

Planner de Mudanzas

Plan de Negocios para optar
al título de MBA.

Parte I

Integrante

Magdalena Faure Soto

Profesor Guía

Arturo Toutín Donoso

Contenido

Índice de Figuras	3
Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
A. Industria.....	7
Tamaño de Mercado	7
Análisis PESTEL.....	7
Análisis Porter.....	11
B. Competidores	13
Mapa de posicionamiento.....	17
C. Clientes	18
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	18
A. Modelo de Negocios	18
B. Descripción de la Empresa.....	19
Misión	19
Visión.....	19
Objetivos.....	19
Valores	20
Estrategia de la Empresa	20
Ventajas Competitivas y su Fuente.....	20
Recursos Claves	20
Actividades Claves	21
Competencia Central.....	21
Análisis VRIO.....	22
FODA.....	22
C. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	22
Estrategia de Entrada.....	22
Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	23
Estrategia de Salida	23
RSE y Sustentabilidad.....	24
IV. Plan de Marketing	25
A. Objetivos de Marketing	25
B. Estrategia de Segmentación.....	26
Usuarios.....	27
Influenciadores.....	27
C. Estrategia de Producto/Servicio	27
D. Estrategia de Precio.....	31
E. Estrategia de Distribución	32
F. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	33
G. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	33
H. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	34

V. Plan de Operaciones.....	35
VI. Equipo del Proyecto	36
VII. Plan Financiero	36
VIII. Riesgos Críticos.....	37
IX. Propuesta Inversionista	38
X. Conclusiones.....	38
Anexos.....	40
Anexo N° 1	40
Anexo N° 2	41
Anexo N° 3	42
Anexo N° 4.....	46
Anexo N° 5	47
Anexo N° 6	50
Anexo N° 7	54
Bibliografía.....	58
Linkografía	58

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Comparación entre Planner de Mudanzas y Grulla. Elaboración propia a través de la información obtenida de página web de la empresa Grulla. Recuperado de https://mudanzasgrulla.cl/</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2. Comparación entre Planner de Mudanzas y O-Tres. Elaboración propia a través de la información obtenida de página web de la empresa O-Tres. Recuperado de http://o-tres.cl/</i>	<i>16</i>
<i>Figura 3. Mapa de Posicionamiento. Elaboración propia.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4. CANVAS. Elaboración Propia.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 5. Análisis VRIO. Elaboración propia.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6. RSE y Sustentabilidad. Parte I. Elaboración Propia.</i>	<i>24</i>
<i>Figura 7. RSE y Sustentabilidad. Parte II. Elaboración Propia.</i>	<i>25</i>
<i>Figura 8. Mapa de Posicionamiento, incluyendo Planner de Mudanzas. Elaboración Propia.</i>	<i>31</i>
<i>Figura 9. Participación de Mercado. Elaboración Propia.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 10. Estimación de la Demanda. Elaboración Propia.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 11. Cronograma y Presupuesto de Marketing. Elaboración Propia.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 12. Resumen de Riesgos Críticos. Elaboración Propia.</i>	<i>37</i>
<i>Figura 13. Resumen entrevista a Conserjes. Elaboración Propia.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 14. Resumen Investigación de Mercado Local. Elaboración Propia.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 15. Cantidad de viviendas, tipo casa. Indicadores MINVU.</i>	<i>55</i>
<i>Figura 16. Cantidad de viviendas, tipo departamento. Fuente MINVU.</i>	<i>57</i>

Resumen Ejecutivo

El documento fue elaborado con el fin de presentar el plan de negocios de Planner de Mudanzas, donde se busca ofrecer un servicio de mudanzas integral, destacando la flexibilidad y adaptabilidad a cada uno de los proyectos, esto se logra gracias al desarrollo de un portfolio de proveedores, quienes prestarán diferentes servicios relacionados con la habilitación de la nueva vivienda.

La idea de Planner de Mudanzas nace con la intención de que el proceso de cambio de casa sea más sencillo y menos estresante para los interesados. Esto se hace relevante, ya que la mudanza es considerada como uno de los eventos más estresantes de la vida, ya que tiene un alto grado de exigencia física, temporal y monetaria.

Se desarrolló encuestas y entrevistas con diferentes personas e interesados, donde las conclusiones más relevantes, se pueden resumir de la siguiente forma:

- Un 83% está dispuesto a contratar un servicio de Planner de Mudanzas.
- Un 53% está dispuesto a pagar en promedio \$350.000 por el servicio inicial.
- La frecuencia de mudanzas en un año es de un 7,64% en edificios.

Este proyecto busca revolucionar dentro de la industria de la mudanza, incorporando un nuevo modelo de negocios, el que permitirá entregar un servicio integral. Para el cliente será más cómodo, ya que se debe relacionar con una sola entidad y no con varias, como se hace en la actualidad. Por otro lado, esto permitirá encontrar la solución más adecuada para lo que el cliente quiere y puede pagar.

La principal ventaja competitiva nace desde el concepto “Planner”, donde la empresa contará con una variedad de contactos, los cuales le permitirán ejecutar el servicio de mudanzas y organización del nuevo hogar. Este modelo de negocios genera mayor flexibilidad y alta capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes, características que hoy no existen en la industria chilena.

Se hace una proyección financiera a 5 años, donde los resultados indican que la oportunidad de negocio es viable y atractiva desde el punto de vista de la rentabilidad. Los indicadores financieros son favorables, presenta una tasa de descuento de 15,85%, VAN de M\$56,77, TIR de 63% y payback de 2,19 años. El plan financiero se evalúa con una inversión inicial de M\$19,11.

En la siguiente propuesta se analiza la oportunidad detectada, estrategias a seguir para alcanzar los objetivos y un modelo de negocio perdurable en el tiempo sustentado en la ventaja competitiva.

I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio se enmarca en la industria de la mudanza, en donde se ofrece un conjunto de servicios para este evento y, además, el cliente puede escoger servicios adicionales para que este proceso sea menos estresante y más a gusto del consumidor, según el presupuesto que este tenga.

Se realiza Investigación de Mercado a empresas nacionales e internacionales (considerando países como: España, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Francia). Diferentes personas fueron encuestadas y entrevistadas, con el objeto de aprender de su experiencia y percepción sobre la mudanza, para así comprender sus necesidades y conocer otras ideas, posibles de replicar en esta oportunidad de negocio. Además, con el fin de determinar el porcentaje de personas que se mudan dentro de un año, se realiza entrevista a conserjes de diferentes edificios en las comunas de Las Condes y La Florida (ver Anexo N°1). Las conclusiones más relevantes, se pueden describir de la siguiente forma:

- Un 83% está dispuesto a contratar un servicio de Planner de Mudanzas.
- Un 53% está dispuesto a pagar en promedio \$350.000 por el servicio inicial.
- La frecuencia de mudanzas en un año es de un 7,64% en edificios.

La principal ventaja competitiva de esta oportunidad de negocio se basa en el concepto de “Planner”. Es decir, la empresa manejará una cantidad de contactos que permitirá ejecutar el servicio inicialmente descrito, generando mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades de los clientes. Asimismo, incluirá servicios de donación y adaptación de espacios a mascotas.

La empresa busca llegar a aquellos que dispongan de poco tiempo, y que a su vez tengan altas exigencias para su bienestar. Ya que para ellos, el proceso de mudanza genera un costo de oportunidad muy alto, ya que deben disponer de recursos físicos, monetarios y temporales que no son de fácil acceso. Por esto mismo, se busca incluir el concepto de “Planner” en esta etapa.

A partir de los resultados de la encuesta, se puede describir al cliente que contratará el servicio, de la siguiente manera:

- Personas de edad entre 31 a 40 años, representando un 33% de la muestra. Luego le siguen las personas entre 20 a 30 años, equivalente a un 26% de los encuestados.
- Estos están localizados principalmente en la Región Metropolitana, representando un 83%. Donde las comunas más relevantes son: Las Condes, Santiago, Ñuñoa, La Florida, Providencia, San Miguel, Puente Alto, La Reina, Huechuraba, Estación Central y Macul.
- Además, el 56% presenta un nivel de ingreso entre \$1.000.000 y \$3.000.000, mientras que el 30% recibe entre \$400.000 y \$900.000.

De acuerdo con entrevistas realizadas a conserjes de diferentes edificios, el usuario e influenciador se puede caracterizar como parejas jóvenes, algunos matrimonios con hijos, los que principalmente, llegan con mascotas.

En el mercado nacional existen dos competidores fuertes que buscan ofrecer un servicio integral de mudanzas (Grulla) o una fuerte influencia en la organización de viviendas (O-Tres). Las conclusiones de la investigación de mercado arrojan que servicios de mudanzas, diseño/organización y aseo, hoy están en el mercado, pero son distintas empresas que de forma independiente realizan estos servicios. Sin embargo, ninguna de ellas ofrece el servicio de Planner de Mudanzas, por lo que su adaptabilidad y flexibilidad es baja, a diferencia de la oportunidad de negocios detectada.

Hoy el cliente puede acceder a un plan básico y adicionar servicios a su gusto. Este plan básico se compone de: mudanza; aseo; instalación de muebles, electrodomésticos, TV, repisas, instalación de espejos o cuadros (máximo dos unidades) y de manera superficial (sin intervenir paredes); instalación de ojo mágico; instalación de luminaria (que no requiera de trabajos eléctricos adicionales); adaptación de espacios a mascotas; organización de muebles; coordinación de servicios básicos; gestión de cambio de dirección donde sea necesario y donación de bienes. Los servicios adicionales comprenden: instalación de cortinas y mallas de seguridad; arreglos de gasfitería; instalación eléctrica; cámaras de seguridad; pintar paredes; cambio de piso; modificar baños, alarmas de seguridad; inteligencia energética (paneles solares); instalación de tres o más espejos o cuadros; adaptación de espacios para tercera edad o minusválidos; cambio de papel mural; instalación o retiro de alfombras; modificar paredes; diseño de interiores y diseño de Layout.

El principal beneficio que recibirá el cliente es que accede a una gran variedad de servicios, los cuales se pueden adaptar a sus necesidades, de acuerdo con los tiempos que este requiera, el presupuesto que disponga y contactando a una sola empresa que se encargará de todo el proceso.

Las principales tendencias asociadas a la industria se sustentan en el aumento de la inmigración en los últimos años, debido a las buenas expectativas económicas de Chile. Las mudanzas a nivel nacional e internacional han crecido en los últimos cinco años, entre un 15 y 20% anual. La época donde surge mayor demanda del servicio de mudanzas es entre diciembre y febrero, según lo indicado por la empresa Casagrande S.A. quien en el año 2008 alcanzó a realizar cerca de 12 traslados diarios. Por otro lado, la Asociación de Arquitectos Tasadores de Chile – ASATCH – está buscando frenar el crecimiento de viviendas en Santiago Centro e incentivar la movilidad a comunas aledañas, tal es el caso de la comuna de Estación Central, en la que se está llegando casi a los 1.000 departamentos de 34 m² por edificio, haciendo notar lo relevante que es el movimiento de población fija y flotante en este lugar como también el mantener organizados y ordenados estos espacios reducidos.

Para estimar el tamaño de mercado, se calcula en base a una data del año 2017 del Observatorio Urbano de MINVU, el cual indica la cantidad de casas y departamentos que hay por comuna. Estos datos se configuran según porcentaje de mudanzas (obtenida desde conserjes), disposición de uso y pago, y precio estimado a pagar (datos obtenidos desde encuestas). De acuerdo a lo anterior, el tamaño de mercado equivale a USD 23 millones.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

A. Industria

Este proyecto se enmarca en la industria de la mudanza, proceso que ocurre en cualquier parte del mundo, sin discriminar género, edad ni situación económica, y con un sinfín de razones.

En Chile, las principales tendencias de esta industria se sustentan en el aumento de la inmigración en los últimos años, debido a las buenas expectativas económicas del país. Además de lo anterior, las mudanzas a nivel nacional e internacional han crecido en los últimos cinco años, entre un 15% y 20% anual.

Tamaño de Mercado

De acuerdo con los datos del Observatorio Urbano de MINVU del año 2017, se estima que el tamaño de mercado chileno es de USD 23 millones. En Anexo N° 7, se encuentra disponible los datos utilizados para la estimación del tamaño de mercado. Sin embargo, en el contexto sanitario en el que se encuentra el planeta sobre Covid-19, la cantidad de mudanzas pueden verse perjudicadas, debido a los riesgos de contagio que hoy existen y a las altas limitaciones de desplazamiento dentro de la ciudad.

