

# Planner de Mudanzas

Plan de Negocios para  
optar al título de MBA.

Parte II

**Integrante**

Jaqueline Areyuna Rojas

**Profesor Guía**

Arturo Toutín Donoso

# Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>5</b>
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES .....</b>	<b>5</b>
A. INDUSTRIA .....	5
<i>Tamaño de Mercado.....</i>	5
<i>Análisis PESTEL.....</i>	6
<i>Análisis Porter.....</i>	6
B. COMPETIDORES .....	6
C. CLIENTES .....	6
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>6</b>
A. MODELO DE NEGOCIOS .....	6
B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
C. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	7
<i>Estrategia de Entrada .....</i>	7
<i>Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....</i>	7
<i>Estrategia de salida .....</i>	8
<i>RSE y Sustentabilidad.....</i>	8
<b>IV. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>8</b>
A. OBJETIVOS DE MARKETING.....	8
B. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	8
<i>Influenciadores .....</i>	8
C. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO .....	9
D. ESTRATEGIA DE PRECIO .....	9
E. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	9
F. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS .....	9
G. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	9
H. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	9
<b>V. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>10</b>
A. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	10
B. FLUJO DE OPERACIONES .....	12
C. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN .....	12
D. DOTACIÓN .....	12
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO .....</b>	<b>13</b>
A. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES .....	14
<b>VII. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>15</b>
A. SUPUESTOS.....	15
B. ESTIMACIÓN DE INGRESOS .....	15
C. PLAN DE INVERSIONES .....	16
D. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS .....	16
E. CAPITAL DE TRABAJO .....	17
F. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA .....	17
G. BALANCE PROYECTADO .....	18
H. CÁLCULO TASA DE DESCUENTO.....	18
I. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....	18
<i>Punto de Equilibrio.....</i>	19
J. FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	19
K. RATIOS FINANCIEROS .....	19

L. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	19
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS .....</b>	<b>20</b>
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA .....</b>	<b>21</b>
<b>X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>23</b>
ANEXO N° 1: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A CONSERJES DE LOS EDIFICIOS UBICADOS EN LAS DIRECCIONES QUE SE INFORMAN.....	23
ANEXO N° 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO LOCAL. EMPRESAS CLASIFICADAS COMO PROVEEDOR, COMPETENCIA Y SUSTITUTOS.....	24
ANEXO N° 3: PREGUNTAS REALIZADAS EN ENCUESTA PARA VALIDAR MODELO DE NEGOCIOS. ....	25
ANEXO N° 4: PREGUNTAS REALIZADAS EN ENCUESTA PARA VALIDAR SERVICIOS ADICIONALES. ....	29
ANEXO N° 5: PREGUNTAS REALIZADAS PARA VALIDAR OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS. ....	30
ANEXO N° 6: FLUJO DE OPERACIÓN PLANNER DE MUDANZAS.....	32
ANEXO N° 7: DESCRIPCIÓN DE CARGOS. ....	33
ANEXO N° 8: ORGANIGRAMA DE PLANNER DE MUDANZAS AL AÑO 5.....	39
ANEXO 9: DESCRIPCIÓN MODELO DE NEGOCIOS. ....	40
ANEXO 10: ANÁLISIS FODA .....	43
ANEXO 11: INDICADORES MINVU .....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>
<b>LINKOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>

## Índice de Figuras

Figura 11. Cadena de Valor. Elaboración propia. ....	10
Figura 12. Carta Gantt. Elaboración propia. ....	12
Figura 13. Organigrama. Elaboración propia. ....	14
Figura 14. Compensaciones, expresadas en millones de pesos. Elaboración propia. ....	14
Figura 15. Pagos Capacitación Etólogo. Elaboración propia. ....	15
Figura 16. Supuestos Plan Financiero. Elaboración propia. ....	15
Figura 17. Estimación de Ingresos. Elaboración propia. ....	15
Figura 18. Plan de Inversiones. Elaboración propia. ....	16
Figura 19. Proyección de Estados Resultados. Elaboración propia. ....	16
Figura 20. Capital de Trabajo. Elaboración propia. ....	17
Figura 21. Proyección de Flujo de Caja. Cerrando al Quinto Año. Elaboración propia. ....	17
Figura 22. Proyección de Flujo de Caja. Al Infinito. Elaboración propia. ....	17
Figura 23. Balance General Proyectado. Elaboración propia. ....	18
Figura 24. Tasa de Descuento. Elaboración propia. ....	18
Figura 25. VAN al 5º año. Elaboración propia. ....	18
Figura 26. VAN a Perpetuidad. Elaboración propia. ....	19
Figura 27. Punto de Equilibrio. Elaboración propia. ....	19
Figura 28. Ratios Financieros. Elaboración propia. ....	19
Figura 29. Análisis de Sensibilidad. Disminución 20% de Venta. Elaboración propia. ....	19
Figura 30. Análisis de Sensibilidad. Aumento 20% de Venta. Elaboración propia. ....	20
Figura 31. Riesgos Críticos. Elaboración propia. ....	20
Figura 32. Resumen entrevista a Conserjes. Elaboración propia. ....	23
Figura 33. Resumen Investigación de Mercado Local. Elaboración propia. ....	24
Figura 34. Flujo de Operaciones. Elaboración propia. ....	33
Figura 35. Organigrama Planner de Mudanzas. Elaboración Propia. ....	39

## Resumen Ejecutivo

El informe que se presenta a continuación es el plan de negocio que se espera implementar con la empresa Planner de Mudanza, la cual se crea con el fin de facilitar al cliente el proceso de mudanza y los quehaceres que ello conlleva, tanto en la antigua como en la nueva vivienda. Para ello, se buscará firmar contratos con distintos proveedores lo que permitirá conectar al cliente con la empresa que mejor se adapte a sus requerimientos, ya sean físicos, temporales y/o monetarios.

Para determinar si la idea de negocio podía transformarse en una oportunidad, se realizaron distintas actividades que permitieron concluir lo siguiente:

- Del total de los encuestados, un 83% indicó estar dispuesto a contratar el servicio.
- El 53% señaló estar dispuesto a pagar en promedio \$350.000 por el servicio inicial.
- Y la frecuencia de mudanzas por edificio en un año es de un 7,64%.

El objetivo principal es simplificar el proceso de mudanza al cliente, por tanto, el concepto de Planner se vuelve esencial para el desarrollo del proyecto, siendo la flexibilidad su ventaja competitiva.

Tras realizar la evaluación económica los indicadores arrojaron una tasa de descuento de 15,85%, VAN de \$56.768.206, TIR de 63%, Retorno de la Inversión de 1682% en el año 5 y un payback de 2,19 años. El plan financiero se evalúa con una inversión inicial de \$19.108.989.

## **I. Oportunidad de Negocio**

Planner de Mudanzas, es una empresa que se posiciona dentro de la industria de la mudanza, ofreciendo estos servicios y otros relacionados que permitirán al cliente simplificar este proceso.

Para determinar si la idea de negocio se podía transformar en una oportunidad, se realizaron las siguientes actividades:

- Investigación de mercado de empresas nacionales, la cual permitió conocer a los dos competidores fuertes, Grulla (empresa de mudanza) y O-Tres (empresa de organización y diseño de espacios).
- Investigación de mercado internacional, realizada en 5 países, Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos, Francia y España, la que permitió extraer ideas posibles de implementar en Chile, como por ejemplo la entrega al cliente de un documento informativo con números telefónicos de hospitales, comisarías, direcciones de hospitales, supermercados, bancos, colegios, nombres de agencias de trabajadoras de casa particular, entre otros.
- Aplicación de tres encuestas, en formato on-line y presencial, que permitieron conocer la experiencia y percepción de los potenciales clientes, como también validar la idea de negocio, evaluar la propuesta de valor, validar los servicios adicionales a prestar y conocer la disposición a pagar por el servicio que se espera ofrecer.
- Contacto telefónico y por correo electrónico con la competencia, tanto fuerte como débil, a fin de conocer el funcionamiento, alcance y servicios ofrecidos.
- Entrevistas a Conserjes de las comunas de La Florida y Las Condes, que permitieron conocer la frecuencia de mudanza en un año por edificio e identificar el tipo de persona que se muda.

Tras dicho proceso, se concluye que la oportunidad de Planner de Mudanza reside en entregar un servicio flexible, capaz de adaptarse a las exigencias de cada cliente potencial a través de la conexión que se llevará a cabo entre él y el proveedor.

El detalle se encuentra en la Parte I.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **A. Industria**

Este proyecto se enmarca en la industria de la mudanza. Las principales tendencias que lo sustentan son el aumento de la inmigración en Chile, como la creciente oferta de viviendas nuevas o usadas para la venta y/o arriendo en la Región Metropolitana.

### **Tamaño de Mercado**

El tamaño de mercado se calcula en base a datos obtenidos en un informe realizado por el Observatorio Urbano del MINVU el año 2017, concluyendo que el tamaño de mercado

corresponde a USD 23 millones (se contemplan posibles variaciones producto de la pandemia por covid-19).

### Análisis PESTEL

Al análisis de los cuatro factores externos se incorpora un quinto que corresponde al Ecológico, incluyendo, además, el impacto que ha generado la contingencia sanitaria generada por el covid-19. En conclusión, la mudanza es una actividad que se desarrolla independientemente de las condiciones externas, por tanto, los servicios a prestar deben estar orientados en resolver problemas reales, ajustándose a cada requerimiento, a fin de aportar valor al cliente.

### Análisis Porter

Se analizan las cinco fuerzas de Porter y se agrega una sexta relacionada con las empresas complementarias, concluyendo que para ingresar, la estrategia debe ser clara y distinta de las estrategias de la competencia, reconociendo la importancia de las empresas complementarias en la implementación y mantención en el tiempo de la empresa Planner de Mudanzas.

### **B. Competidores**

La investigación se lleva a cabo por internet, utilizando páginas propias o de terceros y las redes sociales. Se realiza mapa de posicionamiento del mercado con el cual se observa que las empresas Grulla y O-Tres son empresas con baja cobertura de servicios y baja flexibilidad en la entrega de los servicios ofrecidos.

### **C. Clientes**

Tanto la industria de la mudanza como de la organización y diseño de espacios tienen como clientes potenciales a personas naturales y jurídicas. Sin importar edad, rubro o lugar de residencia.

El detalle se encuentra en la Parte I.

## **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

### **A. Modelo de negocio**

Para desarrollar el modelo de negocios, se lleva a cabo el análisis CANVAS, el cual se encuentra descrito en el anexo n° 9.

### **B. Descripción de la Empresa**

La empresa se enfoca en prestar servicios de Planner en la mudanza. Para ello, firmará contratos civiles con distintos proveedores de servicios orientados a la mudanza íntegra, considerando actividades que van desde el proceso de embalaje y aseo de la vivienda que deja y hasta la

instalación y adaptación de espacios de la nueva vivienda donde se traslada. De esta forma, su estructura se basa en coordinar lo que requiere el cliente con lo que ofrece cada proveedor, y así entregar un servicio dirigido a la necesidad y presupuesto de cada cliente. Entre los socios, hay un profesional Arquitecto que se encargará de evaluar el trabajo de cada proveedor para garantizar que los servicios sean ejecutados con altos estándares de calidad.

Son los valores de la empresa que permiten crear la misión y visión como también ayudan a alcanzar el objetivo final que es facilitarle al cliente el proceso de mudanza a través de la prestación de servicios dirigidos que se ajustarán a sus necesidades.

La estrategia es contar con una carpeta de proveedores que entreguen distintos servicios y conectar al cliente con el que mejor se acomode a su presupuesto, idea de trabajo y tiempo de entrega. Por lo que la flexibilidad es la ventaja competitiva

La estrategia competitiva es Solución Integral al Cliente (Total Customer Solution) siendo la base la economía del cliente.

Sus recursos claves son el arquitecto, la carpeta de proveedores y la función de coordinar el requerimiento específico del cliente con el proveedor más idóneo.

Sus actividades claves son la capacitación al personal, la aceptación de cotizaciones, el diseño y organización de la nueva vivienda y emisión de la carta Gantt para cada proveedor como también el firmar contratos civiles a largo plazo con los proveedores.

Del análisis VRIO se desprende que la propuesta es valiosa, rara y/o distinta a lo que existe en el mercado, posible de imitar, pero que al ser flexible podrá mantenerse en el tiempo.

El análisis FODA se encuentra disponible en Anexo N° 10.

### **C. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global**

#### **Estrategia de entrada**

Se negociará con los proveedores bajo el modelo integrativo (ganar-ganar) creando contratos civiles en los que se dejará estipulado cada una de las condiciones que permitirán mantener buenas relaciones.

#### **Estrategia de crecimiento o escalamiento**

Se enfoca en conseguir una cierta cantidad de proveedores al término del primer semestre y al término del primer año desde iniciada la empresa. A su vez contempla alcanzar un porcentaje

anual de cuota de mercado, la creación de alianzas con empresas complementarias y expansión nacional e internacional, si los márgenes de utilidad lo permiten.

#### Estrategia de salida

Contempla la aplicación de estudios de reputación online, elaboración de un plan de acción y si el negocio no permite alcanzar los márgenes esperados se pondrá fin al negocio.

#### RSE y Sustentabilidad

Las relaciones que se esperan generar con los distintos stakeholders se basaran en la confianza, responsabilidad y compromiso. Para ello se elabora una matriz en la cual se evalúa el objetivo a cumplir, el nivel de impacto que tiene para la empresa y la estrategia que se debe seguir para reducir ese nivel de impacto.

El detalle se encuentra en la Parte I.

### **IV. Plan de Marketing**

#### **A. Objetivos de Marketing**

La empresa dará a conocer la marca entre el público objetivo a través de la creación de una página web y de publicidad en Google como en redes sociales. El objetivo es vender una cantidad de mudanzas anuales las cuales deben incluir la contratación de servicios adicionales para alcanzar los márgenes esperados. Para mejorar el servicio, se realizará una encuesta de satisfacción con la cual se creará el indicador Net Promoter Score (NPS).

#### **B. Estrategia de segmentación**

Tras la aplicación de encuestas, se concluye que el servicio es de uso masivo, por tanto, se crean 4 segmentos que se diferencian por edad, a los cuales se les dirigirá publicidad según el grupo etario al que pertenece, comuna donde reside y el medio que utiliza para buscar información de las empresas.

#### Influenciadores

La empresa Planner de Mudanzas, ofrece servicios de adaptación de espacios para mascotas, por lo que sus influenciadores están relacionados directamente con ello, por lo que se trabajará con la imagen del gato @ronylola.gaturros, y con el apoyo de @malo.pancho, @bruno.coon, @loki.thewesty, @obiwan.perrobi, @bulldog\_kala y @yorkiltro\_twins. Además, de generar contactos en el Club de Perros y Gatos, club que cuenta con más de 85.000 seguidores.

### **C. Estrategia de producto/servicio**

La empresa contará con una carpeta de variados proveedores que permitirá asignar el que mejor se adapte a las necesidades del cliente. El servicio se entregará, inicialmente, en las comunas de San Miguel, Estación Central, Santiago, Ñuñoa, La Reina, La Florida, Huechuraba, Providencia y Las Condes.

### **D. Estrategia de Precio**

Para el cálculo del precio, se fija un plan básico que incluye servicios mínimos, el cual contiene el margen comprometido con el proveedor, los costos de traslado de los trabajadores, costos de administración y ventas y un porcentaje menor para posibles gastos no operacionales. Cualquier servicio adicional que se desee contratar, el valor se sumará al precio final (cuyo valor dependerá del metraje a intervenir). La estrategia a utilizar será “precio por paquete”.

