



“TUtime”

PLAN DE NEGOCIOS PARTE II

Alumnos: Carolina Grez.

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, mayo de 2022

Tabla de contenidos

I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2. Flujo de operaciones	13
5.3. Plan de desarrollo e implementación	15
5.4. Dotación	17
VI. Equipo del proyecto	19
6.1. Equipo gestor	19
6.2. Estructura organizacional	19
6.3. Incentivos y compensaciones	21
VII. Plan Financiero	23
7.1. Supuestos utilizados	23
7.2. Estimación de ingresos	24
7.3. Inversiones planificadas	24
7.4. Estado de resultados	25
7.5. Inversión en capital de trabajo	25
7.6. Tasa de descuento	26
7.7. Flujo de caja – Evaluación de proyecto puro	26
7.8. Flujos de caja a perpetuidad	26
7.9. Capital requerido	27
7.10. Balance proyectado	27
7.11. Principales ratios financieros	28
7.12. Sensibilización	29
VIII. Riesgos críticos	31
IX. Propuesta Inversionista	32
X. Conclusiones	33
XI. Anexos	36

Índice de anexos

Anexo 1: Resultados entrevista exploratoria	36
Anexo 2: Tamaño de mercado de la oportunidad de negocio	38
Anexo 3: Resumen resultados investigación de mercado a clientes	40
Anexo 4: Resultados investigación de mercado competidores	43
Anexo 5: Análisis PESTEL	44
Anexo 6: Análisis 5 fuerzas de Porter y sexta fuerza.	47
Anexo 7: Detalle del modelo de negocio CANVAS	49
Anexo 8: Análisis VRIO	56
Anexo 9: Tarifas por publicidad en redes sociales	57
Anexo 10: Tarifas por campañas con Influencers	58
Anexo 11: Detalle servicio de limpieza TUttime.	58
Anexo 12: Flujo servicio TUttime	61
Anexo 13: Tasa de descuento	65

Índice de tablas

Tabla 13: Estimación dotación socios colaboradores	13
Tabla 14: Carta Gantt “Desarrollo e implementación de la Empresa”	16
Tabla 15: Dotación	18

Tabla 16: Detalle remuneraciones _____	22
Tabla 17: Detalle Ingresos _____	24
Tabla 18: Detalle Inversión _____	24
Tabla 19: Depreciación _____	24
Tabla 20: Estado de Resultado anual. _____	25
Tabla 21: Capital de Trabajo máximo déficit operacional. _____	25
Tabla 22: Tasa de descuento. _____	26
Tabla 23: Flujo de caja a 5 años. _____	26
Tabla 24: Flujo de caja a perpetuidad _____	27
Tabla 25: Capital requerido _____	27
Tabla 26: Balance proyectado. _____	28
Tabla 27: Principales ratios financieros. _____	28
Tabla 28: Sensibilización ante disminución en ventas. _____	29
Tabla 29: Sensibilización ente aumento en costos por mano de obra. _____	30
Tabla 30: Sensibilización disminuyendo ventas y aumentando costos en MO. _____	30
Tabla 31: Riesgos críticos. _____	31
Tabla 32: Propuesta al inversionista. _____	32
Tabla 33: Aporte socios. _____	32
Tabla 34: Retiros. _____	32

Índice de Figuras

Figura 4: Cadena de valor TUttime _____	10
Figura 5: Estructura organizacional _____	21

Resumen Ejecutivo

Las personas valoran dedicar el tiempo personal a actividades que les generen bienestar y por ello cada día aumenta el interés y la disposición a pagar por productos y servicios que les permitan aumentar u optimizar la cantidad de tiempo personal.

TUtime, captó esta necesidad y por ello desarrollo una oferta de servicios de limpieza para el hogar seguros, confiables y de calidad, atributos que se sustentan en el cuidadoso proceso de selección y capacitación del personal, desarrollo de protocolos de limpieza, flexibilidad de horario, atención personalizada, utilización de productos de limpieza amigables con el medio ambiente, entre otros. Estos atributos, así como también, la deseabilidad, disposición a pagar y frecuencia de uso, fueron validados a través del estudio de mercado y la encuesta realizada.

La empresa ingresará a la industria de servicios de limpieza doméstica y oficinas pequeñas, que cuenta con gran número de participantes de tamaño e influencia similar en el sector, bajas barreras de entrada, sustitutos con bajo costo de cambio para el cliente, entre otros. Sin embargo, estos actores y su oferta actual no explotan eficazmente atributos relevantes para el segmento de clientes al que se enfoca la propuesta de valor de TUtime,

TUtime comenzará ofreciendo sus servicios en las comunas de Las Condes y Providencia. El tamaño de mercado estimado asciende a los M\$89.442.080 anuales, pero considerando los recursos y capacidades disponibles, se estima alcanzar M\$131.586 equivalentes a un 0,15% de participación para el primer año mediante una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación.