Análisis PESTEL

Factor Político

En febrero de 2020 se publicó la Ley N° 21.210 que moderniza el sistema de impuestos, además el Ministerio de Hacienda convocaría a inicios de marzo 2020 a expertos que definirán una nueva “hoja de ruta” en materia tributaria y que revisarán el conjunto de las exenciones y regímenes especiales del sistema, las cuales pueden llegar afectar a la industria de la mudanza. Estos cambios políticos afectan a toda la industria, por lo que la empresa no estará en desventaja ni asumirá un riesgo mayor respecto de sus competidores. Además, en noviembre de 2008 entró en vigencia la Ley N° 20.227 que modifica diversos cuerpos legales para suprimir funciones administrativas de Carabineros de Chile la cual, entre otras cosas, le entrega las facultades de otorgar el salvoconducto por mudanza, a los Notarios Públicos y a los Oficiales del Registro Civil, librando a los Carabineros de esta función, por lo que un tercero, premunido de poder de representación, podrá realizar el trámite sin problemas, situación que facilitará el acceso por parte de las empresas de ofrecer este servicio.

De acuerdo con las declaraciones entregadas por el Equipo de Estadística de la Comisión de Estudios Habitacionales y Urbanos (CEHU) dependiente del MINVU, entre los años 2014 al 2018, el incremento del subsidio al arriendo que ha entregado el Gobierno ha sido de un 159,7%. Para el año 2018 se entregaron 11.342 unidades de viviendas bajo la modalidad de subsidios al arriendo a nivel nacional, mientras que en la Región Metropolitana las unidades ascendieron a 2.616, correspondiendo al 23% del total a nivel país. Datos que permiten visualizar una oportunidad de desarrollo para el negocio.

Factor Económico

Debido al escenario actual que afecta gravemente la economía, no tan sólo nacional sino a nivel mundial, producto de la contingencia sanitaria generada por el Covid-19, las estimaciones para el mercado de la construcción son poco alentadoras. A esto, se le suma la crisis vivida en el país el 18 de octubre 2019, eventos que gatillaron que la tasa de crecimiento estimada para la industria el primer trimestre del año 2020 bajara dos puntos porcentuales, de un 7% a un 5%. La comuna más afectada, en esta área y a causa de la pandemia ha sido Ñuñoa, quien concentra un 27% de la oferta total de departamentos, ofreciendo un total de 124 proyectos para su comercialización.

Según un estudio realizado el primer trimestre del año 2020, por Colliers International, la industria se verá fuertemente afectada producto de la paralización de obras que se ubican en comunas que se ha decretado cuarentena total (las que concentran el 51% de los proyectos totales del Gran Santiago) y por el menor acceso a financiamiento por parte de entidades bancarias de renombre. Patricio Donoso, presidente de CChC, señala que inicialmente los precios se congelarán para atraer a las personas hacia la compra de inmuebles. Sin embargo, en opinión de Francisco Ackermann, Gerente Comercial y Co Founder de Capitalizarme, la proyección de ventas para los sectores considerados “hot” se mantendrán, esto debido a que las propiedades se avalúan en UF, y cualquier variación en la inflación no afectará fuertemente la inversión inmobiliaria. Además, los bancos, están entregando ayuda a través de medidas que van desde 6 meses de gracia para el pago de créditos hipotecarios y facilidades de pago para el 10% o 20% de pie inicial, según las condiciones de financiamiento de cada inmobiliaria. Asimismo, la industria ha creado innovadoras plataformas virtuales que permiten dar continuidad al proceso de ventas sin necesidad de contacto físico. De acuerdo a declaraciones emitidas por Reinaldo Gleisner, Consultor del Área de Brokerage de Colliers International, al bajar las ventas de departamentos nuevos, cobra fuerza el mercado del arriendo y de ventas de viviendas usadas, esto último dado que las personas necesitan hacer caja. Finalmente, como una forma de garantizar la calidad de vida de las personas y a su vez de crear nuevas fuentes de empleos, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) emitió una circular a todos los Directores de Obras Municipales del país para

facilitar y flexibilizar algunos trámites que permitan dar una respuesta rápida en la construcción de viviendas.

En cuanto a la industria de Servicios, la proyección es favorable, esto porque al ser el sector con mayor proporción de empresas se espera mayor inversión (17% respecto del 5% y 7% en el resto de los sectores) por tanto, estarán dispuestos a mantener sus servicios y ofrecer nuevas soluciones que se adapten mejor a las necesidades de los clientes y conseguir, así mantener su Market Share.

Factor Social

Durante los últimos años la inmigración ha aumentado un 92,4%, correspondiendo a un 6,6% de la población total de chilenos (de acuerdo a datos entregados por el INE). Según estimaciones de la industria, en promedio, las mudanzas internacionales han crecido en los últimos cinco años, entre un 15 y 20%, mientras que a nivel nacional la tendencia es similar.

El movimiento de personas en búsqueda de nuevos trabajos o bien de ejecutivos que son trasladados a otras regiones, ha experimentado un crecimiento que fluctúa entre un 10% a 14% en los últimos 5 años. Aunque la oferta es variada, los precios oscilan entre \$120.000 y \$500.000, dependiendo del tamaño de la mudanza y el destino al cual se trasladan. A su vez, la gran oferta de inmuebles por parte de las inmobiliarias y constructoras permite al cliente, ya sea propietario o arrendatario, acceder a diferentes opciones, según sea el poder adquisitivo de cada uno, además, para los arrendatarios es una alternativa que les permite mayor movilidad. De acuerdo con la Asociación de Arquitectos Tasadores de Chile -ASATCH- se está buscando que la nueva administración de Santiago frene el crecimiento del centro de Santiago, ya que si bien este es uno de los lugares donde la mayoría quiere vivir (1.400 personas se mudan, o pretenden mudarse a vivir en comunas centrales) los promotores están incentivando la compra o arriendo en comunas como Estación Central (al oeste de Santiago) y a San Miguel (al sur). Además, el tamaño de las torres o promociones ha subido un 30% en Estación Central, llegando casi a los 1.000 departamentos por edificio, mientras ha descendido en Santiago Centro y se ha mantenido en San Miguel, la superficie útil se ha reducido un 12% en Estación Central, hasta los 34 m², por lo que saber organizar las cosas y mantener el orden es una necesidad real.

Factor Tecnológico

Chile se posicionó como el país de Latinoamérica mejor preparado para dar comienzo al nuevo modelo de desarrollo económico digital. Por lo que es esencial adaptarse a los cambios que se presenten en la materia. Mientras más flexible sea la empresa, podrá entregar mayor valor en la interacción entre el productor y el consumidor. Por tanto, conseguir diferenciarse con la ayuda de la tecnología provocará una gran ventaja competitiva respecto de otros competidores.

Factor Legal

Tal como se mencionó en el aspecto social, la inmigración ha aumentado considerablemente en Chile. Sin embargo, los países no están preparados a llegadas masivas de personas inmigrantes, la mayoría de los gobiernos cuentan con leyes migratorias de hace más de 20 o 30 años y existe una gran población migrante en las ciudades capitales. Por lo que se hace vital que se avance en la discusión del proyecto de Ley que se encuentra en segundo trámite legislativo en el Senado, en donde se espera abordar en marzo la indicación que pretende ampliar la homologación de títulos a otras entidades universitarias e, incluso, a institutos técnicos. Esto es de mucha relevancia para la industria, ya que, si mejora el poder adquisitivo de los inmigrantes, ellos buscarán evitar vivir de manera hacinada y podrán adquirir una vivienda más adecuada para ellos y tendrán la opción de contratar servicios de mudanzas y adecuación del nuevo hogar. Por otro lado, el Ministerio del Trabajo tendrá intensas actividades en materia legislativa, debido a que existe una amplia lista de proyectos que se encuentran en tramitación en el Congreso, los cuales buscan mejorar la vida de los trabajadores en Chile. La agenda laboral es moderna y ambiciosa, y propone desde mejoras estructurales, a cambios más acordes con la contingencia y los tiempos actuales. Si bien esto afectará al proyecto, el efecto será de bajo riesgo, ya que impactará en todas las industrias de igual manera.

Factor Ecológico

Actualmente, la tendencia mundial es incorporar actividades que estén orientadas a reducir los niveles de contaminación al medio ambiente. La mudanza, es considerada una tarea que produce altos niveles de residuos que contaminan al planeta, la combustión de hidrocarburos, el uso del cartón y del papel de envolver, pueden ser optimizados a través de prácticas que requieren concientizar al consumidor, ya sea con el uso eficiente del vehículo que se utiliza para realizar la mudanza, como del uso de contenedores de plásticos y papel reciclado. Si bien, no hay una norma que regule esta práctica, es posible que en el corto o mediano plazo lo sea.

En estos días, la economía mundial está siendo fuertemente golpeada, producto de la contingencia sanitaria generada por el Covid-19. Sin embargo, es necesario que las empresas logren reinventarse para mantener a sus clientes y atraer a nuevos potenciales. Crear herramientas tecnológicas que permitan acercarse al cliente es la tendencia que se exige, no tan sólo como innovación, sino también como supervivencia.

Siempre se debe pensar que las personas necesitarán de un espacio donde poder vivir y cobijarse, por lo tanto, el saber llegar a aquellas que requieren de los servicios de una empresa para el traslado e instalación de la vivienda antigua a la nueva, es el gran desafío el cual se debe saber enfrentar en los tiempos actuales. Además, si la industria se mantiene al día con las exigencias que el mercado impone,

tales como ofrecer productos y servicios ecológicos, que aporten valor a los clientes y al entorno donde se desarrollen, sólo queda generar estrategias que se alineen en esa dirección.

¿Por qué se decide entrar?

Por lo tanto, aún existe posibilidades de ingresar a esta industria, a través de la prestación de servicios diferenciados, que no tan sólo entreguen la solución al cliente (pues el servicio ofrecido por los competidores es homogéneo) sino también lo acompañen en el proceso que significa empezar a vivir, pero esta vez en otro lugar. Es ahí donde el proyecto busca ingresar, diferenciándose como Planner de Mudanzas, ya que es una empresa que tiene una variada malla de contactos que prestan distintos tipos de servicios durante este proceso, pudiendo adaptarse a las necesidades del cliente. El principal desafío es conseguir que Planner de Mudanzas se posicione en la mente de los clientes. Para ello, el mensaje debe ser claro, “para qué buscar más...si Planner de Mudanzas lo hace por ti”.

Análisis Porter

Amenaza de los nuevos competidores

Las barreras de entradas a nuevos competidores son bajas, debido a que es una industria donde existe una baja diferenciación del producto. Hay acceso a tecnologías que pueden permitir hacer eficiente la industria de la mudanza, además, de no existir barreras gubernamentales que impidan el ingreso a esta industria. Los costos que debe incurrir un comprador para cambiar de empresa son bajos o nulos.

Rivalidad entre los competidores existentes

Si bien la cantidad de competidores de la industria de la mudanza es alta, y la rentabilidad puede considerarse baja, la rivalidad entre los competidores existentes es baja, debido a que existe un bajo grado de concentración, no existe una empresa líder en esta industria que destaque mucho más como las otras (no hay un “Coca-Cola” de la mudanza). Además, baja diferenciación entre una empresa y otra.

Amenaza de productos y servicios sustitutivos

El poder de productos sustitutos es alto, ya que existe una alta disponibilidad de oferta con un precio más atractivo, o bien, el cliente puede optar por trasladar sus bienes de manera personal o con ayuda de familiares y/o amigos, provocando una reducción considerable de los costos para el comprador.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que existe baja diferenciación entre un servicio y otro. Además, el costo de cambiarse de proveedor es bajo o nulo, esto porque existe un alto nivel de información accesible para el cliente.

Poder de los proveedores

Los principales proveedores de la industria de la mudanza son las empresas que ofrecen vehículos para poder transportar los bienes del cliente e insumos para el proceso de embalaje. Bajo esta condición, hay una alta competencia entre los proveedores, debido a la numerosa cantidad que hay de ellos, por lo tanto, el poder de los proveedores es bajo.

Empresas complementarias

En la industria de la mudanza es muy relevante saber diferenciarse, dado el alto nivel de competidores que existen. Para poder obtener buenos resultados dentro de la industria, es muy importante asociarse con empresas que complementen el servicio de la mudanza. Estas empresas pueden ser de aseo, diseño y decoración de espacios, fabricación e instalación de cortinas, elementos de seguridad (alarmas), entre otras. Estas asociaciones con empresas complementarias, permitirá entregar soluciones integrales y enfocadas en las necesidades del cliente.