### **E. Estrategia de Distribución**

La estrategia de comercialización a utilizar será el marketing digital.

### **F. Estrategia de comunicación y ventas**

La empresa se promocionará con Google Ads, página web y redes sociales (Facebook e Instagram).

### **G. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

La demanda proyectada para el primer año es de un 3%, de un 10% para el segundo, 14% para el tercero, 20% para el cuarto y 25% para el quinto año, generando flujos, de MM\$45,90 el primer año, MM\$140,76 el segundo, MM\$197,06 el tercer año, MM\$274,90 el cuarto año y MM\$340,53 para el quinto año.

### **H. Presupuesto de Marketing y Cronograma**

El presupuesto destinado para marketing se elabora anualmente, el cual se estima en base al porcentaje que representa del total del gasto sobre la venta. Además, de considerar un porcentaje destinado para el lanzamiento de la empresa al mercado, que incluye actividades como promoción en Google Ads y un reportaje en la “Revista Emprende”.

El detalle se encuentra en la Parte I.

## V. Plan de Operaciones

El objetivo es facilitar este proceso, comprendiendo las necesidades de los clientes y buscando el o los proveedores más idóneos que puedan cubrir el requerimiento dentro del presupuesto que disponga.

Para entender el funcionamiento de Planner de Mudanzas se elabora la cadena de valor:

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
	Administración y Planeación Estratégica a nivel general, Coordinación de Actividades Internas, Capacitación de Etología.				
	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutar a colaboradores.</li> <li>- Capacitar sobre los valores, visión, misión y objetivos de la empresa, como también sobre RIOHS y Código de Ética.</li> <li>- Capacitar sobre etología (para asesorar a clientes que requieran de este servicio).</li> <li>- Compensaciones económicas (sueldo) y beneficio no remuneracional (tarde libre día de su cumpleaños) .</li> </ul>				
	<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	Observar el entorno nacional e internacional, con el fin de:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los servicios prestados, ya sea modificándolos o incluyendo nuevos servicios.</li> <li>- Incorporar al modelo de negocios, procesos que permitan bajar costos.</li> <li>- Adoptar prácticas sostenibles para el medio ambiente.</li> </ul>				
	<b>ADQUISICIONES</b>				
	La empresa comprará 3 notebooks y adquirirá licencia de Auto Cad por 5 años. Si bien, cada trabajador tendrá que usar su celular, la empresa contratará servicios de un plan móvil y de datos. Se mantendrá en modo leasing una camioneta Peugeot para el uso de la empresa y se gastará en arriendo de una oficina virtual (para efectos legales SII y Dirección del Trabajo).				
	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los servicios de mudanza, organización y diseño de espacios.</li> <li>- Contratos con proveedores que estipulen las condiciones de trabajo.</li> <li>- Contacto con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agendar visita.</li> <li>- Entender el requerimiento del cliente, conocer el presupuesto que dispone y el tiempo que espera que los trabajos estén listos.</li> <li>- Buscar empresas proveedoras que compartan y practiquen los mismos valores que PM.</li> <li>- Entregar presupuesto al cliente. Y ante la contratación de servicios adicionales, como en diseño y decoración, se visualizarán los planos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrataciones del servicio por el cliente.</li> <li>- Acuerdo con el cliente respecto del horario y duración del trabajo.</li> <li>- Trabajos terminados por los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de Página Web y otros canales de publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y supervisión de los trabajos realizados por los proveedores.</li> <li>- Encuestas de satisfacción para los clientes y proveedores.</li> <li>- Base de datos con sugerencias, felicitaciones y reclamos, cuyo fin es retroalimentar a colaboradores y proveedores.</li> <li>- Conocimiento en materias de organización y diseño de ambientes y de etología.s</li> </ul>

*Figura 1. Cadena de Valor. Elaboración propia.*

### A. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Planner de Mudanzas es una empresa que tiene como fin facilitar este proceso. Para ello es fundamental comprender las necesidades de los clientes y crear una red de contactos con proveedores idóneos y comprometidos para generar un servicio que brinde experiencias y soluciones. También es necesario, contar con publicidad que permita llegar a cada segmento de clientes objetivo.

Para ello, la empresa iniciará creando su página web, para luego en los meses tres, cuatro y cinco - de iniciada la empresa- realizar publicación y promoción masiva a través de Google Ads, la publicidad se hará mediante formato de imágenes, banners dinámicos y richmedia. Luego, en los meses ocho, nueve y diez - de iniciada la empresa - se realizará publicidad en medios gráficos y

audiovisuales, se crearán las cuentas en Redes Sociales (Facebook e Instagram). Y, en la medida que comiencen a concluir los primeros proyectos se subirá a la página web anuncios de corta duración.

En la página web se habilitará la opción para que cada cliente pueda comentar su experiencia, vigilar esta información será la clave para mantener el nivel de servicio que se espera ofrecer, además, se incluirá la encuesta Net Promoter Score (NPS) a la que podrá acceder el cliente con una clave que se le entregará al momento de recepcionar el trabajo. De esta forma, se conocerá qué tan recomendable es la empresa para él y los usuarios podrán retroalimentarse con esta misma información.

En cuanto a la prestación del servicio, esta se llevará a cabo en el domicilio de cada cliente, lugar donde se acordarán los servicios que requerirá, los tiempos de ejecución y el presupuesto a utilizar en el total de la mudanza y posibles servicios adicionales a contratar.

Luego se identifica en la base de datos de la empresa, el proveedor que más se ajuste a los requerimientos de cada cliente. En la ejecución de cada proyecto, y durante los primeros seis meses, Planner de Mudanzas contará con la supervisión en terreno de la Arquitecta quien se encargará de verificar la calidad y precisión de los trabajos realizados por los proveedores, de asegurar que la entrega se realice dentro de los plazos convenidos con el cliente y que la metodología de trabajo y recursos utilizados por los proveedores sean eficientes y eficaces, ya que de lo contrario se pondrá término a la relación civil con dicho proveedor. Una vez pasado los seis meses, cada proyecto tendrá su propio encargado.

Se diseñará e implementará un modelo de operación que permita cumplir con las necesidades del cliente ajustándose a su presupuesto. Para ello, se utilizará el parámetro lead time, ya que con ello se podrá controlar los siguientes puntos:

- Saber si el proveedor está entregando los servicios requeridos por el cliente dentro de los plazos establecidos.
- Conocer las tendencias del mercado, a fin de ir modificando el modelo de negocio en pro de los requerimientos del cliente.
- Observar si los colaboradores y proveedores se están ajustando o no a las condiciones acordadas en los respectivos contratos (contratos individuales de trabajo y contratos de prestación de servicios respectivamente).
- Determinar si el nivel de comunicación con el cliente es el óptimo, ya que permitirá que se creen relaciones de confianza, que ayudarán en la imagen de la marca y en el marketing de boca en boca (Word of mouth) atrayendo a nuevos clientes.

## B. Flujo de Operaciones

La empresa ha elaborado un flujo de actividades a fin de estandarizar el proceso a ejecutar, de esta forma se asegura un mismo nivel de servicio sin importar el proveedor que los preste, el lugar donde se requiera, ni la cantidad que se pagará por cada proyecto. Esto debido a que Planner de Mudanzas siempre le asegurará al cliente calidad, responsabilidad y profesionalismo en sus servicios prestados. (Ver Anexo N° 6)

## C. Plan de Desarrollo e Implementación

Planner de Mudanzas, estará en condiciones de operar a partir del mes de febrero 2021. No obstante, la Carta Gantt que se presenta, contiene los principales hitos a tener en consideración los primeros 14 meses desde iniciado el negocio.

	ene-21				feb-21				mar-21				abr-21				may-21				jun-21				jul-21				ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				dic-21				ene-22				feb-22			
<b>Actividades</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de la sociedad	■	■	■	■																																																				
Inscripción de la marca																																																								
Arriendo de oficina virtual	■																																																							
Compra de computadores																																																								
Capacitación de Etólogo																																																								
Búsqueda de proveedores y escrituración de contratos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Elaboración base de datos con proveedores																																																								

Figura 2. Carta Gantt. Elaboración propia.

## D. Dotación

La empresa contratará a partir del año 4 los servicios de un Junior Administrativo, en modalidad part-time, quien será responsable de pedir en Notaría el poder que el cliente entregue para realizar la coordinación de los servicios básicos (TV, internet, cambios de domicilios, entre otros). De igual manera, a partir del mismo año, se contratará el servicio de un Coordinador de Proyectos quien será el responsable de la logística. Además, se contratará a un trabajador quien cumplirá funciones de Project Manager, ya que, de acuerdo a las estimaciones de venta, los colaboradores existentes a la fecha no serán suficientes para cubrir la demanda. En Anexo N° 7 se agregan las descripciones de cargo.

En cuanto a la formalidad de la relación laboral, todos estarán sujetos a las estipulaciones del Código del Trabajo. El contrato tendrá una duración definida de 3 meses, los cuales podrán ser renovables por 3 meses más (siempre que cumplan con el perfil y los requerimientos internos de la empresa) para luego, firmar un anexo por tiempo indefinido.

Durante el primer año de la empresa, se contratará una empresa externa de abogados. Se busca que ellos tengan la responsabilidad de asesorar en materias legales, y se encarguen de la redacción de contratos de prestación de servicios de proveedores y la definición de términos y condiciones que serán entregadas a los clientes una vez que estos acepten los servicios.

Respecto de las capacitaciones al Junior Administrativo, Coordinador de Proyecto y Project Manager (el primer mes de la contratación) recibirán inducción respecto de las siguientes materias:

- Visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
- Obligación de informar o derecho a saber.
- Reglamento Interno y Código de Ética.
- El Coordinador de Proyectos y el Project Manager recibirán, adicionalmente, charlas sobre materias relacionadas al servicio de mascotas (cuidados, adaptación de espacios, tenencia responsable) forma de trabajo utilizado en la empresa y reglas básicas de organización, diseño y decoración de espacios.

## **VI. Equipo del Proyecto**

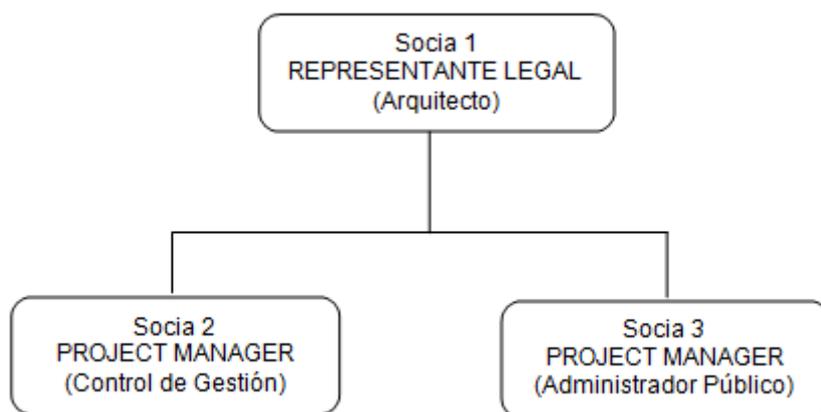
Planner de Mudanzas se compondrá de 3 socias cuyas profesiones en principio, son Arquitectura, Control de Gestión y Administración Pública. Si bien, la socia Arquitecto cumple con el cargo de Representante Legal, también debe realizar funciones como Project Manager. Lo anterior, debido a que las socias son las únicas trabajadoras durante los 3 primeros años de la empresa. Algunas de las funciones a cumplir son:

- Resolver temas administrativos/operacionales (coordinando las actividades internas).
- Administrar los canales de distribución de la empresa, tales como Página Web, Google y Redes Sociales.
- Responder correos electrónicos y llamadas telefónicas de los potenciales clientes.
- Supervisar los trabajos realizados por los proveedores (se estima que durante los primeros 6 meses de cada empresa partner quien supervisará los primeros proyectos será la socia Arquitecto).
- Redactar la Carta Gantt, tanto del cliente como del proveedor.
- La socia Arquitecto, será la responsable de entregar los planos e instrucciones técnicas de trabajo a los proveedores y también, inicialmente, será la responsable de la recepción de cada uno de los proyectos a fin de supervisar que los trabajos cumplan con los estándares requeridos tanto por los clientes como con las normas vigentes.

Respecto de las inducciones que recibirán se contempla lo siguiente:

- Todos los años, en enero y agosto, las socias participarán en cursos de etología, impartidos por un profesional con conocimiento en la materia. Dicho profesional debe redactar un manual de mascotas (el cual será pagado con boleta de honorario) y entregar una copia a cada socia, para su lectura, comprensión y aprendizaje, luego volverán a reunirse para aclarar posibles dudas.
- La socia Arquitecto, será la responsable de capacitar, de manera informal, sobre las reglas básicas de organización, diseño y decoración de espacios al resto del equipo.

Por tanto, la estructura de la organización durante los 3 primeros años será de la siguiente manera:



*Figura 3. Organigrama. Elaboración propia.*

Para el año 5 se estima que la empresa funcionará con 6 personas en total. Se adjunta organigrama en Anexo N° 8 que muestra cómo estará conformada la empresa a ese período.

### **A. Incentivos y Compensaciones**

Durante los dos primeros años de ejecución, cada socia, recibirá un sueldo bruto de \$670.000. A partir del tercer año, este aumentará a \$960.000 brutos. Los demás colaboradores comenzarán a ingresar a la empresa a partir del año 4. Se adjunta tabla con el detalle de los sueldos, el cual anualmente aumenta conforme la estimación del IPC:

Colaboradores	Modalidad	Renta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socias	Full - Time	Fija	M\$ 0,67	M\$ 0,67	M\$ 0,96	M\$ 0,99	M\$ 1,02
Project Manager	Full - Time	Fija + Variable				M\$ 0,80	M\$ 0,82
Coordinador	Full - Time	Fija				M\$ 0,70	M\$ 0,72
Junior Administrativo	Part - Time	Fija				M\$ 0,35	M\$ 0,36

*Figura 4. Compensaciones, expresadas en millones de pesos. Elaboración propia.*

Dado que la empresa no tendrá trabajadores involucrados directamente con el proceso de ventas hasta el año 4, ya que dichas funciones las realizarán las socias, no se fijarán compensaciones económicas adicionales. Sin embargo, el contrato de trabajo del colaborador Project Manager que ingresará a la empresa al año 4, contemplará el pago de una comisión individual, mensual, equivalente al 10% del monto, por cada servicio adicional incorporado al plan básico. Dicho pago, se realizará al mes siguiente, es decir, las ventas realizadas por el empleado en el mes 1, se pagarán en la liquidación de sueldo del mes 2.

La gratificación que recibirá el total de trabajadores, incluyendo las socias, estará sujeta a lo establecido en el artículo 47 del Código del Trabajo (los empleadores que obtienen utilidades

líquidas en su giro tienen la obligación de gratificar anualmente a sus trabajadores en proporción no inferior al 30% de dichas utilidades).

La empresa provisionará mensualmente montos para cubrir gastos relacionados al pago de finiquitos.

