andrés Bello.
- Maquieira, C. (2015). *El mal uso del WACC en valoración de proyectos de infraestructura*. [online] Disponible en: <http://file:///C:/Users/Karina/Downloads/articulo%20prof%20carlos%20maquieira.pdf> [Accessed 17 Aug. 2015].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. (2011). *Generación de modelos de negocio*. [Barcelona]: Deusto.
- Pattillo, M. (2015). *Economía y Negocios Online*. [online] [Economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl). Disponible en: http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1872 [Accessed 17 Aug. 2015].
- Reformatributaria.gob.cl, (2014). *Reforma Tributaria - Gobierno de Chile*. [online] Disponible en: <http://reformatributaria.gob.cl/noticias/el-mapa-de-la-reforma-tributaria-la.html> [Accessed 17 Aug. 2015].
- Reyes, T. (2015). *El Mercurio*. Cómo encontrar la tasa de descuento adecuada para mi proyecto. [online] [Impresaelmercurio.com](http://impresaelmercurio.com). Disponible en: <http://impresaelmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=16-06-2015%200:00:00&NewsID=324516&dtB=17-08-2015%200:00:00&BodyID=2&PaginaId=7> [Accessed 17 Aug. 2015].

- Sapag Chain, N. and Sapag Chain, R. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag Puelma, J. and Moreno Suarez, A. (2007). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Sii.cl, (2015). *Circular N°46 del 04 de Septiembre del 2008*. [online] Disponible en: <http://www.sii.cl/documentos/circulares/2008/circu46.htm> [Accessed 17 Aug. 2015].
- Wheelen, T., Hunger, J. and Wheelen, T. (2004). *Concepts in strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.