De acuerdo con lo anterior, es fundamental que la empresa que ingrese a la industria de la mudanza, lo haga con una estrategia clara y que los diferencie de la alta competencia que existe en el mercado. Generar alianzas en el desarrollo del trabajo con empresas complementarias es una pieza clave si se espera crecer y diferenciarse del resto. Aportar valor al cliente, más allá de ofrecer un servicio existente en el mercado, podría lograr atraerlos, ya que, no sólo se debe ser capaz de conseguir que el cliente los visualice como una empresa que entrega sus servicios de una manera distinta, sino también se debe conseguir que sean percibidos como una empresa que ayuda a resolver los problemas que a cada uno aqueja.

Es clave analizar constantemente al mercado, tanto a la competencia directa como indirecta, como también a los proveedores, para saber cuál es la reacción que ellos tienen cuando ingresa un nuevo competidor en la industria y concentrar esfuerzos para conocer si generaron cambios en sus estrategias.

¿Por qué se decide entrar?

Si bien la cantidad de competidores de esta industria es alta, esto podría dar a entender que las rentabilidades a alcanzar son bajas, sin embargo, aún existe una posibilidad de ingresar a esta industria, y esto se puede lograr vía diferenciación, ya que el servicio ofrecido por los competidores es homogéneo. Bajo esta premisa Planner de Mudanzas ingresará a esta industria, ya que ofrecerá una variada malla de proveedores, quienes prestan diferentes tipos de servicios durante un traslado de vivienda, por lo cual, se adaptará a las necesidades de los clientes.

B. Competidores

Para analizar a la competencia, se realizó una investigación en Internet (en páginas propias o de terceros, tales como: www.reclamos.cl, www.habitisimo.cl, www.mudango.com/cl, comentarios de Google, Redes Sociales como Instagram y Facebook), la cual consiste en buscar empresas del rubro que trabajan en la Región Metropolitana y a nivel nacional, esto permite crear un listado con los principales competidores y sus características (ver Anexo N° 2), los que luego se clasifican como competidores fuertes y débiles. Con aquellos competidores fuertes se realizó un contacto mediante llamado telefónico y/o correo electrónico, donde la conversación se basa en el supuesto de una pareja que necesitaba mudarse, pero con la dificultad de que cada uno tenía su propio estilo, y el traslado se realizaría desde la comuna de La Florida hasta Ñuñoa. Como resultado, se consiguió información respecto de cómo funcionan, en qué comunas operan, qué servicios ofrecen y cuáles no. Adicionalmente se obtuvo información de empresas complementarias, a fin de saber dónde están ubicadas y qué servicios entregan.

A la par de la investigación anterior, se realizó conversaciones con otras personas para que contaran su experiencia en la mudanza y cuáles eran sus expectativas con empresas del rubro. En algunos casos, se planteó supuestos con el fin de poder evaluar las ideas que se tenían en consideración para desarrollar el negocio. Adicionalmente se realizó una encuesta on-line (ver Anexo N° 3) a 117 personas, la que permitió orientar el camino de la oportunidad de negocio.

Finalmente, se realizó una investigación sobre empresas del rubro, que funcionan en el extranjero (España, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Francia), de esta forma, se obtiene información respecto de las tareas que realizan y que pueden aplicarse al modelo de negocio y aquellas acciones que no aportan al proyecto. Los hallazgos más atractivos fueron:

- El competidor más fuerte y del cual se debe estar atento (Grulla) no apareció en la búsqueda realizada. Sino más bien, se toma conocimiento de su existencia a través de la recomendación entregada por una empresa encargada del diseño y decoración de espacios (esto permite entender cuán relevante es desarrollar una estrategia de marketing fuerte).
- Que la prestación de servicios tales como, la búsqueda de colegios, la entrega de planos del lugar, direcciones y teléfonos de hospitales, supermercados, clínicas, entre otros, la contratación de personal que se encargue del cuidado de menores y/o limpieza permanente del domicilio (trabajadoras de casa particular) son uno de los servicios más valorados en el extranjero y por personas que ingresan al país.
- Con los llamados telefónicos a las empresas competidoras se toma conocimiento por ejemplo de que hay empresas que sólo prestan servicios en comunas del sector oriente, hay otras que sólo aceptan realizar el traslado si el pago final supera a los montos mínimos que ellos fijan.

- Tras el llamado a las empresas de servicios de organización y diseño de espacio, la percepción fue que no estaban abiertos a escuchar lo que el cliente necesitaba, sino más bien, de imponer su modelo de trabajo, sin importar si eso significa perder al cliente. Ahora bien, al ser una empresa de prestación de servicios, no estaban interesados en conseguir información que les permitiera conocer cuánto era el presupuesto que contaba el cliente, por lo que dejaban de evaluar la posibilidad de ofrecer un servicio más dirigido y por tanto, conseguir a un nuevo cliente.
- También, ocurrió que algunos de los contactos con la competencia a los cuales se les llamó por teléfono, insistían en querer cambiar los muebles, cuando se les explicó que se querían mantener los que ya se tenían. De esta interacción, se comprendió lo relevante que es dejar claro al cliente, durante la negociación, los servicios que incluye el plan básico como los servicios adicionales que pueda llegar a contratar siempre que esté dentro de su presupuesto.
- También se logró obtener información esencial que dice relación con la importancia que tiene para el arrendador y arrendatario dejar el inmueble (nuevo o arrendado) en buen estado de limpieza y conservación, en efecto, es muy bien valorado por el cliente la prestación de servicios relacionadas con el aseo industrial.

Con la investigación a empresas del extranjero, se observó que, en Australia, las empresas ayudan a los clientes en el proceso de organización de bienes en la casa antigua y a su vez, clasificar si los productos pueden estar disponibles para donar, vender, botar o mantener, provocando que sea relevante ofrecer este servicio.

Una situación que fue bastante repetitiva en los distintos contactos es que no trabajan en todas las comunas de Santiago, y que por esa razón se llega a rechazar trabajos. Por lo que el desafío es abarcar más comunas que la competencia.

El punto más repetitivo de los competidores débiles es que muchos no cumplían plazos, ya que no enviaban la cotización dentro de los plazos indicados. Además, de no responder a las solicitudes realizadas por los clientes (sin responder correos electrónicos o lo realizaban de manera tardía, llegando a perder el cliente). Por lo que el cumplimiento de plazos y de respuesta son puntos críticos para cumplir con los clientes.

Del análisis de la información recabada, se realiza tabla comparativa con el competidor directo referente a la industria de la mudanza, quien además de ofrecer servicios de mudanza, también presta algunos de los servicios considerados por Planner de Mudanzas:

	Planner de Mudanzas	Grulla
Servicios que presta	Mudanzas y otros adicionales	Mudanzas y otros adicionales
Precios a cobrar	Plan Básico más cualquier otro servicio adicional los cuales serán expresamente informados en cada medio donde se promoció a la empresa.	Ofrece 3 planes: Básico: embalaje y desembalaje de las cosas del cliente. El desembalaje se realiza en cada habitación que el cliente indique. Se retira los desechos sólo de las cosas que fueron embaladas por ellos. Pro: embalaje y desembalaje, pero se incluye la instalación de la línea blanca, camas hechas, loza ordenada, closet ordenados y espacios comunes instalados. Full: Se entregan los mismos servicios antes mencionados, pero se incorpora el servicio de aseo profundo (no comprende aseo industrial) uso de productos eco-amigables.
Comunas donde se presta el servicio	Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Providencia y otras, tales como Huechuraba, San Miguel, La Florida, Estación Central, Santiago, Macul, Puente Alto.	Sector Oriente de Santiago, como: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Providencia
Servicios adicionales	Se puede agregar una serie de servicios adicionales los cuales tienen un precio independiente, generando costos sólo si se contratan. Los cuales son realizados por empresas externas, partner de Planner de Mudanzas.	Sólo aquellos considerados en los planes, cuya ejecución está a cargo de la propia empresa Grulla.
Modo para cobrar	Por metro cuadrado, y servicios adicionales a contratar.	Por metro cuadrado.
Formas de cotización	En línea y presencial.	En línea y presencial.
Trámites pre mudanza	Los trámites que deberá realizar el cliente de Planner de Mudanzas, serán informados al momento de la cotización y expuestos en la página web, los que dependerán directamente de los requerimientos propios que tenga cada partner de la empresa, los cuales quedarán establecidos claramente en los contratos de prestaciones de servicios que se firmará con el proveedor y que se reforzarán en la hoja de cada uno de ellos. De igual forma, siempre se buscará facilitar la posible tramitación que requiera hacer el cliente.	Salvoconducto. Permiso de estacionamiento emitido por el Depto. de Tránsito de la Municipalidad correspondiente. Si es propietario, se debe presentar: cédula de identidad, copia de la escritura de su propiedad o recibo de contribuciones, o escritura de compra-venta. Si es arrendatario, se debe presentar: carta simple de autorización del propietario, copia de la cédula de identidad del propietario, contrato de arriendo, con su respectiva copia del mismo, copia de la cédula de identidad del arrendatario, recibo de arriendo cancelado del último mes, recibo de cuentas pagadas (luz, agua, gas).
Calidad de productos utilizados	Los productos a utilizar de preferencia serán ecológicos, para ello se buscará trabajar con proveedores que aseguren la utilización de este tipo de materiales.	Eco-amigables.
Medios de publicidad	Página web, plataformas online (como habitissimo) servicios gráficos y audiovisuales, publicidad en Google y Redes Sociales.	Página web.
Cliente objetivo	Personas naturales que se cambien de vivienda a vivienda (ya sea de departamento o casa).	Personas naturales que se cambien de vivienda a vivienda (ya sea de departamento o casa).

Figura 1. Comparación entre Planner de Mudanzas y Grulla. Elaboración propia a través de la información obtenida de página web de la empresa Grulla. Recuperado de <https://mudanzasgrulla.cl/>

En cuanto a los servicios adicionales, principalmente relacionados con la organización y diseño de espacios, se realiza tabla comparativa con el competidor directo:

	Planner de Mudanzas	Grulla
Servicios que presta	Servicios relacionados con la habilitación íntegra de una vivienda.	Servicios relacionados con el orden, organización y optimización de espacios.
Precios a cobrar	El precio se cobrará por cada servicio adicional contratado, para ello, cada servicio tiene un valor estimado (sin IVA) que se sumará al valor total que ya contempla la mudanza.	La empresa visita el domicilio, observa lo que el cliente tiene y a partir de allí genera un diagnóstico, incluyendo el precio y el tiempo a destinar en la labor encomendada.
Comunas donde se presta el servicio	Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Providencia y otras, tales como Huechuraba, San Miguel, La Florida, Estación Central, Santiago, Macul, Puente Alto.	Sector Oriente de Santiago, como: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Providencia
Servicios adicionales	Los servicios propios de la empresa, tales como organización de muebles, donación de artículos y aseo. Los demás, son proporcionados por proveedores los cuales tienen un precio independiente, generando costos sólo si se contratan.	Ofrece servicios de cursos de organización (que consta de una parte teórica y de una práctica) orden de espacios que incluye el aseo superficial como de repisas, muebles y closet (ayudando al cliente en la elección de botar, regalar* o guardar) y servicios de mantención del orden de espacios (aplican un descuento del 50% si el espacio fue intervenido por ellos y la visita se hace después de 3 meses). *Los elementos que fueron destinados a regalar son donados por la empresa.
Modo para cobrar	Por metro cuadrado	Por metro cuadrado.
Formas de cotización	En línea y presencial	En línea y presencial.
Trámites pre mudanza	Los trámites que deberá realizar el cliente de Planner de Mudanzas, serán informados al momento de la cotización y expuestos en la página web, los que dependerán directamente de cada requerimiento que contrate el cliente y de los propios que tenga cada partner de la empresa. Sin embargo, estos quedarán establecidos claramente en los contratos de prestaciones de servicios que se firmará con el proveedor y que se reforzarán en la hoja de cada uno de ellos para ser informados al cliente. De igual forma, siempre se buscará facilitar la posible tramitación que requiera hacer el cliente.	No exige la realización de trámites.
Calidad de productos utilizados	Los productos a utilizar de preferencia serán ecológicos, para ello se buscará trabajar con proveedores que aseguren la utilización de este tipo de materiales.	No hay información al respecto. Sólo se informa que se enseñarán técnicas de doblado, categorización de los artículos y artículos existentes para que la organización sea óptima (como cajas, colgadores, repisas, etc.).
Medios de publicidad	Página web, plataformas online (como Habitissimo) servicios gráficos y audiovisuales, publicidad en Google, publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram).	Página web, redes sociales (Facebook Instagram) y plataformas virtuales (como Habitissimo).
Cliente objetivo	Personas naturales que se cambien de vivienda a vivienda (ya sea departamentos o casas)	Personas naturales u empresas que requieran los servicios para oficinas

Figura 2. Comparación entre Planner de Mudanzas y O-Tres. Elaboración propia a través de la información obtenida de página web de la empresa O-Tres. Recuperado de <http://o-tres.cl/>

Mapa de posicionamiento

Actualmente, la competencia directa de la empresa es Grulla por el lado de la mudanza, ya que ofrecen algunos de los servicios básicos que entrega Planner de Mudanzas, como son el embalaje, mudanzas, desembalaje, orden-organización y aseo del espacio que deja y al que se cambia el cliente, mientras que, por el lado de los servicios, O-Tres es considerada como principal competencia porque presta servicios similares a los que presta Planner de Mudanzas, relacionados con la organización de espacios (se consideran sólo aquellos servicios que no son prestados por los proveedores partner de la empresa).