Adicionalmente, la empresa en los meses de enero y agosto de cada año, necesitará los servicios de un profesional con conocimiento de etología. A continuación, se informan los honorarios a pagar anualmente:

Honorarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etólogo	M\$ 0,20	M\$ 0,20	M\$ 0,20	M\$ 0,21	M\$ 0,21

*Figura 5. Pagos Capacitación Etólogo. Elaboración propia.*

Para operar sin inconvenientes legales, la empresa ha decidido tomar la figura de Sociedad por Acciones, de esta forma, si quisiera expandir su giro lo podrá hacer (siempre que no contemple actividades que son exclusivos de una Sociedad Anónima Abierta o Especial) si las utilidades permiten aumentar los sueldos de las socias, lo podrán hacer por sobre el límite de 78,3 UF mensuales fijados por Ley, sus accionistas serán responsables sólo hasta el límite de sus aportes, y una serie de otros beneficios.

## VII. Plan Financiero

### A. Supuestos

Concepto	Descripción	Observaciones
Moneda	Peso Chileno	
Tipo Proyección	Nominal	
Periodos de Proyección	5 años	
IPC	3%	Estimación 2020 Banco Central
<b>Tipo de Aporte</b>		
Socios y Accionistas	100% del total	
<b>Crecimiento Anual en Ventas</b>		
Plan Básico	Al año 2 130%, año 3 40%, año 4 35%, año 5 20%	
Servicios Adicionales	Año 1 25%, Año 2 50%, Año 3 50%, Año 4 55%, Año 5 60%	
<b>Otros</b>		
Días considerados en un mes	30 días	
Depreciación	6 años	Según Tabla SII
IVA	19%	Ley sobre impuesto a las ventas y servicios
Impuesto a la Renta	25%	Ley de Impuesto a la Renta
Montos expresados en millones de pesos		

*Figura 6. Supuestos Plan Financiero. Elaboración propia.*

### B. Estimación de Ingresos

Neto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	M\$ 45,90	M\$ 140,76	M\$ 197,06	M\$ 274,90	M\$ 340,53

*Figura 7. Estimación de Ingresos. Elaboración propia.*

### C. Plan de Inversiones

Para un óptimo inicio y funcionamiento, Planner de Mudanzas, requiere hacer las siguientes inversiones:

DESCRIPCIÓN	VALOR (\$)
<b>Inicio de Actividades</b>	<b>M\$ 0,45</b>
Escritura	M\$ 0,06
Notario y Administración	M\$ 0,12
NIC en Chile. Cobertura 10 años	M\$ 0,08
Registro de Marca y Domino	M\$ 0,15
Inscripción Cámara Comercio	M\$ 0,02
Publicación Diario Oficial	M\$ 0,03
<b>Bienes y Equipos</b>	<b>M\$ 3,20</b>
3 Notebook	M\$ 1,50
Software Autocad por cinco años	M\$ 1,70
<b>Subtotal</b>	<b>M\$ 3,65</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>M\$ 3,65</b>

Figura 8. Plan de Inversiones. Elaboración propia.

### D. Proyección de Estados de Resultados

	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	M\$ 45,90	M\$ 140,76	M\$ 197,06	M\$ 274,90	M\$ 340,53
Costo de Venta	M\$ -29,84	M\$ -91,49	M\$ -128,09	M\$ -178,69	M\$ -221,34
<b>Margen de Contribución</b>	<b>M\$ 16,07</b>	<b>M\$ 49,27</b>	<b>M\$ 68,97</b>	<b>M\$ 96,22</b>	<b>M\$ 119,18</b>
Remuneraciones	M\$ -24,32	M\$ -24,32	M\$ -34,77	M\$ -58,01	M\$ -59,75
Marketing	M\$ -2,73	M\$ -1,53	M\$ -1,53	M\$ -1,13	M\$ -1,13
Gastos Administrativos	M\$ -7,53	M\$ -4,82	M\$ -4,96	M\$ -5,11	M\$ -5,27
<b>EBITDA</b>	<b>M\$ -18,51</b>	<b>M\$ 18,60</b>	<b>M\$ 27,71</b>	<b>M\$ 31,96</b>	<b>M\$ 53,04</b>
Depreciación	M\$ -0,53	M\$ -0,53	M\$ -0,53	M\$ -0,53	M\$ -0,53
<b>EBIT</b>	<b>M\$ -19,04</b>	<b>M\$ 18,06</b>	<b>M\$ 27,18</b>	<b>M\$ 31,43</b>	<b>M\$ 52,51</b>
IVA por Pagar	M\$ 3,05	M\$ 9,36	M\$ 13,10	M\$ 18,28	M\$ 22,65
Impuesto a la Renta		M\$ -4,52	M\$ -6,79	M\$ -7,86	M\$ -13,13
Beneficio Tributario		M\$ 4,52	M\$ 0,25		
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>M\$ -15,99</b>	<b>M\$ 27,42</b>	<b>M\$ 33,73</b>	<b>M\$ 41,85</b>	<b>M\$ 62,02</b>

Figura 9. Proyección de Estados Resultados. Elaboración propia.

Se estima que un 65% de los ingresos, corresponden a Costo de Venta.

## E. Capital de Trabajo

El cálculo del capital de trabajo se obtuvo bajo el método del máximo déficit. La siguiente tabla se encuentra expresada en millones de pesos.

DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Proyección de Ingresos</b>					
Proyectos de Mudanzas	M\$ 45,90	M\$ 140,76	M\$ 197,06	M\$ 274,90	M\$ 340,53
IVA Débito	M\$ 8,72	M\$ 26,74	M\$ 37,44	M\$ 52,23	M\$ 64,70
<b>Total Ingresos</b>	<b>M\$ 54,62</b>	<b>M\$ 167,50</b>	<b>M\$ 234,51</b>	<b>M\$ 327,14</b>	<b>M\$ 405,23</b>
<b>Proyección de Egresos</b>					
Costo de Venta	M\$ 29,84	M\$ 91,49	M\$ 128,09	M\$ 178,69	M\$ 221,34
IVA Crédito	M\$ 5,67	M\$ 17,38	M\$ 24,34	M\$ 33,95	M\$ 42,06
Remuneraciones Socias	M\$ 24,12	M\$ 24,12	M\$ 34,56	M\$ 35,60	M\$ 36,66
Remuneración Colaborador	M\$ -	M\$ -	M\$ -	M\$ 9,60	M\$ 9,89
Remuneración Coordinador	M\$ -	M\$ -	M\$ -	M\$ 8,40	M\$ 8,65
Remuneración Junior Adm.	M\$ -	M\$ -	M\$ -	M\$ 4,20	M\$ 4,33
Capacitación Etólogo	M\$ 0,20	M\$ 0,20	M\$ 0,21	M\$ 0,21	M\$ 0,22
Página Web	M\$ 0,03				
Svc. Gráficos y Audiovisuales	M\$ 2,00	M\$ 0,80	M\$ 0,80	M\$ 0,40	M\$ 0,40
Publicidad en Google	M\$ 0,20				
Publicidad en Redes Sociales	M\$ 0,50				
Servicios Contables	M\$ 0,73	M\$ 0,75	M\$ 0,78	M\$ 0,80	M\$ 0,82
Plan Telefonía Móvil Entel	M\$ 0,52	M\$ 0,53	M\$ 0,55	M\$ 0,57	M\$ 0,58
Arriendo Oficina Virtual	M\$ 0,18	M\$ 0,19	M\$ 0,19	M\$ 0,20	M\$ 0,20
Página Web Entel	M\$ 0,11	M\$ 0,11	M\$ 0,12	M\$ 0,12	M\$ 0,12
Office 365 Entel*	M\$ 0,04	M\$ 0,04	M\$ 0,05	M\$ 0,05	M\$ 0,05
Asesoría de Abogados	M\$ 1,22	M\$ -	M\$ -	M\$ -	M\$ -
G Suites Entel	M\$ 0,06				
Sales Manager Entel	M\$ 0,08	M\$ 0,09	M\$ 0,09	M\$ 0,09	M\$ 0,09
Leasing Camioneta	M\$ 2,96	M\$ 3,05	M\$ 3,14	M\$ 3,23	M\$ 3,33
Lanzamiento Emprendimiento	M\$ 1,62	M\$ -	M\$ -	M\$ -	M\$ -
Impuesto a la Renta	M\$ -	M\$ -	M\$ -	M\$ 6,55	M\$ 7,86
<b>Total Egresos</b>	<b>M\$ 70,08</b>	<b>M\$ 139,55</b>	<b>M\$ 193,69</b>	<b>M\$ 283,44</b>	<b>M\$ 337,40</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>M\$ -15,46</b>	<b>M\$ 27,96</b>	<b>M\$ 40,82</b>	<b>M\$ 43,70</b>	<b>M\$ 67,83</b>

Figura 10. Capital de Trabajo. Elaboración propia.

## F. Proyección de Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Cierre de la Empresa al Quinto Año</b>						
Utilidad / Pérdida		M\$ -15,99	M\$ 27,42	M\$ 33,73	M\$ 41,85	M\$ 62,02
+ Depreciación		M\$ 0,53	M\$ 0,53	M\$ 0,53	M\$ 0,53	M\$ 0,53
- Inversión Inicial	M\$ 3,65					
- Inversión Cap.Trabajo	M\$ 15,46					
+ Recupera Cap.Trabajo						M\$ -15,46
+ Valor Desecho Activos						M\$ 0,53
<b>Flujo Neto Puro Activos</b>	<b>M\$ -19,11</b>	<b>M\$ -15,46</b>	<b>M\$ 27,96</b>	<b>M\$ 34,27</b>	<b>M\$ 42,39</b>	<b>M\$ 47,63</b>

Figura 11. Proyección de Flujo de Caja. Cerrando al Quinto Año. Elaboración propia.

El flujo de caja es positivo a contar del año 2.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Infinito</b>							
Utilidad / Pérdida		M\$ -15,99	M\$ 24,57	M\$ 33,73	M\$ 41,85	M\$ 62,02	M\$ 62,02
+ Depreciación		M\$ 0,53	M\$ 0,53	M\$ 0,53	M\$ 0,53	M\$ 0,53	
- Inversión Inicial	M\$ 3,65						
- Inversión Cap. Trabajo	M\$ 15,46						
+ Valor Pte.Flujos Fut.						M\$ 369,58	
<b>Flujo Neto Puro Activos</b>	<b>M\$ -19,11</b>	<b>M\$ -15,46</b>	<b>M\$ 27,96</b>	<b>M\$ 34,27</b>	<b>M\$ 42,39</b>	<b>M\$ 432,14</b>	

Figura 12. Proyección de Flujo de Caja. Al Infinito. Elaboración propia.

El flujo de caja es positivo a contar del año 2. El monto indicado para el año 6 no es considerado en el cálculo de VAN, sino que es utilizado para obtener el Valor Presente de Flujos Futuros del año 5, el cual se obtiene al dividir la utilidad del año 6 y la tasa de descuento a perpetuidad, que es de 16,78%.

## G. Balance Projectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	M\$ -	M\$ 27,96	M\$ 68,77	M\$ 112,47	M\$ 180,30
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>M\$ -</b>	<b>M\$ 27,96</b>	<b>M\$ 68,77</b>	<b>M\$ 112,47</b>	<b>M\$ 180,30</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Sistemas y equipos	M\$ 3,20	M\$ 3,20	M\$ 3,20	M\$ 3,20	M\$ 3,20
Depreciación Acumulada	M\$ -0,53	M\$ -1,07	M\$ -1,60	M\$ -2,13	M\$ -2,67
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>M\$ 2,67</b>	<b>M\$ 2,13</b>	<b>M\$ 1,60</b>	<b>M\$ 1,07</b>	<b>M\$ 0,53</b>
<b>Total Activos</b>	<b>M\$ 2,67</b>	<b>M\$ 30,09</b>	<b>M\$ 70,37</b>	<b>M\$ 113,54</b>	<b>M\$ 180,83</b>
<b>Pasivos</b>					
Cuentas por Pagar					
Impuestos por Pagar	M\$ -	M\$ -	M\$ 6,55	M\$ 7,86	M\$ 13,13
<b>Total Pasivos</b>	<b>M\$ -</b>	<b>M\$ -</b>	<b>M\$ 6,55</b>	<b>M\$ 7,86</b>	<b>M\$ 13,13</b>
<b>Patrimonio</b>					
<b>Capital</b>	M\$ 18,66	M\$ 18,66	M\$ 18,66	M\$ 18,66	M\$ 18,66
<b>Utilidades Acumuladas</b>	M\$ -	M\$ -15,99	M\$ 11,43	M\$ 45,17	M\$ 87,02
<b>Resultado del Ejercicio</b>	M\$ -15,99	M\$ 27,42	M\$ 33,73	M\$ 41,85	M\$ 62,02
<b>Total Patrimonio</b>	<b>M\$ 2,67</b>	<b>M\$ 30,09</b>	<b>M\$ 63,82</b>	<b>M\$ 105,68</b>	<b>M\$ 167,70</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>M\$ 2,67</b>	<b>M\$ 30,09</b>	<b>M\$ 70,37</b>	<b>M\$ 113,55</b>	<b>M\$ 180,83</b>

Figura 13. Balance General Projectado. Elaboración propia.

## H. Cálculo Tasa de Descuento

Se realiza el cálculo de la tasa de descuento basado en CAPM ( $R_f + \text{Beta Sin Deuda} * \text{PRM}$ ). Para la determinación del Beta Sin Deuda, se utiliza como referencia la industria de "Business & Consumer Services". Al tratarse de un proyecto como Startup, tiene un premio adicional por riesgo de liquidez.

Concepto	Fuente	Valor
Tasa Libre de Riesgo BCP (5 años)	Banco Central, abril 2019.	3,55%
Tasa Libre de Riesgo BCU (30 años)	Banco Central, abril 2019.	4,48%
Beta sin deuda Industria	Damodaran, enero 2020.	1,07
Premio por Riesgo de Mercado	Damodaran, abril 2019.	5,89%
Premio por Liquidez	Universidad de Chile	3%
Premio Startup	Universidad de Chile	3%
Inflación Anual Estimada	Banco Central	3%
<b>Tasa de Descuento (5 años)</b>	<b>Cálculo</b>	<b>15,85%</b>
<b>Tasa de descuento (perpetuidad)</b>	<b>Cálculo</b>	<b>16,78%</b>

Figura 14. Tasa de Descuento. Elaboración propia.

## I. Evaluación Financiera del Proyecto

A partir del Flujo de Caja Libre, se realiza una evaluación financiera al proyecto. Este análisis da como resultado un VAN positivo, en donde "Payback" es por 2,19 años.

VAN Puro (5 años)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo Neto Puro Activos</b>	M\$ -19,11	M\$ -15,46	M\$ 27,96	M\$ 34,27	M\$ 42,39	M\$ 47,63
<b>Flujo Acumulado</b>	M\$ -19,11	M\$ -34,57	M\$ -6,61	M\$ 27,66	M\$ 70,04	M\$ 117,68
<b>VAN</b>	<b>M\$ 56,77</b>					
<b>TIR</b>	<b>63%</b>					
<b>PAYBACK</b>	<b>2,19</b>					

Figura 15. VAN al 5º año. Elaboración propia.