Si bien, la industria de la mudanza es muy amplia y la de organización y diseño de espacios, también lo está siendo, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, no existe una empresa que contenga ambos servicios (y otros adicionales). Lo más cercano son las empresas antes señaladas, pero Grulla no se dedica en profundidad al aseo, organización de los espacios y no presta asesoría a sus clientes y O-Tres no se dedica a la mudanza ni al aseo en general de los espacios donde realiza cada proyecto.

El mapa de posicionamiento que se presenta a continuación considera como atributos la cantidad de comunas donde prestan los servicios, denominado cobertura (eje vertical) y la flexibilidad (eje horizontal). La competencia, Grulla y O-Tres prestan sus servicios en comunas del Sector Oriente de la capital y no son flexibles ante requerimientos del cliente, en relación a ejecutar trabajos en comunas distintas a las establecidas por ellos ni a entregar servicios distintos a los mencionados en sus páginas web. Lo anterior, se fundamenta en que se sostuvo llamado telefónico con ambas empresas, solicitando la realización de un aseo más profundo en el domicilio ofreciendo pagar un fee adicional, sin embargo, indicaron que ese servicio no lo ofrecían.

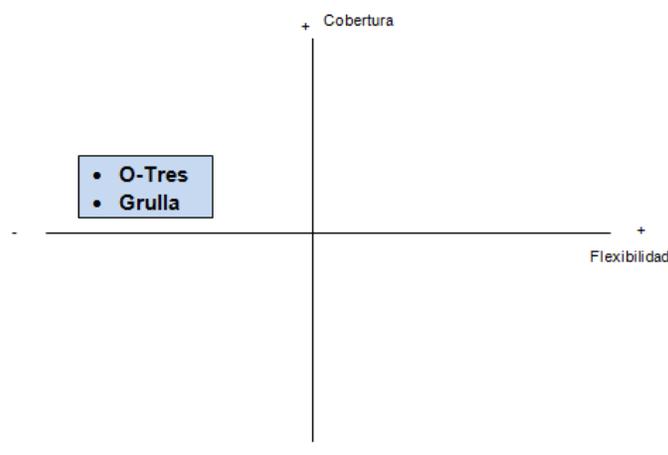


Figura 3. Mapa de Posicionamiento. Elaboración propia.

C. Clientes

La industria de la mudanza tiene potenciales clientes, los cuales dicen relación no tan sólo con el traslado y contratación de servicios por parte de personas naturales, sino también los servicios pueden ser contratados por personas jurídicas. Dichas empresas requieren los servicios de traslado de una oficina a otra; de material de oficina, documentos, escritorios entre otras cosas a bodegas externas, como también son utilizados por empresas que requieren el traslado de herramientas y muebles de mayor magnitud. El servicio también es requerido por empresas del Estado y empresas dedicadas al rubro de la entrega de mercadería (ya sea de consumo como bienes de producción).

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

A. Modelo de Negocios

<p>Socios Estratégicos Se deberá considerar Socios Estratégicos para las siguientes actividades: Aseo, Mudanza, Instalación superficial de Muebles y Electrodomésticos, Instalación de TV en pared, Ojo mágico, Instalación superficial de luminaria; Instalación de máximo dos 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, Instalación de cuadros y espejos (más de dos), Cambio de Papel Mural, Instalación y Retiro de Alfombras, Modificar Paredes, y Diseño de Interiores, Adaptación de Espacios para Mascotas (en caso que se requiera construir determinados artículos para las mascotas). Además se buscará tener asociaciones claves con corredores de propiedades, conserjes e inmobiliarias.</p>	<p>Actividades Claves Capacitación Etólogo. Carta Gantt aceptada por cliente e informada a proveedor. Poder Notarial para gestionar cambios de dirección. Comunicación Efectiva con Fundaciones. Visita a ambos domicilios para desarrollar cotizaciones. Gestionar contratos de largo plazo con proveedores. Emisión de Orden de Compra. Seguridad de personal en terreno.</p>	<p>Propuesta de Valor Planner de Mudanzas busca ser el partner del cliente durante todo el cambio de casa, ayudándole a encontrar el proveedor más idóneo para cubrir sus necesidades y deseos, respetando el presupuestos y los plazos que este requiera. La organización escuchará de manera activa con el fin de buscar la solución más idónea ante cada solicitud, logrando así confianza por parte del cliente.</p>	<p>Relaciones con Clientes Se desarrollará una escucha activa, que permitirá a la empresa ser capaz de entender las necesidades y proponer ideas que vayan en beneficio del cliente. Durante la ejecución del servicio, la empresa acompañará al cliente en todo el proceso de mudanza y organización, y en la ejecución de los servicios adicionales.</p>	<p>Segmento de Clientes La segmentación de Clientes se hace en función al grupo etario al que pertenecen, ya que cada uno de ellos, le da una valoración distinta a los servicios prestados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 20 a 30 años. Valoran aspectos como el cumplimiento de plazos, flexibilidad y capacidad de escucha activa. • Entre 31 a 40 años. Valoran aspectos como el cumplimiento de plazos, alta información disponible y cercanía del personal. • Entre 41 a 50 años. Valoran aspectos como el cumplimiento de plazos, flexibilidad y alta información disponible. • Entre 51 a 60 años. Valoran aspectos como el cumplimiento de plazos, capacidad de escucha activa y flexibilidad.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de Sueldos a Colaboradores. • Pago por Capacitación realizada por etólogo. • Pago a Proveedores. 		<p>Estructura de Ingresos La generación de ingresos dependerá de los servicios que el cliente contrate. Este tendrá acceso a un plan básico, donde el precio se configurará según las distancias que haya entre cada vivienda, volumen de elementos a trasladar y el nivel de trabajo a realizar en la nueva vivienda. Si el cliente quisiera agregar servicios adicionales, los precios se configurarán en base a las necesidades que este solicite.</p>		

Figura 4. CANVAS. Elaboración Propia.

En Anexo N° 5, se encuentra disponible la descripción total para cada uno de los elementos del Modelo Canvas recién presentado.

B. Descripción de la Empresa

Planner de Mudanzas cuenta con un alto nivel de estructura y coordinación en las tareas que se deben realizar, junto con ello, hay un alto conocimiento en viviendas, organización y decoración del hogar. Esto último permitirá que los empleados sean capaces de entender las necesidades del cliente y lograr dar la solución que mejor se adapte a lo solicitado.

La empresa cuenta con un arquitecto, quien, gracias a su conocimiento, podrá ser capaz de llegar a los proveedores más idóneo, pudiendo contar con más de uno en las diferentes categorías de servicios.

Planner de Mudanzas entrará en la industria de la mudanza, en donde buscará diferenciarse de la competencia, funcionando con una variada carpeta de proveedores, demostrando un alto grado de flexibilidad. Además, al contar con diferentes opciones para cubrir las necesidades de los clientes, se podrá proponer otros servicios que no hayan sido considerados ajustándolos al presupuesto y estilo de los interesados.

Misión

Planner de Mudanzas busca ser partner durante el cambio de hogar, siendo capaz de comprender cada una de las necesidades y limitaciones del cliente, ofreciendo una gran variedad de opciones para que la mudanza, y todos los quehaceres adicionales, sean resueltos de manera exitosa, tal y como fue planeada.

Visión

Posicionarse como Top of Mind para las mudanzas en Santiago, en los próximos 5 años, reconocidos por su gran flexibilidad, capacidad de escucha activa y alto grado de cumplimiento de plazos durante la mudanza.

Objetivos

La mudanza está considerada como uno de los procesos más estresantes de la vida, ya que implica un alto desgaste físico, monetario y de tiempo; elementos que son escasos de tener en estos días. Planner de Mudanzas busca facilitar este proceso, comprendiendo cada una de las necesidades, buscando los proveedores más idóneos según las características de la mudanza (cantidad de bienes, presupuesto, tiempos para realizar la mudanza, distancia a recorrer, entre otros aspectos que van a depender de lo que el cliente requiera).

Valores

- Libertad: En gustos no hay nada escrito, por lo mismo, los clientes quieren y necesitan diferentes cosas. Para poder cumplir cada una de sus necesidades, es de vital importancia, que el equipo trabaje con total libertad, que se les permita ser creativos y ser capaces de ejecutar lo requerido por el cliente.
- Escucha: Es muy importante que todo el equipo y clientes, se sientan escuchados. Esto se reflejará en el éxito de cada proyecto, ya que mientras la empresa sea capaz de escuchar a sus trabajadores podrá hacerlo también con sus clientes.
- Resolución: Para que el valor anterior tenga sentido, es necesario que se demuestre el valor de la resolución. La capacidad de encontrar soluciones a los diferentes problemas que se presenten será vital para el funcionamiento de la organización.
- Claridad: Es importante al momento de transmitir una idea, a la hora de cerrar un acuerdo, a la hora de explicar una serie de ventajas. Es vital ser claro, ya que a nadie le gusta no entender algo y tener la sensación de que quedan puntos sin tratar ni aclarar.
- Respeto: Actuar de manera correcta y atenta, es vital para la dignidad de los distintos actores de la organización. Se respetarán las decisiones tomadas por cada individuo. Siempre que estas no contravengan los objetivos de la empresa.

Estrategia de la Empresa

La mudanza es uno de los procesos más estresantes de la vida, es por eso que la estrategia de Planner de Mudanzas, se enfoca en tener una carpeta de proveedores que permitirán satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, encontrando el que más se ajuste a su presupuesto y a la idea inicial.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia competitiva más adecuada es Solución Integral al Cliente (Total Customer Solution), en donde la competencia se basa en las economías del cliente (reducción de costos o aumento de beneficios del cliente).

Ventajas Competitivas y su Fuente

La principal Ventaja Competitiva es la flexibilidad, integrando diferentes soluciones, ya que la mudanza y organización de espacios se realizará a través de diversos proveedores, por lo que será fundamental contar con la capacidad de seleccionar al proveedor más adecuado para los servicios que se estén ejecutando.

Recursos Claves

- Arquitecto: Para poder comprender las necesidades de los clientes y poder aplicarlos en la nueva vivienda, durante el proceso de la mudanza, es de vital relevancia el conocimiento que tendrá el arquitecto que será partícipe del proyecto.

- **Carpeta de Proveedores:** Para poder ejecutar lo que el cliente necesita, es necesario contar con una carpeta de proveedores que especifiquen los servicios que ellos prestan, el presupuesto aproximado y otras características que pueden ser vitales a la hora de escoger al proveedor, como, por ejemplo, plazos de entrega, lugares donde ofrece el servicio, materiales que utilizan, entre otros. También se evaluará la posibilidad de escriturar contratos civiles, con aquellos proveedores que lo requieran, bajo la figura de subcontratación.
- **Coordinador:** Para que un proceso completo de mudanza funcione y se pueda adaptar a las diferentes situaciones, es importante tener un empleado que se encargue de la coordinación entre cada una de las partes involucradas.

Actividades Claves

- **Capacitación al Personal:** Existen servicios que serán ejecutados por trabajadores del proyecto, como, por ejemplo: Adaptación de Espacios para Mascotas. Para poder ejecutar este servicio, es necesario que el personal sea capacitado por un etólogo. Esta capacitación es contemplada dos veces al año.
- **Aceptación de Cotización, Diseño y Carta Gantt:** Para que el negocio comience, es necesario que exista una aprobación de la cotización por parte del cliente, diseño y organización de la nueva vivienda y emisión de la carta Gantt. Con esto se puede asegurar que se cumplan los plazos y además se ejecute lo que el cliente solicitó de acuerdo a sus requerimientos.
- **Contratos de Largo Plazo con Proveedores:** Es de vital relevancia firmar contratos con proveedores que sean claves a lo largo de todos los proyectos que la empresa tenga y asegurar la permanencia y colaboración, para eso se tomarán medidas que permitan a ambos actores ganar.

Competencia Central

La competencia central más importante para Planner de Mudanzas es la flexibilidad, ya que gracias a ella se podrá responder de la manera más idónea a las necesidades de los clientes, siendo responsabilidad de los trabajadores comprender la situación propuesta por los clientes y encontrar la solución más adecuada que respete el o los requerimientos exigidos y acordados con cada uno de ellos.

La flexibilidad es el motor que permitirá a la empresa adaptarse, buscar el proveedor más adecuado, y asegurar el éxito en cada proyecto. Además, la flexibilidad se refleja en el concepto de Planner y en la ejecución de este.

Análisis VRIO

Análisis VRIO	Resultado	Significado
Valiosa	Sí	En base a las encuestas realizadas, un 83% estaría dispuesto a contratar un servicio de Planner de Mudanzas, y un 53% estaría dispuesto a pagar \$350.000. De acuerdo con lo anterior, el servicio es valorado dentro de la población.
Raro	Sí	En la industria de la mudanza, son pocas las empresas que prestan un servicio más allá del traslado de objetos de una vivienda a otra. Pero ninguna demuestra ser lo suficientemente flexible como lo será Planner de Mudanzas.
Inimitable	Sí / No	En un inicio, el concepto de Planner será difícil de imitar, ya que para muchas existirá un elevado costo de modificar su modelo de negocio. Sin embargo, Planner de Mudanzas debe estar observando el mercado y las tendencias para estar siempre innovando y de esta forma le resulte difícil a la competencia imitar.
Organizacional	Sí	Planner de Mudanzas debe ser capaz de hacer uso de sus recursos y capacidades dentro de la organización, orientando su esfuerzo a responder de manera flexible a cada uno de los proyectos encomendados.

Figura 5. Análisis VRIO. Elaboración propia.

FODA

El análisis FODA se encuentra disponible en Anexo N° 6.

C. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

Estrategia de Entrada

La estrategia competitiva de la empresa es conseguir un enfoque con diferenciación. Para ello, la empresa realizará alianzas con proveedores y partner que tengan como pilares el compromiso y profesionalismo con su trabajo, la calidad en el trabajo, el respeto por la diversidad, la puntualidad y experiencia en lo que hacen, de esta forma se podrá asegurar que el trabajo realizado cubrirá las expectativas del cliente.

Definidos los proveedores y partner, se buscará negociar de manera integrativa, es decir, que ambas partes ganen (estrategia de negociación integrativa “ganar-ganar”).

Para ello, se realizará la escrituración de un contrato de prestación de servicios inicialmente por un año, el cual podrá ser renovado automáticamente. En dicho instrumento se dejarán establecidas las cláusulas mínimas que permitan asegurar la correcta entrega de los servicios contratados. Si el proveedor incumple con alguna de las cláusulas fijadas, se acordará la aplicación de sanciones. Además, podrán pactarse acuerdos de premiación para aquellos proveedores o partner que obtengan mejores puntajes en la evaluación que se le pedirá al cliente que realice al término de cada trabajo contratado, esta forma de trabajo permitirá identificar cuáles son los proveedores con los que se debe renovar el contrato y diferentes aspectos a mejorar.

Al tener esta información se creará una base de datos la cual contendrá información mínima relevante de los proveedores: tipo de servicios a prestar, precios, teléfono, correo electrónico, dirección de la empresa, sectores donde pueden trabajar, certificación en el trabajo (de ser necesario), duración del trabajo o tiempo de entrega (el cual podrá ser medido en mt², días u horas), material utilizado (madera, cerámica, fierro), estilos de trabajo (retro, clásico, moderno, contemporáneo, minimalista, nórdico, eléctrico, retro y rústico), entre otras.

Por lo tanto, la capacidad que deben tener los trabajadores de la empresa Planner de Mudanzas es entender con absoluta certeza cuál o cuáles son los requerimientos del cliente, los recursos económicos con los que cuenta, el tiempo que dispone para realizar el trabajo, los horarios en los cuales espera que se realicen, y cualquier otra inquietud que permita crear valor al servicio contratado como aumentar el nivel de satisfacción del cliente.

Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Como estrategia de escalamiento, se espera alcanzar en el plazo de 6 meses dos proveedores como mínimo por cada servicio prestado. Al término del primer año, se espera contar con un mínimo de 5 empresas por cada servicio que la empresa desee prestar.

Al realizar una estimación de las casas y departamentos que pueden adquirir este servicio, asumiendo un pago promedio de \$586.373 por el plan básico para una mudanza a un departamento de 65 m², con dos dormitorios y dos baños, la cuota de mercado a conseguir dentro del primer año es de un 3% el cual deberá crecer el segundo año a un 10%, el tercer año un 14%, el cuarto año un 20% y el quinto año un 25%.

Además, se espera para el quinto año realizar alianzas con empresas que ofrecen productos como, muebles, loza, vaso, electrodomésticos, con el fin de ayudar al cliente a obtener productos de buena calidad, pero con algún tipo de descuento sobre los productos comprados.

Si la demanda es positiva, al término del quinto año, se buscará expandir el negocio a otras regiones del país (Viña del Mar, Concepción, Antofagasta, Temuco y La Serena). A su vez, si la demanda es más alta a la estimada, y por tanto, la rentabilidad aumenta, la empresa saldrá al extranjero a buscar ciudades donde pueda implementar su modelo de negocio, bajo la figura de franquicia.

Estrategia de Salida

Si al término del primer año la empresa no ha alcanzado los resultados esperados, se considerará la opción de realizar una investigación o análisis de reputación online para saber cuál es la percepción de los internautas respecto de la marca y del servicio prestado.

Si los problemas persisten, se realizará una investigación exhaustiva respecto de los procedimientos internos que utiliza la empresa, se analizará la forma de gestionar los recursos, la marca, los proveedores y al cliente y se buscarán formas de mejorar el nivel de servicio.

Si después de haber ejecutado el plan de acción no se observan resultados positivos, y la empresa no logra alcanzar el margen esperado, se pondrá término al negocio.

RSE y Sustentabilidad

Planner de Mudanzas espera construir relaciones basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso con sus principales stakeholders. Para ello, crea el siguiente cuadro donde menciona cada objetivo que pretende cumplir y dado el nivel de impacto crea una estrategia para alcanzar dicho objetivo.

	Resultado u Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	ACCIONES POSIBLES		
				De impacto positivo	De impacto negativo	Estrategia
Personal	Incrementar las ventas.	Alto	Alto	El esfuerzo debe enfocarse en obtener un buen desempeño y coordinación entre los trabajadores para alcanzar las metas propuestas, ya que, con resultados positivos, se podrá mejorar el sistema de recompensa, obteniendo como respuesta un buen clima laboral y mayor compromiso con la organización.	El que exista descoordinación, falta de compromiso e irresponsabilidad por parte de los proveedores, podría provocar en los trabajadores estrés y/o desmotivación, ya que no se le estaría dando cumplimiento a los requerimientos de los clientes generando insatisfacción por el servicio prestado.	Para evitar la ocurrencia de estos hechos, la empresa espera realizar Carta Gantt para el proveedor y el cliente, entregándole los lineamientos y directrices a seguir.
Comunidad	Conseguir un alto nivel de profesionalismo que refleje el compromiso que existe para con el cliente. La transparencia y flexibilidad de la empresa son pilares claves en la organización. Al igual que en el cumplimiento de la normativa legal vigente.	Medio	Alto	La empresa se verá beneficiada al entregar servicios que no tan sólo cuiden al cliente, sino también tengan el menor impacto respecto de los residuos contaminantes. Por ejemplo, se dará prioridad a aquellas empresas que logren acreditar que trabajan con modelos sostenibles.	Si se entrega un mal servicio o que éste no cumpla con las leyes vigentes, la reputación de la empresa se verá afectada. Por lo que, junto con los proveedores se debe evitar caer en prácticas que puedan perjudicar a la empresa, ya que, con ayuda de la tecnología, una mala noticia puede masificarse en las redes sociales en cuestión de minutos, perjudicando la imagen de la empresa.	Se espera llegar a aquellos proveedores que entreguen servicios con el menor impacto ambiental posible y tengan un alto cumplimiento de la normativa legal. Para ello, se compartirán los valores de Planner de Mudanzas y se dará prioridad para cerrar acuerdos con empresas que compartan los valores.

Figura 6. RSE y Sustentabilidad. Parte I. Elaboración Propia.

ACCIONES POSIBLES						
	Resultado u Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	De impacto positivo	De impacto negativo	Estrategia
Proveedores	Evaluar a los proveedores con altos estándares, retribuyendo su trabajo a través del respeto íntegro a las condiciones acordadas en el contrato.	Alto	Alto	Conseguir que el proveedor se sienta valorado a fin de que el servicio sea de calidad y acorde a las necesidades del cliente.	Que, por situaciones externas a las previstas por la empresa, las condiciones pactadas no puedan ser respetadas, tanto por Planner de Mudanzas como el o los proveedores.	Al término de cada trabajo realizado, se le solicitará al cliente que responda una encuesta en la cual podrá dejar sus sugerencias, recomendaciones o felicitaciones, información que será traspasada al proveedor, con el fin de ayudarlo en el desarrollo de prácticas que mejoren el servicio ofrecido.
Clientes	El servicio por prestar será flexible y apegado a las exigencias del cliente, cumpliendo plazos, precio y tiempos de entrega.	Alto	Alto	El nivel de satisfacción que tenga el cliente le permitirá recomendar dentro de su círculo a la empresa Planner de Mudanzas.	Que los proveedores se retrasen en sus labores, que no respeten las condiciones acordadas y/o precio fijado.	Se redactará un contrato civil en el cual se establecerán claramente cada una de las estipulaciones pactadas, a fin de no dejar espacio a las interpretaciones o conflicto de interés.

Figura 7. RSE y Sustentabilidad. Parte II. Elaboración Propia.

IV. Plan de Marketing

A. Objetivos de Marketing

1. Dar a conocer la marca entre el público objetivo

En la Investigación de Mercado realizada, se identificó como la debilidad más relevante de la competencia, la falta de presencia en medios de búsqueda como Google o Habitissimo. Demostrando la relevancia de dar a conocer a la empresa en medios de búsqueda o Redes Sociales. Es por esta razón que Planner de Mudanzas realizará importantes gastos con este fin. Se contempla la creación de la Página Web, publicidad en Google y Redes Sociales (principalmente Instagram y Facebook). Los resultados de esta inversión se reflejarán en la cantidad de seguidores que se alcancen en las redes ya mencionadas. A los 6 meses se espera que en Instagram haya 5.000 seguidores y en Facebook 8.000 seguidores. Al cabo de un año, se espera duplicar las cifras anteriores.

2. Cantidad de mudanzas

Lograr realizar al menos 40 mudanzas dentro del primer año de funcionamiento de la organización. En los siguientes años se espera crecer 130%, 40%, 35% y 20% respecto del año anterior.

3. Dar visibilidad a servicios adicionales

Se busca que la empresa no solo realice ventas por el plan básico, sino que los clientes estén interesados en contratar servicios adicionales. Se espera que el primer año - desde el sexto mes – el 25% de los ingresos provengan por la contratación de estos servicios. Para el año 2 y 3 se espera que sea un 50%, 55% para el año 4, y 60% para el año 5.

4. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes

Una vez ejecutada la mudanza, se realizará una encuesta de satisfacción, con esto se generará el indicador Net Promoter Score (NPS), lo que permitirá a la organización tomar medidas para incrementar esa preferencia. Al primer año se espera generar un NPS entre 5 y 10. El segundo año, se espera alcanzar un valor de 25.

B. Estrategia de Segmentación

Con el fin de conocer al segmento de clientes que Planner de Mudanzas espera llegar, se aplicó una encuesta a 117 personas la cual permitió caracterizar a los clientes y consumidores.

Con los resultados obtenidos se concluyó que el servicio será de uso masivo, ya que se interesaron personas entre los 20 a 60 años, por lo que sólo se requiere que el cliente necesite el servicio de mudanza y que disponga de los recursos para pagar por dicho servicio (como cualquier otro que puede prestar Planner de Mudanzas).