VAN Puro (Perpetuidad)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo Neto Puro Activos</b>	M\$ -19,11	M\$ -15,46	M\$ 27,96	M\$ 34,27	M\$ 42,39	M\$ 432,14
<b>Flujo Acumulado</b>	M\$ -19,11	M\$ -34,57	M\$ -6,61	M\$ 27,66	M\$ 70,04	M\$ 502,18
<b>VAN</b>	<b>M\$ 231,40</b>					
<b>TIR</b>	<b>101%</b>					
<b>PAYBACK</b>	<b>2,19</b>					

*Figura 16. VAN a Perpetuidad. Elaboración propia.*

### Punto de Equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos Totales</b>	M\$ 45,90	M\$ 140,76	M\$ 197,06	M\$ 274,90	M\$ 340,53
<b>Costos Variables</b>	M\$ -29,84	M\$ -91,49	M\$ -128,09	M\$ -178,69	M\$ -221,34
<b>Costos Fijos</b>	M\$ -34,58	M\$ -30,67	M\$ -41,26	M\$ -64,25	M\$ -66,15
<b>PE Ventas</b>	<b>M\$ 98,79</b>	<b>M\$ 87,63</b>	<b>M\$ 117,89</b>	<b>M\$ 183,58</b>	<b>M\$ 188,99</b>

*Figura 17. Punto de Equilibrio. Elaboración propia.*

Para poder cubrir los Costos Fijos del primer año de operación, se espera que el mínimo de ventas sea de \$98.787.646.

### J. Fuentes de Financiamiento

Inversión inicial buscada será aportada por socios y participación de accionistas, no se requerirá financiamiento bancario.

### K. Ratios financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ROA</b>	-7,14	0,60	0,39	0,28	0,29
<b>ROE</b>	-6,00	0,91	0,53	0,40	0,37
<b>ROI</b>	1,40	6,37	9,31	13,39	16,82
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	-0,35	0,19	0,17	0,15	0,18
<b>Crecimiento Ingresos</b>		206,67%	40,00%	39,50%	23,87%

*Figura 18. Ratios Financieros. Elaboración propia.*

El retorno sobre la inversión (ROI) muestra un alto valor en todos los periodos analizados, lo que se considera atractivo.

### L. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realiza sobre el monto de la venta, con un aumento y disminución de un 20%

- Venta Disminuye 20%

VAN Puro	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo Neto Puro Activos</b>	M\$ -19,11	M\$ -19,28	M\$ 16,23	M\$ 21,87	M\$ 22,52	M\$ 23,39
<b>Flujo Acumulado</b>	M\$ -19,11	M\$ -38,39	M\$ -22,16	M\$ -0,29	M\$ 22,22	M\$ 45,61
<b>VAN</b>	<b>M\$ 14,11</b>					
<b>TIR</b>	<b>29,73%</b>					
<b>PAYBACK</b>	<b>3,01</b>					

*Figura 19. Análisis de Sensibilidad. Disminución 20% de Venta. Elaboración propia.*

- Venta Aumenta 20%

VAN Puro	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo Neto Puro Activos</b>	M\$ -19,11	M\$ -11,63	M\$ 35,40	M\$ 45,55	M\$ 58,69	M\$ 68,20
<b>Flujo Acumulado</b>	M\$ -19,11	M\$ -30,74	M\$ 4,66	M\$ 50,21	M\$ 108,90	M\$ 177,1'
<b>VAN</b>	M\$ 91,78					
<b>TIR</b>	85,77%					
<b>PAYBACK</b>	2,10					

*Figura 20. Análisis de Sensibilidad. Aumento 20% de Venta. Elaboración propia.*

De acuerdo a lo anterior, el proyecto seguirá siendo atractivo en ambos escenarios. Ya que en ambos casos, TIR es mayor que la tasa de descuento.

## VIII. Riesgos Críticos

La empresa ha evaluado una serie de riesgos a los cuales se ve expuesta. Para ellos se crea la siguiente tabla, en la cual se muestra las medidas de mitigación a adoptar ante la ocurrencia de alguno de estos hechos.

Riesgos	Fuente	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Plan de Mitigación
Falta de tecnología	Interno	Media	Medio	Para mantener la competitividad, la empresa tendrá que estar constantemente estudiando el mercado (nacional e internacional) e ir incorporando tecnología en los procesos tanto internos como de los proveedores.
Riesgos de liquidez	Interno	Media/Alta	Alto	Las decisiones que se tomen en la empresa deben ser siempre considerando el impacto económico que generarán. En última instancia la empresa procederá a solicitar un crédito a fin de cubrir las deudas.
Baja demanda	Externo	Media/Alta	Alto	Se realizará alta publicidad a fin de llegar a la mayor cantidad de clientes y se estará atento a los cambios en los gustos del consumidor.
Copia del modelo de negocio por la competencia o ingreso al mercado de nuevos entrantes	Externo	Alta	Alto	Mantener una actitud proactiva respecto de la investigación de mercado, a fin de ser los pioneros en optimizar el proceso.
Quiebra del proveedor, generando deudas a Planner de Mudanzas	Externo	Media	Alto	Se escriturará un contrato de prestación de servicios el cual dispondrá de las estipulaciones referidas a las medidas de protección pertinentes.
Recesión económica	Externo	Media/Alta	Alta	Crear y mantener buenas relaciones con los proveedores Ya que, si se necesita bajar los precios, es fundamental contar con el respaldo de ellos.
Riesgos de fuerza mayor	Externo	Media	Media	Generar acuerdos con los proveedores ante escenarios de desastres naturales, a fin de manejar un mínimo y máximo en los precios a cobrar
Dependencia en los proveedores	Externo	Media	Alta	Se prevé mantener como mínimo dos proveedores distintos por cada servicio adicional que se presta. En la medida que la demanda crezca, también deberán aumentar los proveedores.
Conflicto con proveedores	Externo	Media		Escrituración de contrato de prestación de servicios el cual dispondrá de las estipulaciones referidas a las medidas de protección pertinentes.
Denuncias en la Dirección del Trabajo o Demandas en Tribunales de trabajadores o de los proveedores	Externo	Alta	Media/Baja	La firma de un contrato de prestación de servicios entre Planner de Mudanzas y el proveedor, resguardará a la empresa de problemas de esta índole, por ser una relación civil.
Pérdida de fuentes laborales y como consecuencia, de poder adquisitivo producto de la pandemia Covid-19.	Externo	Alta	Alta	La empresa adoptará las siguientes estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se investigará cuáles son las comunas donde se realizan cambios de domicilio.</li> <li>• Una vez identificadas, se analizará la capacidad de pago del cliente.</li> <li>• Se buscarán acuerdos con los proveedores para llegar a estos clientes, pero al menor costo, con el fin de conseguir bajar el precio final y/o mantenerlo, pero agregando algún servicio que aporte valor al proveedor.</li> </ul>

*Figura 21. Riesgos Críticos. Elaboración propia.*

## **IX. Propuesta Inversionista**

Después de realizar el análisis de la industria, se determina que es atractiva, debido a que el proyecto es innovador y diferenciador dentro de las empresas que realizan mudanzas. Sería el primero en ofrecer el concepto de Planner, el cual permitirá que la empresa se pueda adaptar a cada una de las necesidades de los clientes, siendo esta su principal ventaja competitiva.

De acuerdo con el análisis financiero del proyecto, el negocio es rentable, ya que posee un VAN de \$56.768.206, TIR de 63% y un payback de 2,19 años. Por otro lado, el proyecto siempre presenta un ROI positivo, además de un ROA de 29% al quinto año. Además, en base a la proyección de ingresos realizada en los escenarios optimista y pesimista, el negocio se podría sostener por sí solo, considerando los riesgos antes mencionados.

Se requiere de un socio inversionista, para:

Invertir \$3.200.000 que se destinarán para la compra de 3 computadores, Licencia por cinco años de Software Autocad. También se requerirá de \$450.663 por concepto de Inicio de Actividades. Finalmente se requerirá de \$15.458.326 que permitirán cubrir el déficit del primer año. El monto total a invertir es de \$19.108.989.

A cambio de este monto, Planner de Mudanzas, ofrece el 20% de participación en la empresa, mediante acciones preferentes.

## **X. Conclusiones**

No es extraño escuchar a las personas decir que no tienen tiempo, que pasan mucho en el trabajo, que demoran bastante en llegar a sus casas, que no descansan lo suficiente en las vacaciones o que estas son muy cortas. Tampoco lo es ver que las parejas jóvenes prefieren tener mascotas antes que hijos.

Los estudios indican que la mudanza es uno de los procesos más estresante de la vida, ya que implica una sobre exigencia física, temporal e incluso monetaria. Las personas que desean mudarse pueden hacerlo solos, con la ayuda de familiares o pueden contratar una empresa que les ayude en este proceso. Sin embargo, el mudarse de una vivienda a otra, no implica solo trasladar bienes, sino que también se pueden realizar modificaciones en el nuevo lugar, y para eso, requiere contactarse con más de una empresa, generando un ajetreo innecesario.

Por estas razones nace la idea de Planner de Mudanzas, quien busca innovar en la industria de la mudanza, funcionando como nexo entre el interesado en mudarse y distintos proveedores que pueden ayudar a que la nueva vivienda quede lista para ser ocupada desde el principio. De esta forma, el cliente se contactará con una sola persona quien gestionará su o sus requerimientos de acuerdo a los intereses y presupuesto del cliente.

Por el modelo de negocios de Planner de Mudanzas, la inversión requerida es baja y el negocio se enfocará en escuchar de manera activa y buscar la forma de que las expectativas del cliente se cumplan y sean superadas.

Se les invita a ser parte de Planner de Mudanzas, un proyecto innovador en la industria de la mudanza, que será capaz de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes tal como ellos lo soliciten.

## Anexos

### Anexo N° 1: Resultados de las entrevistas realizadas a Conserjes de los edificios ubicados en las direcciones que se informan.

Dirección	N° dirección	Comuna	Cantidad de departamentos	Cantidad de mudanzas entre 2019-2020	Con o sin mascota
Manquehue	555	Las Condes	16	8	con mascotas
Presidente Riesco	6161	Las Condes	s/a	5	con mascotas
Villa San Luis 2		Las Condes	s/a	2	sin mascotas
Estocolmo	457	Las Condes	65	5,5	con mascotas
Estocolmo	393	Las Condes	84	29	con mascotas
Estocolmo	400	Las Condes	52	5	con mascotas
Estocolmo	48	Las Condes	48	0	
Rosario Norte	32	Las Condes	141	78	con mascotas
Noruega	6505	Las Condes	54	2,5	
Estocolmo	6470	Las Condes	56	6	con mascotas
Estocolmo	6445	Las Condes	48	3	con mascotas
Estocolmo	6444	Las Condes	56	0	
Echeñique	5500	Las Condes	40	2	sin mascotas
Carlos XII	120	Las Condes	340	10	con mascotas
Mapocho con San Martín	s/a	Santiago	980	560	con mascotas
Calle Nueva	120	La Florida	200	30	con mascotas
Walker Martínez	288	La Florida	130	5	sin mascotas
La Concepción	7633	La Florida	162	0	
Vicente Valdés	89	La Florida	178	36	con mascotas
Vicente Valdés	87	La Florida	335	12	con mascotas
Vicuña Mackenna	7801	La Florida	592	6000	sin mascotas
Vicuña Mackenna	7735	La Florida	880	144	
Calle Nueva	141	La Florida	378	12	con mascotas
Vicuña Mackenna	7320	La Florida	324	226	sin mascotas

Figura 22. Resumen entrevista a Conserjes. Elaboración propia.

**Anexo N° 2: Investigación de Mercado Local. Empresas clasificadas como proveedor, competencia y sustitutos.**

<p><b><u>Proveedores</u></b>  Tutransporte.cl  Duo Transporte  Pablo Izquierdo Echeverria  SG Construcciones  Aguirre Propiedades &amp; Construcción  Espro muebles  Asesorías Traro  Inspección de Casa  S&amp;G Servicios Integrales Limitada  Tu Casa OK  Inspect Home  Casa Check  GA. Hermanos.  Cortinajes Ana María  Iken  Cinthiasa Viste tu muro  Bruno Dinizeti Designer  Chile Mudanzas  Khlaus  Presence  Declima  Climatika  Clima Seguro  Revisa tu Hogar  Mudanzas Chile  Mudanza Santa Paulina  Mudanza Piedra  BDN  Mudanzas Meyer  A&amp;S Mudanzas  Mudanzas Castillo  Full Mudanzas  Transporte Lo Barnechea  Unipack S.A.  Mudanza Luis Rojas  Mundomudanzas.cl  Santiago Mudanzas  Mudango  Mudanzas Santibañez</p>	<p><b><u>Competidores</u></b>  <b>Grulla (Fuerte)</b>  Decohomemcl  Agapanto (Débil)  Oscar Saavedra Diseño y Decoración (Débil)  Assambler  Kala Construcciones SPA (Fuerte)  A primera vista (Fuerte)  Fernanda Planells  Moon Design (Débil)  Baeza y Raab Ltda (Débil)  Ateriorismo  <b>O-Tres (Fuerte)</b>  Hogarnizarte (Fuerte)  SELYT  ROR Deco  Bruna &amp; Izquierdo</p> <hr/> <p><b><u>Sustitutos</u></b>  Las Condes Design  Casa Nomade  Dimension AD  GlassWood</p>
---	---

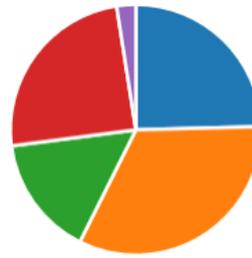
*Figura 23. Resumen Investigación de Mercado Local. Elaboración propia.*

## Anexo N° 3: Preguntas realizadas en encuesta para validar Modelo de Negocios.

1. ¿En qué rango se encuentra tu edad?

[Más detalles](#)

● 20 - 30	30
● 31 - 40	40
● 41 - 50	19
● 51 - 60	30
● más	3



2. ¿En qué comuna vives?

[Más detalles](#)

**122**  
Respuestas

Respuestas más recientes

"Providencia"

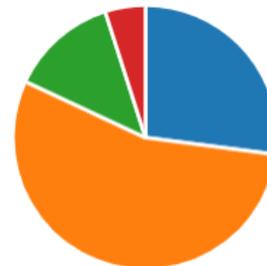
"Santiago "

"18"

3. ¿En qué rangos se encuentra tu sueldo?

[Más detalles](#)

● \$400.000 - \$900.000	33
● \$1.000.000 - \$3.000.000	67
● más de \$3.000.000	16
● Otras	6



4. ¿Tienes mascotas?

[Más detalles](#)

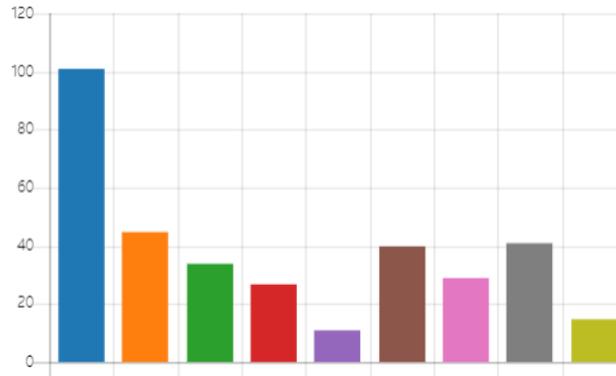
● Sí	66
● No	56



5. ¿Qué aspectos valorarías más en una empresa como la descrita al inicio? (Escoja 3 opciones)

[Más detalles](#)

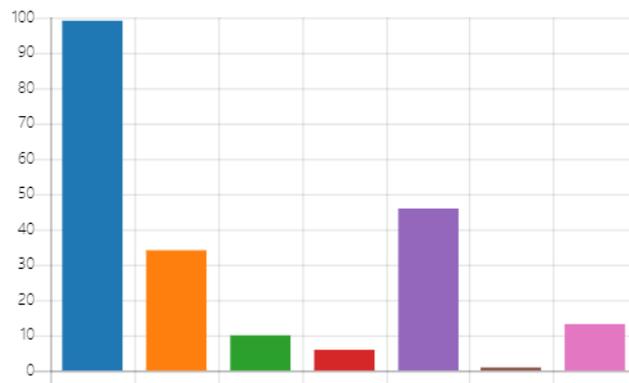
● Cumplimiento de Plazos	101
● Flexibilidad	45
● Exactitud	34
● Adaptación de espacios a mas...	27
● Presencia en Redes Sociales	11
● Alta información disponible d...	40
● Cercanía del Personal	29
● Capacidad de Escucha Activa	41
● Otras	15



6. ¿Qué medios utilizas para buscar empresas de este rubro?