Sin embargo, debido a esta diferencia etaria, es esencial formular e implementar ofertas de servicios y de publicidad que vayan acorde con la edad promedio del cliente, la comuna donde se ubican y el mecanismo de búsqueda que utilizan para encontrar información de las empresas.

Para ello fue relevante separar a los potenciales clientes por grupos de edad, ya que cada uno de ellos, les da una valoración distinta a los servicios prestados por las empresas de mudanza, de esta forma, se crean cuatro grupos:

- Entre 20 a 30 años (los que representaron el 32% de la población encuestada) valoran aspectos tales como: cumplimiento de plazos (29%) flexibilidad (14%) capacidad de escucha activa (12%) alta información disponible (11%) adaptación de espacios para mascotas (9%) y cercanía del personal (8%).
- Entre 31 a 40 años (quienes representaron el 32% de la población encuestada) los aspectos más valorados son: cumplimiento de plazos (29%) alta información disponible (13%) cercanía del personal (13%) exactitud en el trabajo realizado (12%) y flexibilidad (10%).
- Entre los 41 a 50 años (quienes representaron el 17% de la población encuestada) valoraron aspectos como: cumplimiento de plazos (31%) flexibilidad (15%) alta información disponible (12%) exactitud en el trabajo realizado (12%) y capacidad de escucha activa (10%).
- Entre 51 a 60 años (quienes representaron el 19% de la población encuestada) donde valoraron aspectos como: cumplimiento de plazos (30%) capacidad de escucha activa (16%) flexibilidad (15%) exactitud en el trabajo realizado (13%) y adaptación de espacios para mascotas (9%).

Además, se observa que los potenciales clientes viven o se trasladan a las comunas de Estación Central, Huechuraba, La Florida, La Reina, Las Condes, Macul, Ñuñoa, Providencia, Puente Alto, San Miguel y Santiago.

Y que el medio más utilizado para buscar información acerca de las empresas de mudanzas son Google, redes sociales y página web de cada empresa.

Usuarios

Para poder describir a los usuarios, se realizó preguntas generales relacionada con los aspectos más relevantes del proceso de mudanzas. En el análisis se consideró a 138 personas que sí fueron partícipes en su cambio de vivienda:

- Un 59% tiene una vivienda propia, un 32% arrienda y un 9% vive con familiares.
- Un 47% vive en una casa y el 53% vive en un departamento.
- Para un 48% de los encuestados, la mudanza reviste algún grado de complejidad.
- Un 61% se cambió con la ayuda de amigos y familiares. Un 25% contrató una empresa externa. Un 7% no consideró necesario contratar alguna empresa o pedir ayuda a amigos o familiares.
- Los espacios más complejos de preparar en una mudanza son: Dormitorio (32%), Living / Sala de Estar (23%), Cocina (22%) y Comedor (14%).

Influenciadores

Uno de los servicios más destacados de Planner de Mudanzas, es la adaptación de espacios para mascotas. Por lo mismo, la empresa buscará tener influenciadores del mundo de las mascotas. De acuerdo con lo anterior, es que se contará con @ronylola.gaturros como influenciadores, dos gatos que tienen 6.479 seguidores en Instagram. También se contará con @malo.pancho (14.300 seguidores), @bruno.coon (15.300 seguidores), @loki.thewesty (11.700 seguidores), @obiwan.perrobi (11.400 seguidores), @bulldog_kala (11.100 seguidores) y @yorkiltro_twins (13.800 seguidores).

Planner de Mudanzas también buscará generar contactos con Club de Perros y Gatos, una tienda que vende productos de mascotas que son útiles al momento de realizar la mudanza. El Club de Perros y Gatos, cuenta con más de 88.900 seguidores en Instagram, y más de 85.800 seguidores en Facebook.

C. Estrategia de Producto/Servicio

La empresa busca ofrecer un servicio integral de mudanzas, la cual se puede ir adaptando a las necesidades, gustos y presupuestos del cliente. El principal factor de diferenciación es que el servicio se ofrecerá en formato “Planner”, es decir, la organización contará con una carpeta de determinados proveedores que permitirán cumplir lo requerido.

Hoy en día, estos servicios se ofrecen de manera separada, es decir, el cliente debe contactar a una empresa que realice fletes, puede contratar a otra organización que se encargue de la instalación de electrodomésticos, contactará a alguien que haga la instalación de cortinas, pudiendo generar un alto grado de estrés y descoordinación. El objetivo de Planner de Mudanzas, es que el cliente se relacione con una sola organización y se despreocupe de los detalles que puedan entorpecer el proceso. Al contar con una carpeta de proveedores, estos se podrán ir adaptando a las diferentes necesidades y presupuestos que se tenga en cada uno de los proyectos. Es por esto es que la diferenciación y la

flexibilidad son los principales atributos que le permitirán a Planner de Mudanzas distinguirse de la competencia.

Planner de Mudanzas ofrecerá un plan básico y, además, servicios adicionales que podrán sumarse al paquete inicial. El plan básico se compone de las siguientes actividades:

- **Aseo:** Se realizará un aseo en la vivienda antigua y en la nueva.
- **Mudanza:** Se gestionará el transporte más adecuado según los objetos que los clientes tengan y deseen transportar con Planner de Mudanzas.
- **Instalación superficial de muebles y electrodomésticos:** Esta instalación busca no intervenir paredes o realizar alguna modificación eléctrica para poder instalar muebles y electrodomésticos del cliente.
- **Instalación de TV en la pared:** Se instalarán los soportes adecuados para los televisores que el cliente tenga.
- **Instalación de Ojo Mágico:** Se gestionará con proveedores la instalación de ojo mágico a la altura más adecuada para el cliente.
- **Instalación de cuadros o espejos:** El plan básico contiene la instalación de máximo dos cuadros o espejos. Si el cliente quisiera instalar más, deberá contratar el servicio de manera adicional.
- **Instalación de Lámparas:** Se realizará la instalación superficial de luminarias.
- **Adaptación de espacios superficial para mascotas:** Si el cliente tiene mascotas, será asesorado sobre qué productos son necesarios para que el perro o gato afronte con el menor estrés posible el cambio de hogar (por ejemplo: para gatos se puede sugerir la compra de Feliway y en el caso de perros, se puede comprar Adaptil). Se le indicará qué elementos deberán ser necesarios para que el bienestar de la mascota sea el adecuado.
- **Organización al interior de muebles:** Se organizará el interior de los muebles que se tengan en la nueva vivienda. Esto implica organización de muebles de cocina, baños y closet de las habitaciones.
- **Coordinación de Servicios Básicos:** Se gestionará con empresas los servicios que el cliente quiera contratar en su nuevo hogar. Por ejemplo, si el cliente quiere contratar TV Cable, este debe indicar con qué proveedor quiere tener este servicio y Planner de Mudanzas se encargará de realizar las gestiones correspondientes para que se pueda hacer la instalación de TV Cable en la nueva vivienda.
- **Gestión de Cambio de Dirección:** El cliente debe indicar desde qué empresas recibe correspondencia o tiene algún servicio contratado que requiera actualizar su dirección. Una vez obtenida esa información, Planner de Mudanzas hará las gestiones en cada una de esas empresas para actualizar la dirección del cliente.

- **Donación de artículos que no se usarán más:** En la vivienda antigua se clasificará los artículos dependiendo de la condición en que se encuentren, es decir, en conjunto con el cliente, se distinguirá si los objetos se mantendrán, donarán o botarán. Aquellos que se clasifiquen para donar, serán entregados a fundaciones.

Los servicios adicionales a ofrecer por Planner de Mudanzas, son:

- **Instalación de Cortinas:** La empresa buscará tener proveedores para los diferentes tipos de cortinas que se puedan instalar, por ejemplo: roller, duo, celulares, verticales, persianas de madera, nantucket, panel oriental, toldos verticales, persianas de aluminio, plisadas, bilux, tradicionales.
- **Instalación de Mallas de Seguridad:** La empresa tendrá proveedores que instalarán mallas de seguridad que sean brasileñas, el cliente podrá optar por el grosor (que pueden soportar entre 120 y 180 kilos) y si este contiene filtro UV o no.
- **Arreglos de Gasfitería:** Se contará con proveedores que realicen instalación, mantención y arreglo de tuberías; detección y arreglo de filtraciones; y, detección de cañerías tapadas y destape de ellas.
- **Instalaciones Eléctricas:** Este servicio considera la instalación de luminaria que requieran de alguna modificación en la red eléctrica o de manera estructural para el correcto funcionamiento.
- **Cámaras de Seguridad:** Planner de Mudanzas ofrecerá la opción de instalar cámaras de seguridad, con el fin de aumentar la seguridad de la nueva casa.
- **Cambio de Piso:** El cliente podrá solicitar el cambio de piso de la nueva vivienda a uno que se adapte mejor a sus requerimientos.
- **Pintar Paredes:** La empresa contará con proveedores que se encarguen de cambiar la pintura que haya en la nueva vivienda.
- **Modificación de Baño:** Se ofrecerá el servicio de cambiar el tipo de baño que exista en la nueva vivienda, es decir, el cliente podrá modificar de una tina a shower room y viceversa.
- **Instalación de Alarmas de Seguridad:** La empresa ofrecerá la alternativa de instalar alarmas de seguridad en la nueva vivienda.
- **Adaptación de espacios para Minusválidos:** El cliente podrá solicitar la adecuación de los espacios para minusválidos o personas de tercera edad que así lo requieran.
- **Servicios de Inteligencia Energética:** Planner de Mudanzas ofrecerá el servicio de eficiencia energética en el hogar, hará las recomendaciones de qué tipo de elementos usar. Y además contará con empresas que permita la instalación de paneles solares.
- **Instalación de Cuadros y Espejos:** En el plan básico, el cliente accede a la instalación de máximo dos cuadros o espejos, si éste necesitara instalar más, podrá solicitar el servicio de manera adicional.

- **Cambio de Papel Mural:** El cliente puede solicitar que se cambie el papel mural de la vivienda completa o habitaciones de esta.
- **Instalación y/o Retiro de Alfombras:** Planner de Mudanzas tendrá proveedores que permitirán la instalación y retiro de alfombras en habitaciones del nuevo hogar.
- **Modificación de Paredes:** El cliente puede solicitar que se modifiquen paredes que no sean estructurales.
- **Diseño de Interiores:** Planner de Mudanzas ofrecerá asesorías para realizar un diseño de interiores en la nueva vivienda.
- **Adaptación de Espacios para Mascotas:** La diferencia de este servicio respecto del incluido en el plan básico, es que se ofrecerá la opción de realizar rascadores que vayan del suelo al techo, diseñar plataformas para gatos que estén en alturas y entre otros recomendados por un etólogo.
- **Layout:** Planner de Mudanzas hará entrega de un esquema que indicará la distribución general de los muebles. Se identificará la ubicación, por ejemplo, de la mesa de comedor, sillones, mesas de centro, y de los demás muebles que el cliente tenga o vaya a comprar.

Para definir qué servicios adicionales serán ofrecidos, se realizó una encuesta a 66 personas, dando como resultado las opciones anteriores. En el Anexo N° 4 se puede visualizar los servicios que se encuestaron. Estos servicios adicionales se irán modificando según las tendencias, solicitudes que estén realizando posibles clientes, y encuestas de sugerencias en los proyectos ya realizados.

El servicio adquirido dependerá de las necesidades del cliente, de la distancia entre una vivienda y otra, y del estado en que se encuentre el nuevo hogar. Por lo mismo se define un plan tipo A, que se basa en una mudanza a un departamento de 65 m², con dos habitaciones y dos baños, y además se establece que se requiere los servicios incluidos en el plan básico. Además, se definirá un segundo plan B, que, al anterior, se le agrega la instalación de cortinas en todo el departamento (se harán a medida y todas serán cortinas roller, colocando nueve cortinas en total), junto con mallas de seguridad para balcón y dos ventanas.

Planner de Mudanzas, consciente de las necesidades y deseos de sus clientes, busca posicionarse como una empresa que ofrece diversos servicios con una alta flexibilidad y capacidad de respuesta a los requerimientos y presupuesto del cliente, pero a su vez, espera abarcar una mayor cantidad de comunas, entendiendo que cualquier persona, sin importar donde vive, puede acceder a estos servicios.

De esta forma abarcará comunas como San Miguel, Estación Central, Santiago, Ñuñoa, La Reina, La Florida, Huechuraba, Providencia y Las Condes. Y para la realización de los eventuales trabajos adicionales a la mudanza que el cliente pueda necesitar, cuenta con una amplia gama de proveedores que ofrecen servicios que van desde la instalación de cortinas como hasta la adaptación de espacios para personas con discapacidad, embarazadas, tercera edad o mascotas.

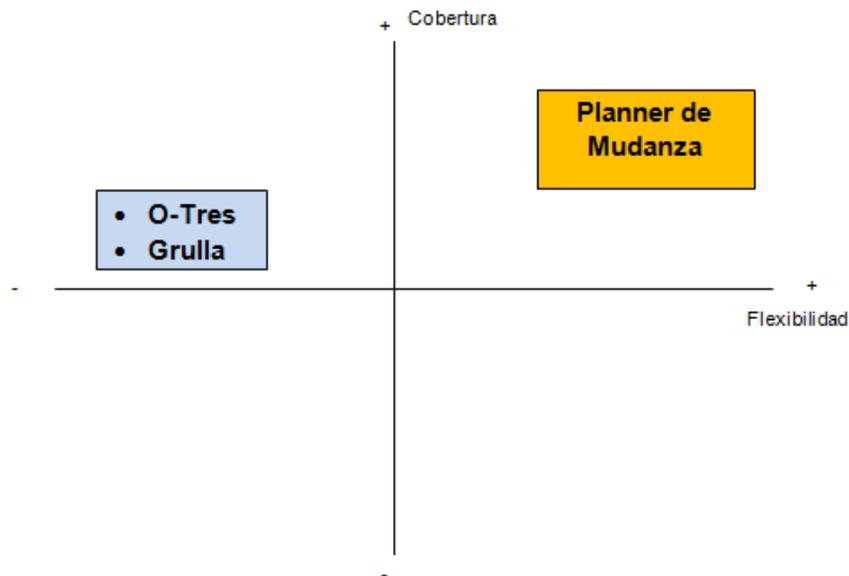


Figura 8. Mapa de Posicionamiento, incluyendo Planner de Mudanzas. Elaboración Propia.

D. Estrategia de Precio

Dado que el servicio no es de uso recurrente, fidelizar al cliente a largo plazo, sólo se puede conseguir a través de ofertas aplicables a los servicios básicos que la empresa entrega de manera autónoma, sin requerir los servicios de los proveedores.

Para iniciar el negocio, se fija un plan básico que contempla la prestación de una serie de servicios mínimos, cuyo precio final contiene los márgenes que espera recibir cada proveedor, los costos de traslados de los profesionales y/o trabajadores, de administración y ventas y un porcentaje menor que se fijará para cubrir posibles gastos no operacionales (por eventuales demandas laborales o civiles). Conforme a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el cliente objetivo mencionó que en promedio pagaría por el plan básico \$350.000. Sin embargo, este precio debe considerar otras variables en el precio, pudiendo ser un valor diferente. Si al ofrecer una serie de servicios adicionales, el cliente se siente interesado en contratar uno o más servicios, sobre el monto total del plan básico se agregará la diferencia de cada uno de los servicios. Cada servicio adicional tendrá una tarifa, que podrá variar según el espacio a intervenir (mts²).

Como respuesta a la reacción de la competencia, se espera transparentar el precio con el cliente y agregar nuevos servicios que permitan diferenciar a Planner de Mudanzas de la competencia. A su vez, se buscarán nuevos proveedores que estén dispuestos a prestar el servicio obteniendo márgenes menores, pero asegurándole mayor cantidad de trabajo. La estrategia a utilizar ante este tipo de escenario será la aplicación de “precio por paquete”, la que consiste en aplicar descuentos cuando el cliente contrata o adquiere un paquete completo, para ello se buscará incentivar la compra de servicios diferentes, pero prestados por un mismo proveedor, por ejemplo, que aquel proveedor que instala mallas de seguridad, también coloque cortinas, y de esta manera poder ofrecer un descuento al cliente.

Para los planes descritos en el punto anterior, se considerarán los siguientes costos:

- Aseo \$15.000.-
- Mudanza \$200.000.-
- TV en la Pared \$15.000.- (incluye materiales)
- Ojo Mágico \$5.000.-
- 2 cuadros o espejos \$5.000.-
- Lámparas \$10.000.-
- Asesoría en Mascotas \$10.000.-
- Organización \$50.000.-
- Coordinación \$20.000.-
- Cambio de Dirección \$20.000.-
- Donación sin costo.
- Malla de Seguridad \$85.000.-
- Instalación de Cortinas (incluye confección de estas) \$325.000.-
- Comisión Planner de Mudanzas 35% de los servicios contratados.

Por lo tanto, el Plan A tendrá un valor de \$492.750 (sin IVA) para el cliente y el Plan B \$1.046.250 (sin IVA).

E. Estrategia de Distribución

Dado que las personas que estarían dispuestas a contratar el servicio de Planner de Mudanzas, buscarían información en medios digitales, la empresa utilizará como estrategia de comercialización el marketing digital. Esto además, se fundamenta en que los cuatro grupos de segmentos de potenciales clientes señalaron utilizar como medio de búsqueda Google, Redes Sociales y Página Web.

F. Estrategia de Comunicación y Ventas

En una encuesta realizada a 122 personas, se concluyó que los medios más utilizados para buscar empresas del rubro son: Google, Redes Sociales y Página Web (detalles en el Anexo N° 3). Es por esto que la estrategia de comunicación estará enfocada en los canales recién mencionados. En Google se desarrollarán Google Ads, esta publicidad se enfocará en potenciar la página web y las Redes Sociales de Planner de Mudanzas. La participación en Redes Sociales será vía Facebook e Instagram, en donde se desarrollará un perfil de empresa y se pagará por publicidad dentro de estas plataformas que redirija a la página web.

La página web mostrará los proyectos realizados, opiniones de clientes que contrataron a Planner de Mudanzas, formulario de contacto, se mencionará los proveedores con que se trabaja. El uso de Redes Sociales será para mostrar las distintas aristas de los proyectos, que busquen potenciar el trabajo de algún proveedor en especial, por ejemplo, mostrar el diseño o trabajo realizado para una habitación en específico.

El mensaje a entregar debe potenciar la principal característica de la empresa que es ser “Planner”, demostrar que cuenta con los proveedores necesarios para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Con esto se destacarán los atributos de flexibilidad respecto de las otras empresas de mudanzas, además de mostrar que la organización es capaz de escuchar y comprender lo que el cliente quiere.

Dentro de la misma encuesta, se concluye que los aspectos más valorados en una empresa de mudanzas son: cumplimiento de plazos, flexibilidad y exactitud (Ver anexo N° 3). Esto se condice con la necesidad de potenciar el concepto Planner, ya que, mediante una buena organización entre el cliente y los proveedores, se puede cumplir los plazos acordados, se destacará la flexibilidad que se genera al contar con más de un proveedor para un mismo servicio, y que, además, esto permite que se pueda cumplir con exactitud las expectativas del cliente.

G. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La empresa Growth from Knowledge (GFK) realiza un informe trimestral sobre el Mercado Inmobiliario del Gran Santiago. Este reporte muestra una actualización de los nuevos proyectos de edificios y aquellos que ya fueron entregados.

Supuestos:

- El informe entrega la cantidad de departamentos que fueron comprados en calidad de entrega inmediata, para cada trimestre. Se hará uso de este dato para la estimación de la demanda.

- Se considerará los departamentos entregados entre Q3 2018 a Q2 2019. Esto hace un total de 7.866 unidades. Se omitirá la cantidad de departamentos comprados en verde o en blanco, ya que se desconoce la fecha exacta en la cual podrían mudarse. A modo de ejemplo, un departamento comprado en blanco en la comuna de Ñuñoa puede tardar tres años en ser entregado.
- La disposición a contratar Planner de Mudanzas, según encuesta realizada a 164 personas, es de 83% en promedio. Esto representa 6.529 unidades.
- Precio estimado de Plan Básico, para una mudanza a un departamento de 65 m², 2 dormitorios y 2 baños, es de \$586.373 (IVA Incluido). Según una encuesta realizada a 117 personas, un 36% estaría dispuesto a pagar este precio. Esto representa 2.350 unidades.
- Para este análisis no son consideradas viviendas usadas, sin embargo, esto no restringe ofrecer el servicio en esos casos.
- Mercado Objetivo a alcanzar cada año:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3%	10%	14%	20%	25%

Figura 9. Participación de Mercado. Elaboración Propia.

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

Figura 10. Estimación de la Demanda. Elaboración Propia.

H. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Según lo estipulado en la Estrategia de Marketing, en las siguientes tablas se muestra el presupuesto y cronograma de cada actividad. Además, se muestra cuánto porcentaje representa de la venta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento Página Web	M\$ 0,03	M\$ 0,03	M\$ 0,03	M\$ 0,03	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	M\$ 0,20	M\$ 0,20	M\$ 0,20	M\$ 0,20
Publicidad en Redes Sociales	M\$ 0,50	M\$ 0,50	M\$ 0,50	M\$ 0,50	M\$ 0,50
Total	M\$ 2,73	M\$ 1,53	M\$ 1,53	M\$ 1,13	M\$1,13
Total / Ingreso	5,95%	1,09%	0,78%	0,41%	0,33%

Figura 11. Cronograma y Presupuesto de Marketing. Elaboración Propia.

Además de lo anterior, se dispondrá de un presupuesto para el lanzamiento de Planner de Mudanzas al mercado, con el fin de que la empresa se pueda dar a conocer en la industria. Para esto se considerará las siguientes actividades:

- Google Ads: Contratar por un mes la opción de \$20.500, en promedio, al día. El presupuesto máximo es de \$623.200.
- Reportaje en “Revista Emprende”: Aparecer en un reportaje de en revistas relacionadas con emprendimiento. Presupuesto máximo por \$1.000.000.

V. Plan de Operaciones

La operación de Planner de Mudanzas siempre tendrá como objetivo la satisfacción de necesidades de los clientes, esto se logra mediante la búsqueda del proveedor más idóneo para este requerimiento, tanto en presupuesto y estilo.

Las actividades que permiten el cumplimiento del objetivo se ven reflejadas en la confección de la cadena de valor, donde la base es comprender las necesidades del interesado y diseñar un porfolio de proveedores, que estén comprometidos para ofrecer un servicio que brinde experiencias y soluciones.

Desde las actividades de apoyo, es fundamental contar con un adecuado programa de Marketing, el cual se basa en la creación de la página web, Google Ads, medios gráficos y audiovisuales, presencia en Redes Sociales (Facebook e Instagram, generando publicidad en ambas plataformas).

Una vez que el cliente contacte a Planner de Mudanzas, con el fin de solicitar una cotización, la organización buscará en su porfolio los proveedores más adecuados para este nuevo proyecto y se entregará una cotización y Carta Gantt al cliente. Si esta es aceptada, se informará a los proveedores y el servicio será ejecutado en el domicilio del cliente. Durante los primeros seis meses de la empresa, se contará con la supervisión en terreno de un arquitecto para verificar calidad y precisión del trabajo realizado.

La empresa estará en condiciones de operar a partir de febrero 2021, en ese entonces Planner de Mudanzas contará con tres socias, quienes ejecutarán cada una de las tareas. Desde el cuarto año se contratará un Junior Administrativo (Part-time), Coordinador de Proyectos y Project Manager. Todos ellos serán capacitados al momento de ingresar a la empresa.

En el primer año, se contratará una empresa externa de abogados, quienes asesorarán en materias legales y redactarán contratos de prestación de servicios de proveedores, y también, trabajarán en la definición de términos y condiciones que deben ser aceptadas por los clientes.

El detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del Proyecto

Planner de Mudanzas estará compuesto por tres socias, quienes se encargarán de la ejecución completa del negocio durante los primeros tres años. Dentro de las funciones a cumplir, se tiene:

- Resolver temas administrativos y operacionales.
- Administrar canales de distribución de la empresa.
- Supervisar trabajos realizados por proveedores.
- Diseñar Carta Gantt.

Por otro lado, se espera desarrollar las siguientes inducciones:

- Asesoría para servicio de mascotas, dictado por un especialista en etología. Esta será realizada dos veces al año, y el pago será mediante honorarios.
- Asesoría sobre organización, diseño y decoración, el cual será guiado por una de las socias.

Para el quinto año, se estima que Planner de Mudanzas esté compuesta por seis personas.

Las compensaciones de los empleados serán ajustadas anualmente por IPC. De la totalidad de la plantilla, solo Project Manager recibirá una comisión mensual, equivalente al 10% del monto de cada servicio adicional contratado.