[Más detalles](#)

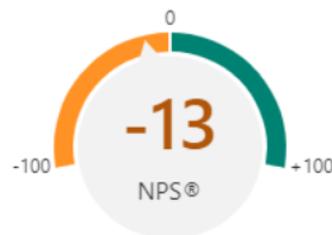
● Google	99
● Página Web	34
● Teléfono	10
● WhatsApp	6
● Redes Sociales	46
● Correo Electrónico	1
● Otras	13



7. Supongamos que la empresa descrita te ayuda a clasificar las cosas que tienes en tu vivienda actual, es decir, seleccionar en conjunto qué cosas se pueden ir a donación, basura o a la nueva casa. De acuerdo a lo anterior, ¿Qué tan relevante es, para ti, este tipo de servicio?

[Más detalles](#)

Promotores	36
Pasivos	34
Detractores	52



8. En caso de identificar cosas para donar o botar, ¿Estás dispuesto a hacerlo?

[Más detalles](#)

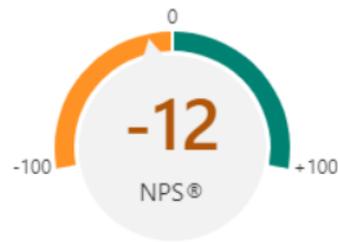
● Si	112
● No	10



9. Si podemos adaptar tu nueva vivienda para tu perro o gato. ¿Qué tan relevante es para ti este tipo de servicio?

[Más detalles](#)

Promotores	36
Pasivos	35
Detractores	51



10. ¿Incluirías un servicio de aseo en la nueva y/o antigua casa?

[Más detalles](#)

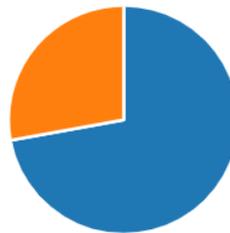
<span style="color: blue;">●</span> Solo antigua	14
<span style="color: orange;">●</span> Solo nueva	14
<span style="color: green;">●</span> Ambas	87
<span style="color: red;">●</span> Ninguna	7



11. ¿Estarías interesado en que la empresa coordine las fechas de instalación de servicios como por ejemplo: internet, cable y teléfono fijo?

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Si	88
<span style="color: orange;">●</span> No	34



12. ¿Estarías dispuesto a pagar SOLO por el servicio de asesoría, adecuación y organización de la nueva vivienda? Quedando a tu cargo la organización y gestión de la mudanza.

[Más detalles](#)

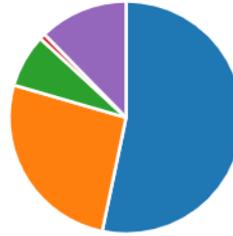
<span style="color: blue;">●</span> Si	36
<span style="color: orange;">●</span> No	86



13. Asumiendo que te mudas a un espacio de 70 metros cuadrados y que todos tus artículos están 100% protegidos en la mudanza. ¿Cuánto pagarías por un servicio que se encargue de la pre y post mudanza? Es decir, desde organizar los elementos que tienes en tu antigua casa, ordenarla y preparar el nuevo hogar.

[Más detalles](#)

● \$300.000	65
● \$400.000	32
● \$500.000	9
● \$600.000	1
● Otras	15



14. Siguiendo el mismo ejemplo de la pregunta anterior, pero además, tienes mascotas. ¿Cuánto pagarías por un servicio idéntico al anterior, y además, te ayuda a adaptar tus espacios para tus mascotas?

[Más detalles](#)

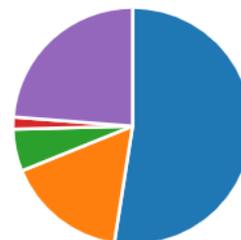
● \$300.000	38
● \$400.000	27
● \$500.000	12
● \$600.000	8
● Otras	37



15. ¿Cuánto pagarías por un servicio que solo se encargue de la post mudanza? Es decir, recibir una asesoría de como organizar tu nuevo espacio.

[Más detalles](#)

● \$100.000	64
● \$200.000	20
● \$300.000	7
● \$400.000	2
● Otras	29



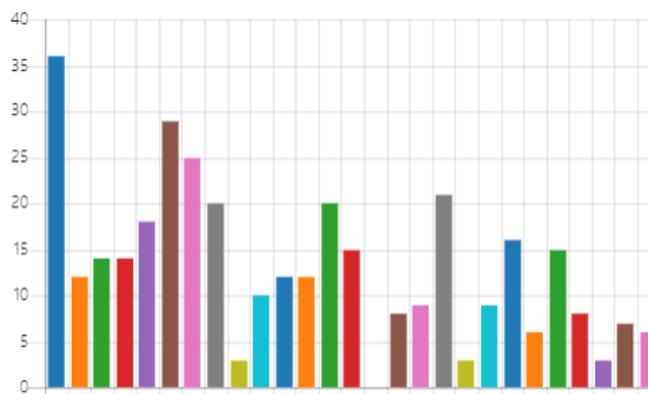
## Anexo N° 4: Preguntas realizadas en encuesta para validar servicios adicionales.

### 1. Selecciona los servicios adicionales que estarías dispuesto a contratar:

[Más detalles](#)

<span style="color: blue;">●</span> Instalación de Cortinas	36
<span style="color: orange;">●</span> Diseño de Interiores	12
<span style="color: green;">●</span> Instalación de cuadros / espej...	14
<span style="color: red;">●</span> Cambio de Papel Mural	14
<span style="color: purple;">●</span> Pintar Paredes	18
<span style="color: brown;">●</span> Arreglos de Gasfitería	29
<span style="color: pink;">●</span> Instalación Eléctrica	25
<span style="color: gray;">●</span> Cambio de Piso	20
<span style="color: olive;">●</span> Personal Shopper (muebles, d...	3

<span style="color: cyan;">●</span> Instalación de alfombras	10
<span style="color: blue;">●</span> Retiro de alfombras	12
<span style="color: orange;">●</span> Modificar paredes	12
<span style="color: green;">●</span> Modificar baño (cambio de tin...	20
<span style="color: red;">●</span> Adaptación para minusválido ...	15
<span style="color: purple;">●</span> Decoración Navideña	0
<span style="color: brown;">●</span> Instalación de jardineras en ba...	8
<span style="color: pink;">●</span> Timbre	9
<span style="color: gray;">●</span> Cámaras de seguridad	21
<span style="color: olive;">●</span> Asesoría en feng shui	3
<span style="color: cyan;">●</span> Instalación de audio e ilumina...	9
<span style="color: blue;">●</span> Instalación de alarmas de seg...	16
<span style="color: orange;">●</span> Domótica	6
<span style="color: green;">●</span> Servicios de inteligencia energ...	15
<span style="color: red;">●</span> Innovación de espacios (por ej...	8
<span style="color: purple;">●</span> Gestión en la búsqueda de col...	3
<span style="color: brown;">●</span> Gestión en la búsqueda de pe...	7
<span style="color: pink;">●</span> Otras	6



## Anexo N° 5: Preguntas realizadas para validar Oportunidad de Negocios.

1. La propiedad donde vive actualmente, esta es:

[Más detalles](#)

● Propia	91
● Arrendada	48
● Familiar	24
● Otras	1



2. ¿Qué tipo de vivienda es?

[Más detalles](#)

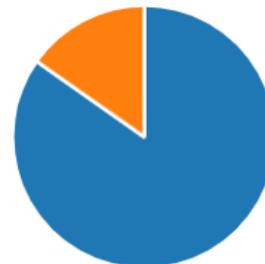
● Departamento	82
● Casa	81
● Otras	1



3. ¿Fue partícipe de la mudanza a su actual hogar?

[Más detalles](#)

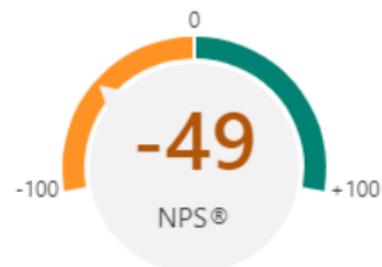
● Sí	139
● No	25



4. ¿Qué tan complejo fue la mudanza a su actual hogar?

[Más detalles](#)

Promotores	18
Pasivos	35
Detractores	86



5. Cuando usted se cambió a su actual hogar, la mudanza la realizó:

[Más detalles](#)

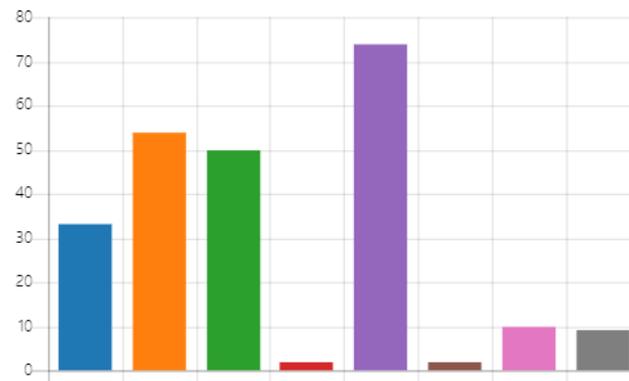
● Solo	9
● Con ayuda de amigos / familia...	85
● Contraté una empresa externa	35
● No fue necesario, porque fui c...	10
● Otras	0



6. Escoja qué áreas fueron más complejas para realizar la mudanza

[Más detalles](#)

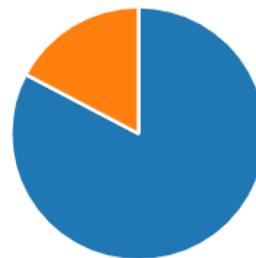
● Comedor	33
● Living / Sala de Estar	54
● Cocina	50
● Baño	2
● Dormitorio	74
● Quincho	2
● Escritorio	10
● Otras	9



7. ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio como el descrito anteriormente?

[Más detalles](#)

● Si	115
● No	24



8. ¿Cuál sería su disposición a pagar por un servicio que se encargue de la planificación y preparación total de la mudanza?

[Más detalles](#)

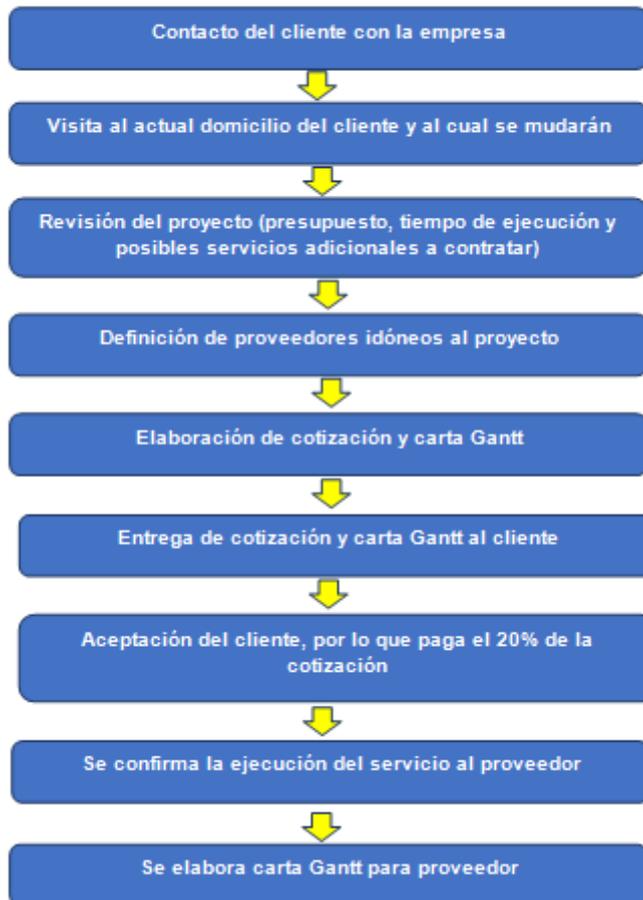
● Entre \$100.000 y \$150.000	45
● Entre \$150.000 y \$200.000	37
● Entre \$200.000 y \$250.000	13
● Entre \$250.000 y \$300.000	12
● Otras	8



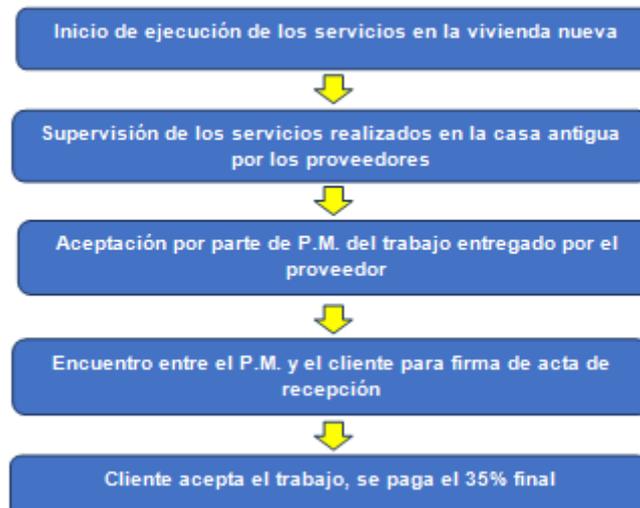
## Anexo N° 6: Flujo de operación Planner de Mudanzas.

### Flujo de operación Planner de Mudanza

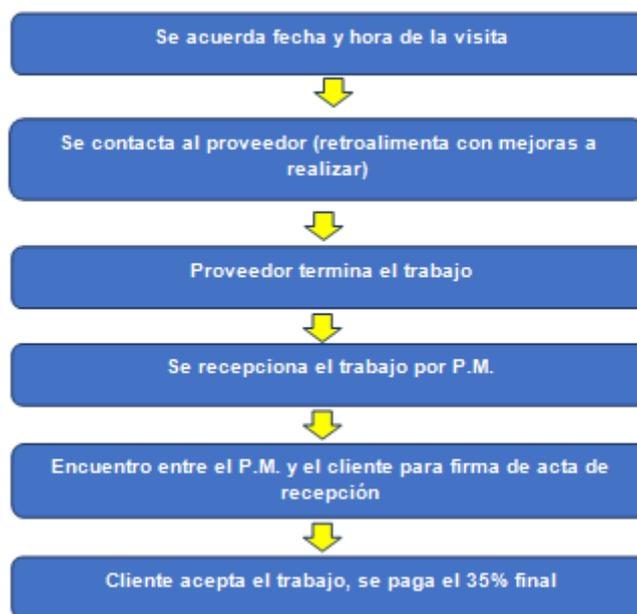
#### Consideraciones generales (inicio del proyecto):



#### Segunda etapa:



**Consideraciones generales (si cliente no acepta el proyecto):**



*Figura 24. Flujo de Operaciones. Elaboración propia.*

## **Anexo N° 7: Descripción de cargos.**

### Descripción de cargo:

**Nombre del cargo:** PROJECT MANAGER.

**Ubicación en el organigrama:** Este cargo se encuentra en el segundo nivel jerárquico.

**Cargo al que reporta:** Reporta directamente al Representante Legal de la empresa.

**Cargos que supervisa:** Coordinador de Proyecto y Junior.

**Propósito del cargo:** El cargo busca conectar con el cliente y con sus requerimientos, siendo responsable de entregar un servicio de calidad y acorde a sus necesidades y deseos.

**Funciones del cargo:** Algunas de las funciones a ejecutar son:

- Resolver problemas de los clientes con los trabajos de los proveedores.
- Entender el requerimiento del cliente para que el servicio ofrecido sea a la medida de lo deseado.
- Ofrecer servicios adicionales que complementen el servicio requerido, siendo el motor de éste, el conseguir que el conjunto de servicios contratados, entreguen mayor confort al cliente.
- Buscar clientes potenciales.

- Analizar el mercado y lo que los clientes buscan a fin de aportar nuevos servicios los cuales podrán ser incluidos dentro de la gama de servicios que ofrece la empresa.
- Desarrollar técnicas de ventas que sean eficientes y compartirlas con el equipo.
- Informar a la empresa cualquier hallazgo que signifique una oportunidad de mejora.
- Colaborar con elementos creativos del plan de marketing con el fin de crear una campaña acertada y que venda más.
- Identificar posibles fuentes de problemas o conflictos internos como externos y proponer formas de corregirlo.
- Responder rápidamente a los requerimientos del cliente, buscando al proveedor que se ajuste a su medida.
- Monitorear el avance de los trabajos.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Conocer las impresiones de los proveedores y mejorar aquellas que sean negativas.

**Competencias del cargo:** La competencia principal de este cargo es la Orientación al Cliente, pues debe ser capaz de concentrar sus esfuerzos en atender las necesidades de los clientes, de esta forma será capaz de alcanzar los objetivos de la empresa, y con ello mejorar sus resultados. Además, debe mantener una buena actitud y disposición con el resto de los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, también es importante que posea las siguientes competencias:

- **Organización y responsabilidad:** Saber priorizar los asuntos, cumplir con los objetivos y entregar el trabajo en los tiempos acordados. Por tanto, es fundamental la organización en el trabajo, ya que esto permitirá alcanzar las tareas y ser productivos.
- **Capacidad de análisis de datos y reportes:** el trabajador debe ser capaz de analizar la información que captará en terreno y que le será suministrada por la empresa, con ello, se busca que sea capaz de entregar conclusiones que aporten al buen funcionamiento de la empresa. Además, es necesario que cuente con la capacidad de hacer reportes claros, específicos y con un lenguaje técnico, registrando cada evento importante que signifique una mejora para la empresa.
- **Habilidad para tomar decisiones:** el trabajador se desarrollará en un ambiente donde la supervisión será mínima, por tanto, contará con cierta independencia para tomar decisiones, con esto se busca agilidad en el proceso de resolución de conflictos evitando acudir a su superior y generar retrasos en los servicios prestados. Lo anterior, debe estar acompañado de una buena actitud y disposición con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- **Creatividad e innovación:** es fundamental la proactividad en el trabajo, proponiendo ideas de servicios nuevos a ofrecer, formas de trabajo efectivo, herramientas que permitan

mejorar procesos, como también proponer ideas de implementación, control y medición de resultados.

- **Comunicación efectiva:** Un profesional con un alto nivel de oratoria es más productivo que aquellos con miedo a hablar en público. Tener buenas habilidades laborales de un trabajador y de comunicación le permite presentar sus ideas de una manera más clara y con eficacia, demostrar mayor comodidad y confianza; y además, convertirse en un gran líder y gerente dentro de cualquier organización.
- **Capacidad de trabajo bajo presión:** podrán existir ocasiones en que el cliente no quede conforme con el servicio prestado o bien, que los servicios los requiera en el menor plazo, por tanto, el trabajador debe mostrar control de la situación como de sus emociones.

**Líneas de comunicación:** El trabajador será el responsable de comunicar los requerimientos del cliente al proveedor del servicio como del proveedor con la empresa Planner de Mudanzas.

**Formación y capacitación necesarias:** Ingeniería o Administración de Empresas, con conocimiento en ventas, atención al público, con un mínimo de 3 años de experiencia.

**Margen de remuneración y beneficios disponibles:** La remuneración bruta inicial será de \$800.000 el cual será reajutable una vez al año, según la variación que experimente el IPC y podrá comisionar un 10% del total de las ventas netas de servicios adicionales contratados por los clientes.

**Cultura de la empresa:** La empresa, en su forma de actuar, busca ser flexible a fin de conseguir siempre la mejor oferta para el cliente, además, de tener una escucha activa en cada momento, recordando que la información aportada por el cliente es el alimento para crecer y mantenerse en el tiempo y finalmente, el compromiso en entregar siempre el trabajo a tiempo, es lo que mueve a la organización. *¡¡Bienvenido a tu hogar, la empresa que queremos, la construiremos juntos!!*

Descripción de cargo:

**Nombre del cargo:** COORDINADOR DE PROYECTO.

**Ubicación en el organigrama:** Este cargo se encuentra en el tercer nivel jerárquico.

**Cargo al que reporta:** Reporta directamente a los Project Manager.

**Cargos que supervisa:** No tiene cargos bajo su supervisión.

**Propósito del cargo:** El cargo busca conectar las necesidades del cliente con el mejor proveedor. Además, de ser responsable de gestionar los tiempos de cada proveedor a fin de ser eficiente la asignación a cada proyecto.

**Funciones del cargo:** Algunas de las funciones a ejecutar son:

- Coordinar el trabajo que debe realizar el proveedor con los requerimientos de cada cliente.
- Mantener una agenda personal de cada proveedor e identificar la disponibilidad, plazos de entrega, tiempo para finalizar los proyectos, entre otras cosas.
- Preparar el plan de trabajo detallado y presupuestado para cada proveedor y cliente.
- Formular recomendaciones a las Project Manager, cuando sea necesario, que vayan en directo beneficio del cliente, proveedor y la empresa (ejemplo, se destina para el proyecto A al proveedor XZ, pero puede ser que sea más conveniente trabajar con el cliente XY) y entregar argumentos que justifiquen sus recomendaciones.
- Facilitar la labor de búsqueda de proveedores en el sistema para la asignación a proyectos específicos de cada Project Manager.
- Proponer cambios en el procedimiento de trabajo interno, siempre que estos sean para mejorar los ya existentes.
- Organizar las reuniones entre proveedor y Project Manager.
- Coordinar y supervisar la preparación de todos los resultados del proyecto.
- Asegurarse de que todas las actividades del proyecto se lleven a cabo según lo establecido en la Carta Gantt y del presupuesto acordado.
- Ayudar en la atención de clientes, sólo si en casos fortuitos así se necesite.

**Competencias del cargo:** La competencia principal de este cargo es la Orientación al Cliente, pues debe ser capaz de concentrar sus esfuerzos en atender las necesidades de los clientes, de esta forma será capaz de alcanzar los objetivos de la empresa, y con ello mejorar sus resultados. Además, debe mantener una buena actitud y disposición con el resto de los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, también es importante que posea las siguientes competencias:

- **Organización y responsabilidad:** Saber priorizar los asuntos, cumplir con los objetivos y entregar el trabajo en los tiempos acordados. Por tanto, es fundamental la organización en el trabajo, ya que esto permitirá alcanzar las tareas y ser productivos.
- **Capacidad de análisis de datos y reportes:** el trabajador debe ser capaz de analizar la información que captará y que le será suministrada por la empresa, con ello, se busca que sea capaz de entregar conclusiones que aporten al buen funcionamiento de la empresa. Además, es necesario que cuente con la capacidad de hacer reportes claros, específicos y con un lenguaje técnico, registrando cada evento importante que signifique una mejora para la empresa.
- **Habilidad para tomar decisiones:** el trabajador se desarrollará en un ambiente donde la supervisión será mínima, por tanto, contará con cierta independencia para tomar decisiones, con esto se busca agilidad en el proceso de resolución de conflictos evitando

acudir a su superior y generar retrasos en los servicios prestados. Lo anterior, debe estar acompañado de una buena actitud y disposición con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.

- **Creatividad e innovación:** es fundamental la proactividad en el trabajo, proponiendo ideas de servicios nuevos a ofrecer, formas de trabajo efectivo, herramientas que permitan mejorar procesos, como también proponer ideas de implementación, control y medición de resultados.
- **Comunicación efectiva:** Un profesional con un alto nivel de oratoria es más productivo que aquellos con miedo a hablar en público. Tener buenas habilidades laborales de un trabajador y de comunicación le permite presentar sus ideas de una manera más clara y con eficacia, demostrar mayor comodidad y confianza; y además, convertirse en un gran líder y gerente dentro de cualquier organización.
- **Capacidad de trabajo bajo presión:** podrán existir ocasiones en que el cliente no quede conforme con el servicio prestado o bien, que los servicios los requiera en el menor plazo, por tanto, el trabajador debe mostrar control de la situación como de sus emociones.

**Líneas de comunicación:** El trabajador será el responsable de comunicar a los Project Manager cualquier información referente a su ámbito de acción, que le sea requerida.

**Formación y capacitación necesarias:** Técnico en Ingeniería o Administración de Empresas, con conocimiento en ventas, atención al público, con un mínimo de 3 años de experiencia.

**Margen de remuneración y beneficios disponibles:** La remuneración bruta inicial será de \$700.000 el cual será reajutable una vez al año, según la variación que experimente el IPC.

**Cultura de la empresa:** La empresa, en su forma de actuar, busca ser flexible a fin de conseguir siempre la mejor oferta para el cliente, además, de tener una escucha activa en cada momento, recordando que la información aportada por el cliente es el alimento para crecer y mantenerse en el tiempo y finalmente, el compromiso en entregar siempre el trabajo a tiempo, es lo que mueve a la organización. *¡¡Bienvenido a tu hogar, la empresa que queremos, la construiremos juntos!!*

Descripción de cargo:

**Nombre del cargo:** JUNIOR ADMINISTRATIVO.

**Ubicación en el organigrama:** Este cargo se encuentra en el tercer nivel jerárquico.

**Cargo al que reporta:** Reporta directamente a los Project Manager.

**Cargos que supervisa:** No tiene cargos bajo su supervisión.

**Propósito del cargo:** El cargo busca agilizar el proceso de contratación y posibles cambios en los servicios básicos del cliente.

**Funciones del cargo:** La función principal del cargo es:

- Solicitar, en compañía del cliente, permiso Notarial para realizar trámites tales como: aviso por cambio de domicilio en casas comerciales, contratación de servicios básicos como tv, internet, entre otros.

Sin embargo, se le podrán encomendar la ejecución de labores como:

- Ayudar en los trámites de la empresa que requieran ser resueltos de forma expedita, por ejemplo, la tramitación de depósitos, retiro de vale vista, compras y/o pago de cuentas.
- Apoyar en tareas administrativas, tales como archivar y digitalizar documentación.
- Timbrar documentos tributarios.
- Despachar facturas a clientes.

**Competencias del cargo:** La competencia principal de este cargo es la Orientación al Cliente, pues debe ser capaz de concentrar sus esfuerzos en atender las necesidades de los clientes, de esta forma será capaz de alcanzar los objetivos de la empresa, y con ello mejorar sus resultados. Además, debe mantener una buena actitud y disposición con el resto de los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, también es importante que posea las siguientes competencias:

- **Organización y responsabilidad:** Saber priorizar los asuntos, cumplir con los objetivos y entregar el trabajo en los tiempos acordados. Por tanto, es fundamental la organización en el trabajo, ya que esto permitirá alcanzar las tareas y ser productivos.
- **Comunicación efectiva:** Es necesario que el trabajador pueda expresarse de manera respetuosa y clara, tanto con sus compañeros como con los clientes.
- **Capacidad de trabajo bajo presión:** Podrán existir ocasiones en que el cliente no quede conforme con el servicio prestado o bien, que los servicios los requiera en el menor plazo, por tanto, el trabajador debe mostrar control de la situación como de sus emociones.
- **Discreción:** el cargo exige que el trabajador siempre mantenga absoluta discreción respecto de lo que puede ver u oír en la realización de sus funciones, ya sea dentro del lugar de trabajo, como cuando se encuentre con el cliente.
- **Tener una actitud proactiva:** Al existir la posibilidad de requerir la ayuda de un tercero en materias que no requieran conocimientos técnicos o gran expertiz, siempre será bien considerado que el trabajador se ofrezca a hacerlo. Además, al observar posibilidades de mejora dentro de la empresa, siempre serán bien recibidas, siempre que se entreguen con respeto.

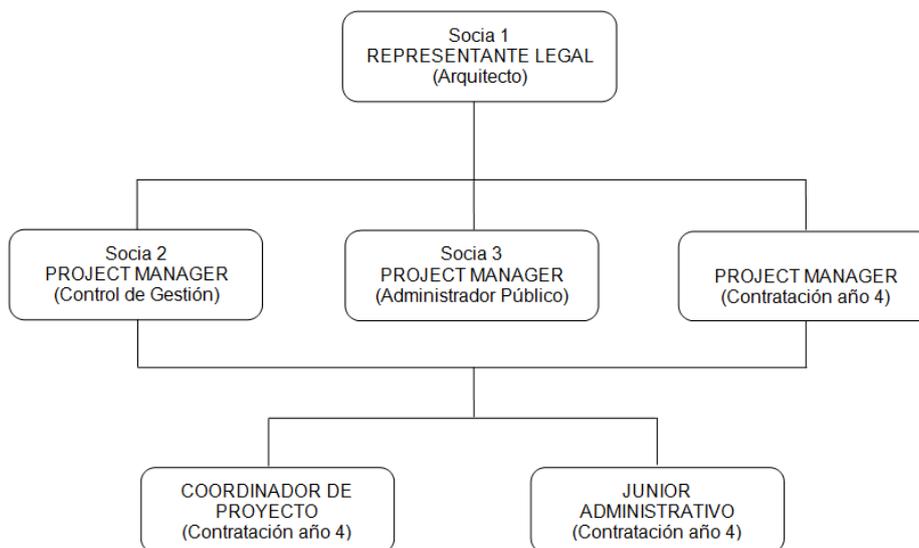
**Líneas de comunicación:** El trabajador será el responsable de comunicar a los Project Manager cualquier información referente a su ámbito de acción, que le sea requerida o que considere importante para el funcionamiento de la empresa.

**Formación y capacitación necesarias:** Persona mayor de edad, que haya terminado la enseñanza media completa, que tenga conocimiento en computación básica, y que se haya desempeñado en el cargo u otro similar, y que tenga como mínimo 4 años de experiencia.

**Margen de remuneración y beneficios disponibles:** La remuneración bruta inicial será de \$350.000 el cual será reajutable una vez al año, según la variación que experimente el IPC.

**Cultura de la empresa:** La empresa, en su forma de actuar, busca ser flexible a fin de conseguir siempre la mejor oferta para el cliente, además, de tener una escucha activa en cada momento, recordando que la información aportada por el cliente es el alimento para crecer y mantenerse en el tiempo y finalmente, el compromiso en entregar siempre el trabajo a tiempo, es lo que mueve a la organización. *¡¡Bienvenido a tu hogar, la empresa que queremos, la construiremos juntos!!.*

### Anexo N° 8: Organigrama de Planner de Mudanzas al año 5.



**Figura 25. Organigrama Planner de Mudanzas. Elaboración Propia.**

## **Anexo 9: Descripción Modelo de Negocios.**

### **Propuesta de Valor**

Planner de Mudanzas busca ser el partner durante todo el cambio de casa, ayudando al cliente a encontrar el proveedor más idóneo para cubrir las diferentes necesidades, presupuestos y plazos que requiera. Por tanto, la escucha activa es la herramienta con la que se busca entregar la solución más conveniente.