La forma de constituir Planner de Mudanzas, será mediante la figura de Sociedad por Acciones (SpA).

El detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

Los principales datos del plan financiero son:

- Al quinto año, se estima un ingreso de M\$340,53.
- Para el inicio de actividades y compra de activo fijo, se requiere una inversión de M\$ 3,65.
- Al quinto año, se espera una utilidad de M\$62,02.

- Al primer año se requiere invertir M\$15,46 en Capital de Trabajo, con el fin de cubrir las pérdidas proyectadas para ese periodo.
- Suponiendo un cierre de la empresa al quinto año, se espera un flujo de caja de M\$47,63.
- La principal deuda de Planner de Mudanzas es con los Inversionistas, por M\$18,66.
- La tasa de descuento es 15,85% (5 años) y 16,78% (perpetuidad).
- La evaluación financiera, contemplando un cierre de la empresa al quinto año, arroja un VAN M\$ 56,77, TIR 63% (superior a la tasa de descuento) y Payback de 2,19.
- La evaluación financiera, contemplada a la perpetuidad, arroja un VAN M\$231,40, TIR 101% (superior a la tasa de descuento) y Payback de 2,19.
- Para cubrir los costos fijos del primer año de operación, las ventas del primer año deben ser de M\$98,79.
- Los ratios financieros de Planner de Mudanzas, al quinto año, son:
 - ROA 0,29
 - ROE 0,37
 - ROI 16,82
 - Margen de Utilidad Neta 0,18
- Se realiza un análisis de sensibilidad, simulando una variación de un 20% de la venta. En ambos casos TIR fue superior a la tasa de descuento.

El detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. Riesgos Críticos

A continuación se detallan los riesgos considerados con una alta probabilidad de ocurrencia y con un alto impacto:

Riesgos	Plan de Mitigación
Riesgos de Liquidez	Evaluar solicitud de crédito bancario.
Baja demanda	Mayor publicidad, según los cambios en tendencias.
Imitación Modelo de Negocios	Proactividad en investigación enfocada en optimización del proceso.
Efectos Covid-19 en fuentes laborales	Se hará una evaluación caso a caso, para poder lograr acuerdos con proveedores a un menor costo.

Figura 12. Resumen de Riesgos Críticos. Elaboración Propia.

El detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

IX. Propuesta Inversionista

Planner de Mudanzas busca participar de manera innovadora dentro de la industria de la mudanzas, haciendo que se vuelva atractiva para el inversionista interesado. Es pionera en el modelo de negocios de “Planner”.

El análisis financiero del proyecto indica que es rentable, con VAN positivo, y TIR mayor a tasa de descuento. Presenta indicadores financieros favorables, como ROA y ROI. Se simula dos estados y el análisis de sensibilidad sigue siendo beneficioso para el proyecto.

Se le solicitará al inversionista invertir M\$19,10 en activo fijo, inicio de actividades y cubrir déficit del primer año. A cambio, Planner de mudanzas, ofrece el 20% de participación en la empresa mediante acciones preferentes.

X. Conclusiones

Se hace común ver a las personas quejarse de que no tienen tiempo, que están con una alta carga laboral, que les toma mucho tiempo llegar a sus oficinas, o que las vacaciones nunca son suficientes para descansar. Tampoco es raro ver que las parejas más jóvenes prefieren tener mascotas antes que hijos.

De acuerdo con la investigación realizada, las personas son conscientes de que la mudanza reviste de algún grado de estrés, que tienen diferentes opciones para cambiarse de vivienda, y que es un proceso que no solo implica trasladar bienes, sino que también se puede requerir realizar modificaciones en el nuevo hogar, y para eso, requiere contactarse con diferentes empresas, incrementando el estrés propio de la mudanza.

Planner de Mudanzas busca innovar en la industria de la mudanzas, bajo el concepto de “Planner”, un modelo de negocios diferente, el cual permite ofrecer flexibilidad y capacidad de adaptarse a diferentes requerimientos. Planner de Mudanzas busca ser el nexo entre el interesado en mudarse y distintos proveedores que pueden ayudar a que la nueva vivienda quede lista para ser ocupada desde un inicio. Esto hace que el cliente se contacte con una sola persona, quien gestionará los requerimientos según los intereses y presupuesto del cliente.

La industria de la mudanza tiene una gran variedad de empresas dentro de ella, lo mismo pasa con la organización y diseño, sin embargo, no existe una empresa que pueda ofrecer ambos servicios y otros

adicionales. Por lo mismo se destaca que para ingresar a esta industria, es vital diferenciarse de las empresas ya existentes. Se estima que el tamaño de mercado es de USD 23 millones.

Una de las principales falencias de la competencia directa, es que no fue encontrada la investigación inicial. Por lo mismo, es que desarrollar un buen plan de marketing, se transformó en uno de los principales objetivos de Planner de Mudanzas.

Para que Planner de Mudanzas demuestre su alto grado de flexibilidad, debe ser capaz de llegar a todo aquel que tenga la necesidad de mudarse y que busque ser asesorado por un tercero. Además ofrecerá un plan básico y servicios adicionales, donde el precio se adaptará según, por ejemplo, los metros cuadrados o distancia. Si el cliente quisiera contratar dos servicios que son ofrecidos por el mismo proveedor, Planner de Mudanzas podrá ofrecer un descuento en beneficio de este. La organización tendrá una estrategia de distribución basada en Marketing Digital, teniendo presencia en Redes Sociales, Google Ads, y mostrando proyectos ejecutados en página web. Con el plan de marketing diseñado, se espera que al quinto año se alcance un 25% del mercado objetivo.

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 13. Resumen entrevista a Conserjes. Elaboración Propia.

Anexo N° 2

Investigación de Mercado Local. Empresas clasificadas como proveedor, competencia y sustitutos.

<p><u>Proveedores</u> Tutransporte.cl Duo Transporte Pablo Izquierdo Echeverría SG Construcciones Aguirre Propiedades & Construcción Espro muebles Asesorías Traro Inspección de Casa S&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&S Mudanzas Mudanzas Castillo Full Mudanzas Transporte Lo Barnechea Unipack S.A. Mudanza Luis Rojas Mundomudanzas.cl Santiago Mudanzas Mudango Mudanzas Santibañez</p>	<p><u>Competidores</u> Grulla (Fuerte) 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) Aiteriorismo O-Tres (Fuerte) Hogarnizarte (Fuerte) SELYT ROR Deco Bruna & Izquierdo</p> <hr/> <p><u>Sustitutos</u> Las Condes Design Casa Nomade Dimension AD GlassWood</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 14. 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"

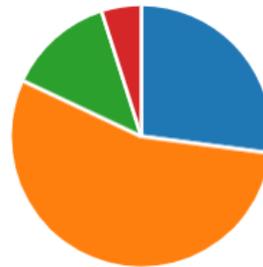
"Santiago "

"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](#)

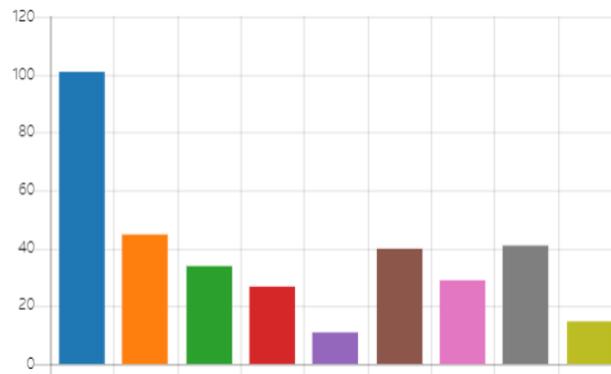
● Sí	66
● No	56



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

[Más detalles](#)

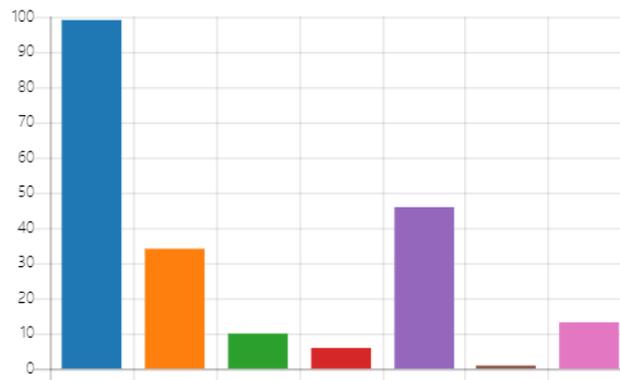
Cumplimiento de Plazos	101
Flexibilidad	45
Exactitud	34
Adaptación de espacios a mas...	27
Presencia en Redes Sociales	11
Alta información disponible d...	40
Cercanía del Personal	29
Capacidad de Escucha Activa	41
Otras	15



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

[Más detalles](#)

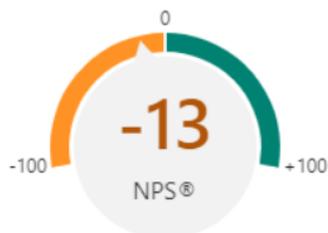
Google	99
Página Web	34
Télefono	10
WhatsApp	6
Redes Sociales	46
Correo Electrónico	1
Otras	13



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](#)

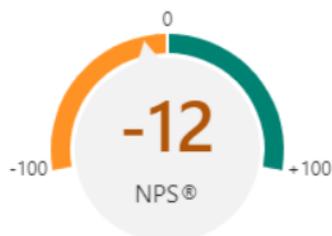
● Si	112
● No	10



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](#)

● Solo antigua	14
● Solo nueva	14
● Ambas	87
● 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](#)

● Si	88
● 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](#)

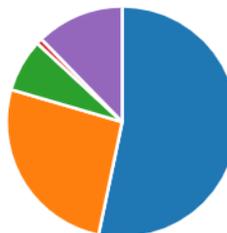
● Si	36
● No	86



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

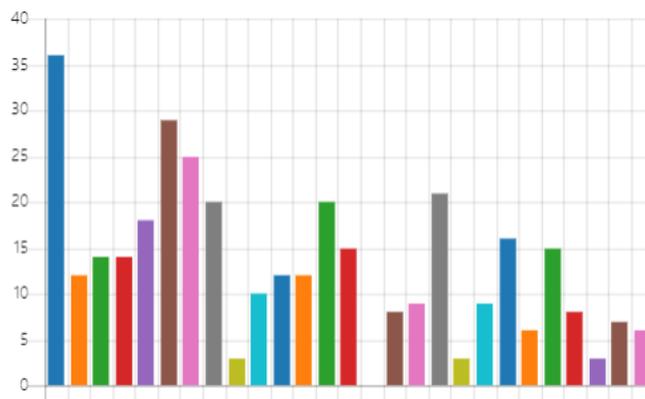
Preguntas realizadas en encuesta para validar servicios adicionales.

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

[Más detalles](#)

● Instalación de Cortinas	36
● Diseño de Interiores	12
● Instalación de cuadros / espej...	14
● Cambio de Papel Mural	14
● Pintar Paredes	18
● Arreglos de Gasfitería	29
● Instalación Eléctrica	25
● Cambio de Piso	20
● Personal Shopper (muebles, d...	3

● Instalación de alfombras	10
● Retiro de alfombras	12
● Modificar paredes	12
● Modificar baño (cambio de tin...	20
● Adaptación para minusválido ...	15
● Decoración Navideña	0
● Instalación de jardineras en ba...	8
● Timbre	9
● Cámaras de seguridad	21
● Asesoría en feng shui	3
● Instalación de audio e ilumina...	9
● Instalación de alarmas de seg...	16
● Domótica	6
● Servicios de inteligencia energ...	15
● Innovación de espacios (por ej...	8
● Gestión en la búsqueda de col...	3
● Gestión en la búsqueda de pe...	7
● Otras	6



Anexo Nº 5

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 N° 6

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 mts². 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 renunciaciones 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 N° 7

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	Ñuñoa	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

Figura 15. Cantidad de viviendas, tipo casa. Indicadores MINVU.

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
Buín	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

Figura 16. Cantidad de viviendas, tipo departamento. Fuente MINVU.

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
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-comienza-a-regir-nuevo/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/macro/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/macro/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/
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. Kybaliodeco. (s/a). Estilos de diseño de interiors. La guía definitiva. Recuperado de <https://www.kybaliodeco.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
35. Wikipedia. (s/a). Order Lead Time. Recuperado de 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-potenciar-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-potenciar-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_Adimark_-_Presentacion_Prensa_2T_2019.pdf