Al ser una empresa consciente de que las personas necesitan trasladarse rápidamente al nuevo hogar, y que para ello desean invertir el menor tiempo posible, es que se busca que el proceso que implica el cambio de domicilio sea fácil, cómodo, confiable y que se lleve a cabo en el menor tiempo posible, es por esto, que la puntualidad, pulcritud y honradez en la forma de trabajo como la confianza, seguridad y responsabilidad que entrega el equipo hacen de la empresa, un aliado, y qué mejor, a un precio asequible. Lo que se busca es conseguir diferentes proveedores que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes, de esta forma se podrá ofrecer un servicio flexible y capaz de ajustarse a las tendencias en temas de diseño y formas de organización de la vivienda, según los gustos de cada cliente. La empresa constantemente podrá renovar o agregar nuevos proveedores.

Inicialmente, el cliente tendrá acceso a un plan básico, el cual se compone de los siguientes servicios: aseo, mudanza, instalación superficial de muebles y electrodomésticos, instalación de TV en la pared, ojo mágico, adaptación de espacios para mascotas (de manera superficial), organización de muebles al interior, coordinación de servicios básicos (TV Cable, Wifi, Teléfono Fijo), gestión de cambio de dirección donde corresponda (bancos, casas comerciales, autopistas, entre otras cuentas), apoyo en la elección de lo que el cliente mantiene, bota o regala y de la donación de artículos que el cliente ya no necesite y se encuentre en buen estado, instalación de cuadros o espejos (máximo 2 unidades).

Pero, también, tendrá la opción de agregar servicios adicionales al plan básico, los cuales pueden ser: instalación de cortinas, instalación de mallas de seguridad en balcón, arreglos de gasfitería, instalación eléctrica, cámaras de seguridad, pintar paredes, cambio de piso, modificar baño, instalación de alarmas de seguridad, adaptación de espacios para minusválidos, servicios de inteligencia energética (como la instalación de paneles solares), instalación de cuadros y espejos (más de dos), cambio de papel mural, instalación y retiro de alfombras, modificar paredes, diseño de interiores, adaptación de espacios para mascotas (en caso que se requiera construir determinados artículos para las mascotas), Layout dentro de la nueva vivienda.

Los potenciales problemas con los proveedores podrían generarse por una mala planificación con ellos, problemas en el pago de los servicios, posibles conflictos de interés, trabajos mal realizados, incumplimientos graves a las obligaciones pactadas en el contrato, entre otros, por lo que se

escriturará un contrato de prestación de servicios, de formato tipo, el cual será firmado por Planner de Mudanzas y cada uno de los proveedores.

### **Canales**

Los canales a utilizar dependerán de la fase en que se encuentre el proyecto.

En la etapa de búsqueda por parte del cliente, este podrá encontrar a la empresa vía página web, redes sociales y publicidad que se realizará en Google.

Las formas dispuestas para generar el primer contacto serán a través del envío de un correo electrónico, del llenado de un formulario de contacto que estará dispuesto en la página web de la empresa o mediante llamado telefónico al número que estará visible en cada medio que se decida promocionar a la empresa.

Las etapas siguientes serán de carácter presencial, contacto telefónico o WhatsApp, ya que lo que se buscará es agendar una reunión con el cliente a fin de presentarle las alternativas a las cuales puede acceder, según su preferencia, presupuestos y necesidades.

### **Relaciones con los Clientes**

Es importante desarrollar una escucha activa, la cual permitirá que la empresa sea capaz de entender las necesidades y proponer ideas que vayan en propio beneficio del cliente.

Durante la ejecución del servicio, la empresa acompañará al cliente en todo el proceso de mudanza y organización de las viviendas, y en la ejecución de los distintos servicios que el cliente contrate de manera adicional.

### **Flujo de Ingresos**

La generación de ingresos dependerá de los servicios que el cliente contrate. Este tendrá acceso a un plan básico, donde el precio de este se configurará según las distancias que haya entre cada vivienda y el volumen de elementos a trasladar. Si el cliente quisiera agregar servicios adicionales, los precios se configurarán en base a las necesidades que él solicite.

### **Recursos Claves**

- **Físicos:** Plataforma Web.
- **Humano:** Colaboradores con conocimiento en organización de ambientes, marketing y mantención de Página Web. Se debe contar con los servicios de un etólogo para capacitar a personal, coordinador de actividades internas y externas, junior que se encargue de gestionar los cambios de dirección y la gestión de servicios básicos, arquitectos.

### **Actividades Claves**

- Capacitación con etólogo a empleados, con el fin de comprender qué aspectos son relevantes adaptar dentro de una vivienda y qué artículos comprar para que la mascota pueda realizar el cambio de casa sin problemas.

- Diseñar Carta Gantt y que esta sea aceptada por el cliente.
- Solicitud de Poder Notarial para gestionar los cambios de dirección y coordinación para instalar servicios básicos, servicios que inicialmente serán realizados por cada socia y que a partir del año 4 los realizará el Junior.
- Mantener una constante comunicación con fundaciones, con el fin de identificar de manera más rápida dónde realizar las donaciones de los objetos que el cliente no quiera mantener.
- Visitar ambos domicilios, para poder dimensionar los costos del servicio a entregar.
- Desarrollar cotización del servicio que contratará el cliente.
- Gestionar contratos de largo plazo con proveedores.
- Informar Carta Gantt aceptada por el cliente.
- Emitir Orden de Compra a proveedor seleccionado.

### **Socios Claves**

Para Planner de Mudanzas es vital conseguir relaciones con diferentes socios claves, ya que serán importantes para el cumplimiento de los diferentes hitos de la mudanza. Se deberá considerar partners estratégicos para las siguientes actividades:

Aseo, mudanza, instalación superficial de muebles y electrodomésticos, instalación de TV en la pared, ojo mágico, instalación superficial de luminaria; instalación de cuadros o espejos, instalación de cortinas, instalación de mallas de seguridad en balcón, arreglos de gasfitería, instalación eléctrica, cámaras de seguridad, pintar paredes, cambio de piso, modificar baño, instalación de alarmas de seguridad, adaptación de espacios para minusválidos, servicios de inteligencia energética, cambio de papel mural, instalación y retiro de alfombras, modificar paredes, diseño de interiores, adaptación de espacios para mascotas (en caso que se requiera construir determinados artículos para las mascotas).

Además, con el fin de conocer cuando se estén organizando procesos de mudanza en los edificios, se buscará generar asociaciones claves con corredores de propiedades, conserjes e inmobiliarias.

### **Estructura de Costos**

Los costos de Planner de Mudanzas se conforman por:

- Pago de Sueldo a Colaboradores (Socias, Colaborador, Coordinador y Junior)
- Pago por Capacitación realizada por etólogo.
- Pago Proveedores.

## Anexo 10: Análisis FODA

### Fortalezas

- **Mayor publicidad:** Planner de Mudanzas se dará a conocer en los medios que más utilizan los potenciales clientes.
- **Alta capacidad de personalización en función a las necesidades del cliente:** Además de entregar un servicio básico de mudanzas, la empresa podrá atender otras necesidades o ideas de los clientes. Por ejemplo: instalación de malla de seguridad, instalación de cortinas, instalación o retiro de alfombras, entre otras.
- **Cobertura de Servicio Ofrecido:** La organización se enfocará en llegar a más comunas dentro de Santiago respecto de la competencia.
- **Modelo de Negocios:** El concepto de Planner no existe dentro de la industria de la mudanza. Generando innovación dentro de esta.
- **Alta motivación interna:** Existe un alto nivel de motivación y compromiso para que el proyecto funcione de la mejor manera.

### Debilidades

- **Bajo nivel tecnológico:** La empresa en su inicio no contará con altos niveles de tecnologías para su organización interna. Durante esta etapa puede no ser un problema, pero si no se trabaja en ello, puede generar una descoordinación interna y estar en desventaja ante la competencia la cual podría llegar a reaccionar.
- **Tamaño de personal reducido:** Planner de Mudanzas comenzará con pocos trabajadores, quienes estarán enfocados en la realización de los distintos servicios. Al comienzo puede no ser un problema, pero debe ser capaz de gestionar un buen plan de contratación a futuro, para así poder abarcar la demanda esperada.
- **Tiempos de Respuestas:** La empresa buscará que los clientes coticen y aprueben con un mes de anticipación, con el fin de coordinar con los distintos partners. Sin embargo, puede ocurrir que un cliente requiera de un servicio con suma urgencia (por ejemplo, dentro de la semana) y puede ocurrir que los partners no tengan la disponibilidad para poder ejecutar los servicios requeridos.
- **Que los clientes no identifiquen como empresa principal a Planner de Mudanza:** Si la empresa no logra traspasar con claridad el modelo de negocio que utiliza, puede ocurrir que los clientes confundan a los proveedores como personal propio de la empresa, lo que afectaría al Q de los servicios prestados.

### Oportunidades

- **Inmigración en Chile (aumento de densidad poblacional):** En abril 2019 los extranjeros en Chile suman 1.251.225 y en 2018 se produjo el máximo histórico de solicitudes de visas (450.242). Para ese entonces, se informó, que el 60% de los extranjeros que residen en

Chile tiene entre 20 y 39 años. Sin embargo, a finales del año pasado, el número de salida de extranjeros desde Chile superó la cantidad de ingresos (en octubre ingresaron 383.055 y abandonaron 390.031).

- **Variación en tendencias relacionadas con estilos de decoración y diseño de espacios:** En el entendido que el adulto joven y el extranjero son las personas que presentan un alto porcentaje de cambios de domicilios, los que a su vez buscan encontrar o plasmar una decoración que los identifique, la tendencia en decoración y diseño de espacios permitirá mantener una propuesta atractiva y acorde a los gustos de cada cliente.
- **Gran escala de proyectos inmobiliarios en la Región Metropolitana:** La cantidad de inmuebles a construir durante los años 2019 a 2021 es entre 122 a 133 unidades, por tanto, la oferta de bienes raíces no decaerá, esto permitirá el desplazamiento y/o traslado de clientes de un inmueble a otro.
- **Gran variedad de proveedores en el mercado:** Existe un alto número de proveedores en el mercado, quienes podrán satisfacer las diferentes demandas que surjan desde los clientes.
- **Construcción de inmuebles con espacios reducidos, generando la necesidad de contar con espacios bien organizados:** La oferta de departamentos, en comunas como Estación Central, está alcanzando las 1000 unidades por edificio. Esto en parte se debe a la necesidad de construir espacios reducidos que no superan los 35 mts<sup>2</sup>. En efecto, mantenerlos ordenados y organizados es esencial para mejorar la calidad de vida del cliente.
- **El interés de tener mascotas en el hogar:** Diversos estudios demuestran lo beneficioso que es vivir con una mascota, por ejemplo, alivian la depresión, aumentan el sentimiento de felicidad y reducen el estrés y para aquellos que tienen hijos, el tener una mascota fomenta la responsabilidad, mejora el círculo afectivo, aumenta la sociabilidad y mejora la salud. Es por esto, que cada día más personas deciden adoptar o comprar una mascota, a pesar de no tener todas las comodidades que se necesitan. Es aquí donde la adaptación de espacios juega un rol fundamental.

## **Amenazas**

- **Mercado altamente competitivo:** En la industria de la mudanza existe un alto número de competidores, pudiendo afectar el desarrollo del proyecto. Por lo mismo, es importante destacar la diferenciación que tendrá la empresa respecto de las demás que están en la industria.
- **Tasa de desistimientos en la compra de departamentos tras crisis:** La plataforma Toctoc.com realizó un análisis y señala que en diciembre 2019 hubo 302 renuncias a departamentos (equivale a un 17,5% respecto de las ventas realizadas), y que además anotó una cifra histórica respecto de los otros años, en 2018, este ratio fue de 11%. El

gerente de la plataforma explica que, si bien en los cierres de año suele haber un mayor desistimiento, esta vez se vio profundizado por una mayor incertidumbre producto de la crisis social, una banca más restrictiva en la entrega de créditos hipotecarios y la disminución en las velocidades de venta. Esto puede afectar en la cantidad de mudanzas que se puedan llegar a realizar.

- La aparición de nuevas empresas con un modelo de negocio similar o empresas existentes que incorporen servicios que se prestarán: Si la competencia está atenta a los cambios en las condiciones del mercado, como a su vez de los nuevos entrantes, podrían copiar el modelo de trabajo y las prestaciones de servicios. También, pueden aparecer nuevas empresas que copien el modelo de negocio y adicioneen nuevos servicios que sean atractivos para el cliente. Por lo anterior, es necesario estar constantemente mirando hacia afuera de la empresa, esto implica no tan sólo ver las condiciones que se van generando en el mercado local y nacional, sino también mirar empresas extranjeras y replicar o mejorar los servicios que ellos prestan, como también será necesario estar realizando periódicamente encuestas a los clientes que permitan conocer la experiencia, apreciación y sugerencias al servicio recibido por Planner de Mudanzas.
- **Alianzas entre proveedores:** Existe el riesgo de que los proveedores decidan crear alianzas entre sí, a fin de quedarse con un margen de utilidad mayor al ofrecido por Planner de Mudanzas. Como también, puede ocurrir que, con cada trabajo realizado, generen estrategias para conseguir fidelizar al cliente, a fin de que si necesitan nuevamente de los servicios, estos se hagan directamente con ellos, sin considerar a la empresa Planner de Mudanzas. Por lo que, el contacto deber ser entre el cliente y la empresa Planner de Mudanzas y esta última con los proveedores.
- **Que la competencia se fusione o adquiera otras empresas (integración horizontal):** La competencia puede implementar una estrategia horizontal, en la cual absorbe a distintos competidores más pequeños, a fin de controlar los precios de los servicios ofrecidos. Esto afectaría la libertad de Planner de Mudanzas para negociar con distintos proveedores y conseguir acuerdos donde ambas partes ganen.

## Anexo 11: Indicadores MINVU

- Indicador: Viviendas tipo casa, Cantidad.
- Significado: Número de viviendas particulares, clasificadas por el INE como casa, existentes en el área urbana de la comuna.
- Unidades: Vivienda.
- Fuentes: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Censo de Población y Vivienda - Dato Comunal [1992, 2002, 2017]

Código INE	Comuna	Año	Región	Valor
13101	Santiago	2017	13	30.398
13102	Cerrillos	2017	13	18.021
13103	Cerro Navia	2017	13	33.056
13104	Conchalí	2017	13	30.315
13105	El Bosque	2017	13	38.863
13106	Estación Central	2017	13	27.036
13107	Huechuraba	2017	13	23.769
13108	Independencia	2017	13	14.906
13109	La Cisterna	2017	13	20.923
13110	La Florida	2017	13	90.780
13111	La Granja	2017	13	28.074
13112	La Pintana	2017	13	42.672
13113	La Reina	2017	13	24.618
13114	Las Condes	2017	13	36.339
13115	Lo Barnechea	2017	13	21.286
13116	Lo Espejo	2017	13	22.104
13117	Lo Prado	2017	13	19.608
13118	Macul	2017	13	23.025
13119	Maipú	2017	13	140.080
13120	Nuñoa	2017	13	23.091
13121	PAC	2017	13	24.903
13122	Peñalolén	2017	13	58.670
13123	Providencia	2017	13	8.861
13124	Pudahuel	2017	13	54.993
13125	Quilicura	2017	13	47.848
13126	Quinta Normal	2017	13	25.562
13127	Recoleta	2017	13	32.896
13128	Renca	2017	13	33.666
13129	San Joaquín	2017	13	22.688
13130	San Miguel	2017	13	15.538
13131	San Ramón	2017	13	20.057
13132	Vitacura	2017	13	12.720
13201	Puente Alto	2017	13	153.210
13202	Pirque	2017	13	3.424
13203	San José de Maipo	2017	13	3.840
13301	Colina	2017	13	31.112
13302	Lampa	2017	13	25.200
13303	Tiltil	2017	13	4.181

13401	San Bernardo	2017	13	71.662
13402	Buín	2017	13	26.154
13403	Calera de Tango	2017	13	3.334
13404	Paine	2017	13	13.749
13501	Melipilla	2017	13	25.412
13503	Curacaví	2017	13	6.290
13601	Talagante	2017	13	16.596
13602	El Monte	2017	13	8.896
13603	Isla de Maipo	2017	13	8.320
13604	Padre Hurtado	2017	13	17.917
13605	Peñaflor	2017	13	23.598

Indicador: Viviendas tipo departamento, Cantidad

Comuna	Año	Región	Valor
Santiago	2017	13	154.396
Cerrillos	2017	13	5.664
Cerro Navia	2017	13	3.346
Conchalí	2017	13	6.064
El Bosque	2017	13	7.774
Estación Central	2017	13	22.197
Huechuraba	2017	13	4.205
Independencia	2017	13	19.711
La Cisterna	2017	13	9.591
La Florida	2017	13	27.549
La Granja	2017	13	4.769
La Pintana	2017	13	6.332
La Reina	2017	13	4.829
Las Condes	2017	13	81.201
Lo Barnechea	2017	13	7.251
Lo Espejo	2017	13	3.756
Lo Prado	2017	13	8.387
Macul	2017	13	19.173
Maipú	2017	13	18.961
Ñuñoa	2017	13	68.682
PAC	2017	13	4.183
Peñalolén	2017	13	9.387
Providencia	2017	13	61.591
Pudahuel	2017	13	11.321
Quilicura	2017	13	13.704
Quinta Normal	2017	13	11.703
Recoleta	2017	13	13.174
Renca	2017	13	8.245
San Joaquín	2017	13	6.661
San Miguel	2017	13	26.586
San Ramón	2017	13	2.664
Vitacura	2017	13	18.986
Puente Alto	2017	13	16.741
San José de Maipo	2017	13	18

Colina	2017	13	3.435
Lampa	2017	13	344
San Bernardo	2017	13	14.758
Buin	2017	13	58
Calera de Tango	2017	13	3
Paine	2017	13	348
Melipilla	2017	13	3.010
Curacaví	2017	13	180
Talagante	2017	13	1.479
El Monte	2017	13	731
Padre Hurtado	2017	13	10
Peñaflor	2017	13	2.302

## Bibliografía

1. Kotler P y Keller K. (2016). Dirección de Marketing.. **Identificación de segmentos de mercado y mercado meta**. . (15a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
2. Kotler P y Keller K. (2016). Dirección de Marketing.. **Diseño de posicionamiento de marcas**. (15a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

## Linkografía

1. La Hora. (26.03.2018). El orden del clóset es ahora un negocio rentable en Chile. Recuperado de <http://www.lahora.cl/2018/03/fin-al-estres-mas-tranquilidad-asi-orden-se-ha-abierto-camino-mercado/>
2. Bio Bio Chile. (22.09.2018). Konmari el método que te ayudará a ordenar y reducir el espacio de tu clóset. Recuperado de <https://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/consejos/2018/09/22/konmari-el-metodo-que-te-ayuda-na-ordenar-y-reducir-el-espacio-de-tu-closet.shtml>
3. Colliers International. (10.05.2019). Mercado de casas no afloja: oferta subió 35% en dos años. Recuperado de <https://www2.colliers.com/es-CL/Articulos/Santiago/Mercado-de-casas>
4. Colliers International. (12.05.2019). Oferta, precios y tendencias: Las claves para entender el mercado inmobiliario de la RM este 2019. Recuperado de <https://www2.colliers.com/es-CL/News/Santiago/Proyecciones2019>
5. Mudango (s/f) Tips para una mudanza sin stress en Chile y Latino América. Recuperado de <https://www.mudango.com/blog/tips-para-una-mudanza-sin-stress>
6. LTPulso. (27.06.2018). Hogares que arriendan una vivienda aumentan a 25% y retrocede el número de propietarios. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/hogares-arriendan-una-vivienda-aumentan-25-retrocede-numero-propietarios/221793/>
7. LT. (18.03.2018). Diferencias de hasta 8 veces registran comunas de RM en su gasto per cápita. Recuperado de <https://www.latercera.com/nacional/noticia/diferencias-8-veces-registran-comunas-rm-gasto-per-capita/103389/>
8. CENSO 2017. (s/a). Descargue aquí resultados de comunas. Recuperado de <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
9. El País. (10.08.2018). Cuatro “apps” que facilitan una mudanza. Recuperado de [https://elpais.com/tecnologia/2018/08/06/actualidad/1533551496\\_440089.html](https://elpais.com/tecnologia/2018/08/06/actualidad/1533551496_440089.html)
10. Diario Financiero. (s/a). Diario Oficial publica la reforma tributaria y comienza a regir nuevo sistema impositivo. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/df->

[tax/diario-oficial-publica-la-reforma-tributaria-y-comienzo-a-regir-nuevo/2020-02-24/102022.html](https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macros/2020-02-24/102022.html)

11. El Mercurio. (20.12.2019). Economía chilena en 2020: hacia una nueva realidad. Recuperado de <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/12/20/El-nuevo-Chile-y-la-dificil-mision-de-los-economistas-para-proyectar-2020.aspx>
12. Diario Oficial. (s/a). Informe de la CCS revela que empresas dan una probabilidad superior al 50% a que Chile enfrente una recesión este año. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macros/informe-de-la-ccs-revela-que-empresas-dan-una-probabilidad-superior-al/2020-02-19/191414.html>
13. Diario Oficial. (s/a). ¿Pasó lo peor? Scotiabank estima que las ventas del comercio habrían dejado de caer. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macros/paso-lo-peor-scotiabank-estima-que-las-ventas-del-comercio-habrian/2020-02-25/172732.html>
14. Diario Oficial. (s/a). Aumenta el número de inmigrantes en Chile. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/chile>
15. MundoMudanzas.cl. (06.05.2014). Las nuevas tendencias en Mudanzas Internacionales. Recuperado de <https://www.mundomudanzas.cl/articulos/las-nuevas-tendencias-en-mudanza-internacional>
16. Economía y Negocios online. (10.04.2008). Servicios de mudanza ofrecen hasta buscar colegios para hijos. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=45136>
17. Diario Oficial. (s/a). Estudio concluye que Chile es el mejor preparado de la región para desarrollar una economía digital. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/df-lab/transformacion-digital/estudio-concluye-que-chile-es-el-mejor-preparado-de-la-region-para/2020-02-18/175139.html>
18. Diario Oficial. (s/a). Los extranjeros que buscan empleo en Chile: ¿Quiénes son? y ¿A qué postulan)? Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/laboral-personas/los-extranjeros-que-buscan-empleo-en-chile-quienes-son-y-a-que/2020-02-24/123155.html>
19. Diario Oficial. (s/a). Trabajo se prepara para retomar agenda legislativa en marzo. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/laboral-personas/trabajo-se-prepara-para-retomar-agenda-legislativa-en-marzo/2020-02-20/132809.html>
20. Mundo Mudanzas. (06.07.2012). Conviértete en una empresa de mudanza ecológica. Recuperado de <https://www.mundomudanzas.com/articulos/conviertete-en-una-empresa-de-mudanzas-ecologica>
21. TheClinic.cl. (10.04.2019). Los extranjeros en Chile suman 1.252.225 personas y en su mayoría son venezolanos, peruanos, haitianos y colombianos. Recuperado de <https://www.theclinic.cl/2019/04/10/los-extranjeros-en-chile-suman-1-251-225-y-en-su-mayoria-son-venezolanos-peruanos-haitianos-y-colombianos/>

22. CNN Chile. (03.12.2019). Extranjeros que salieron de Chile superaron a los que ingresaron durante octubre. Recuperado de [https://www.cnnchile.com/pais/extranjeros-salieron-chile-superaron-ingresaron-octubre\\_20191203/](https://www.cnnchile.com/pais/extranjeros-salieron-chile-superaron-ingresaron-octubre_20191203/)
23. Diario Oficial. (s/a). Tasa de desistimientos de departamentos anota cifra récord por crisis y restricciones de la banca. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/construccion/tasa-de-desistimientos-de-departamentos-anota-cifra-record-por-crisis-y/2020-03-06/182958.html>
24. Alto Nivel. (05.02.2014). Clave para ganar-ganar en una negociación. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/40766-usa-la-negociacion-integrativa-para-resolver-problemas/>
25. Kybaliondeco. (s/a). Estilos de diseño de interiors. La guía definitiva. Recuperado de <https://www.kybaliondeco.com/estilos-de-diseno-de-interiores-la-guia-definitiva/>
26. Marketing & consumo. (08.12.2010). ¿Qué es y cómo puede ayudarnos la netnografía? Recuperado de <https://marketingyconsumo.com/que-es-y-como-puede-ayudarnos-la-netnografia.html>
27. LR la república. (21.01.2016). ¿Cómo crear un proyecto eficiente de RSE en 10 pasos? Recuperado de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/como-crear-un-proyecto-eficiente-de-rse-en-10-pasos-2344291>
28. club-mba.com. (s/a). Estrategias de segmentación. Recuperado de <https://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-segmentacion/>
29. Cortinas.cl. (s/a). Cortinas Punto CL. Recuperado de <https://cortinas.cl/>
30. Gasfiter a domicilio. (s/a). Trabajo garantizado Servicios 24/7. Recuperado de <https://gasfiteriageac.com/>
31. Escuela Europea de Management. (31.05.2018). Tipos de estrategias de precios o cómo poner valor a un producto. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/tipos-estrategias-precios-poner-valor-producto>
32. Servis. (05.09.2016). Estrategias de distribución: ¿cuál se adapta mejor a tu negocio? Recuperado de <http://tuespaciovende.servisgroup.es/estrategias-de-distribucion-mejor-negocio/>
33. Concepto definición. (s/n). Marketing multicanal. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/marketing-multicanal/>
34. Observatorio Urbano. (s/a). Indicadores Urbanos. Recuperado de [http://observatoriourbano.minvu.cl/indurb/wp\\_elegir\\_mapa.asp](http://observatoriourbano.minvu.cl/indurb/wp_elegir_mapa.asp)
35. Wikipedia. (s/a). Order Lead Time. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Order\\_Lead\\_Time](https://es.wikipedia.org/wiki/Order_Lead_Time)
36. EALDE business School. (12.01.2017). 6 claves para una estrategia de operaciones de éxito. Recuperado de <https://www.ealde.es/estrategia-de-operaciones-exito>

37. EAE busines school. (10.01.2017). ¿En qué consiste una estrategia de operaciones? Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/en-que-consiste-una-estrategia-de-operaciones/>
38. Sage Advice. (20.03.2019). Aprende a contabilizar correctamente las provisiones. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/aprende-a-contabilizar-correctamente-las-provisiones/>
39. Emprendepyme.net. (14.06.2017). Tipos de riesgos empresariales. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-riesgos-empresariales.html>
40. LOFWORK. (s/a). Diferencias entre Spa y EIRL ¿Qué sociedad me conviene)? Recuperado de <https://www.lofwork.cl/diferencias-entre-spa-y-eirl-2/>
41. Tu empresa en un día. (s/n). Cuadro comparativo. Recuperado de <https://www.tuempresaenundia.cl/VD/docs/Cuadro%20Comparativo%20de%20Empresas%20y%20Sociedades.pdf>
42. Tele 13 Radio podscat. (14.02.2019 ). Inmigrantes en Chile llegan a 1.251.225 personas y venezolanos superan a peruanos por primera vez. Recuperado de <https://www.t13.cl/noticia/nacional/ine-poblacion-inmigrante-chile-llega-1.251.225-personas>
43. Diario Financiero. (03.01.2020). Estallido social agudiza retroceso de ventas de departamentos al cierre del 2019. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/construccion/estallido-social-agudiza-retroceso-de-ventas-de-departamentos-al-cierre/2020-01-02/190216.html>
44. El Mercurio. (28.11.2019). Anulaciones de compras de departamentos nuevos crecen en el Gran Santiago. Recuperado de <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/11/28/Anulaciones-de-compras-de-departamentos-nuevos-crecen-en-octubre-en-el-Gran-Santiago.aspx>
45. ACOP cámara nacional de servicios inmobiliarios A.G. (s/a). Cuarentena afectará a 51% de proyectos de vivienda en venta del Gran Santiago. Recuperado de <http://www2.acop.cl/noticias/cuarentena-afectara-a-51-de-proyectos-de-vivienda-en-venta-del-gran-santiago/>
46. Spanish.people.cn. (09.01.2020). Inversión en construcción en Chile caería 7,7% en 2020 por crisis social. Recuperado de <http://spanish.people.com.cn/n3/2020/0110/c31617-9647754.html>
47. Revista EMB Construcción. (09.04.2020). Crisis potenciaría mercado de arriendo de vivienda. Recuperado de <http://www.emb.cl/construccion/noticia.mvc?nid=20200409w16&ni=crisis-potenciaria-mercado-de-arriendo-de-vivienda>
48. Revista EBM Construcción. (07.04.2020). Constructoras orientadas al rubro de vivienda están más expuestas a impacto del Covid-19 según Humphreys. Recuperado de <http://www.emb.cl/construccion/noticia.mvc?nid=20200407w20&ni=constructoras->

orientadas-al-rubro-de-vivienda-estan-mas-expuestas-a-impacto-del-covid-19-segun-humphreys

49. Revista EMB Construcción. (30.03.2020). Industria prueba alternativas para estimular el mercado inmobiliario. Recuperado de <http://www.emb.cl/construccion/noticia.mvc?nid=20200330w20&ni=industria-prueba-alternativas-para-estimular-el-mercado-inmobiliario>
50. Revista EMB Construcción. (12.03.2020). Resaltan rol de plataforma para dinamizar mercado inmobiliario. Recuperado de <http://www.emb.cl/construccion/noticia.mvc?nid=20200312w8&ni=resaltan-rol-de-plataformas-para-dinamizar-mercado-inmobiliario>
51. La Tercera. (06.04.2020). Alzas de precios de departamentos se desacelerarán en los próximos meses. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/alzas-de-precios-se-desaceleraran-en-los-proximos-meses/FWPFN5WZL5GI7NI63Z4FBBBL2Q/>
52. Revista EMB Construcción. (08.04.2020). MINVU facilitará trámites municipales para construcción de viviendas. Recuperado de <http://www.emb.cl/construccion/noticia.mvc?nid=20200408w17&ni=covid-19-minvu-facilita-tramites-municipales-para-construccion-de-viviendas>
53. Revista EMB Construcción. (09.04.2020). Crisis potenciará mercado de arriendo de viviendas. Recuperado de <http://www.emb.cl/construccion/noticia.mvc?nid=20200409w16&ni=crisis-potenciaria-mercado-de-arriendo-de-vivienda>
54. Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago. (2º Trimestre 2019). Recuperado de [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/documents/GFK Adimar k - Presentacion Prensa 2T 2019.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/documents/GFK_Adimar_k_-_Presentacion_Prensa_2T_2019.pdf)