El VAN del proyecto a 5 años es de \$177.571.211, con una TIR de 52,7% y un Payback de 3,3 años. Adicionalmente, según el análisis de sensibilidad realizado, ante un incremento en los costos de mano de obra del 71% (manteniendo los mismos ingresos por venta), el proyecto continúa siendo rentable, demostrado una significativa capacidad de maniobra para enfrenta un potencial escenario más exigente en cuanto a costos.

I. Oportunidad de negocio

Mediante entrevistas exploratorias (ver anexo 1 Resultados entrevista exploratoria) se distinguieron algunos de los sentimientos y sensaciones que produce la realización de actividades del hogar a las personas como: el cansancio, frustración, desagrado, estrés y ansiedad.

Las nuevas formas de trabajar “teletrabajo” adoptadas producto del COVID y las restricciones de movilidad (aforos y cuarentenas) empujan a las personas a pasar más tiempo en sus hogares y con ello la necesidad de mantener la vivienda en condiciones de limpieza e higiene adecuados. Este nuevo estilo de trabajo se prevé que se mantenga en el futuro ya que cada vez son más las empresas que han adoptado esta nueva modalidad trabajo

Respecto a la investigación realizada a la competencia, se observó que las empresas se encoban en empresas y oficinas, su oferta es poco flexible y cuentan con poca explotación sobre atributos como: i. procesos de selección, ii. contratación, iii. entrenamiento, iv. garantías.

Se realizó una investigación de mercado a más de 150 personas, que permitió conocer los atributos más explotados del servicio de limpieza, además de validar deseabilidad y disposición a pagar.

Existe gran capacidad de los emprendedores para apropiarse, desarrollar e implementar esta idea, dada la experiencia y trayectoria laboral con la que cuentan.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes

La empresa TUttime, se desarrollará en la industria de servicios de limpieza doméstica y oficinas pequeñas, industria que se caracteriza por presentar bajas barreras de entrada y de salida alta rivalidad entre los competidores, alto poder de los compradores debido al bajo costo de cambio que les significa cambiarse entre los oferentes y a la presencia de sustitutos, requerir bajos niveles de inversión inicial, entre otros.

Los competidores de TUttime corresponden a las empresas de limpieza que ofrecen servicios tipo mantención, ya que exhiben una mayor frecuencia de uso en el mes respecto al servicio limpieza profunda (una vez al mes). Estos competidores se caracterizan por ser numerosos, de tamaño mediano a pequeño y no presentar un fuerte posicionamiento de marca.

Los clientes de TUttime (B2C) son personas que necesitan de un espacio buenas condiciones de limpieza e higiene, y valoran externalizar la realización de las tareas domésticas con una empresa segura, confiable y de calidad en el servicio. Los clientes B2B, corresponden a empresas e instituciones que requieren que de las dependencias físicas (oficinas y/o tiendas comerciales de superficie pequeñas a mediana) en que sus trabajadores desarrollan sean limpias e higienizadas.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

TUtime ofrece servicios de limpieza a domicilio confiable, seguros y de calidad, para brindar a sus clientes la posibilidad liberar tiempo y dedicarlo a actividades que les generen mayor bienestar.

Aspectos fundamentales de la propuesta de valor considera el contar con un equipo de colaboradores cuidadosamente seleccionados y capacitados, plataforma digitales (App, sitio web), entrega de garantías de satisfacción, atención personalizada materializada en el contacto con un asesor o coordinador, utilización de productos de limpieza amigables con el medio ambiente, desarrollo e implementación de protocolos y estándares operacionales para garantizar consistencia y calidad al realizar cada servicio brindado, a lo que se suma la gestión y explotación de información de los cliente para mejorar aún más la propuesta a cada cliente. Por último, la empresa contará con eficiente proceso de postventa para mantener coherencia con un servicio de calidad y orientado a los clientes.

Luego de dar a conocer y posicionar la marca, se contempla incrementar la penetración de mercado en las comunas del segmento objetivo identificadas en la investigación de mercado (Las Condes y Providencia), ampliar la cobertura del servicio a clientes B2B (Año 3), extender la cobertura de los servicios a otras comunas de la Región Metropolitana Ñuñoa, Peñalolén, San Miguel, y Colina.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

Los principales objetivos de marketing que busca alcanzar TUttime son los siguientes: Lograr que un 80% de los clientes tengan al menos 1 evento de servicio al mes durante el primer año de operación y al menos 2 eventos mensuales durante el segundo año, Obtener dentro del primer año una evaluación de satisfacción de clientes (CSAT) de un 8,5 (escala de 1 a 10) y una evaluación de NPS superior al 80%, por último alcanzar un volumen de seguidores en redes sociales de 2.000 clientes dentro de los 2 primeros años de operación.

La Empresa ha definido tres tipos de servicios que complementan la oferta de un servicio personalizado para clientes B2C y B2B, basado en variables de tamaño de la vivienda y horas promedio estimado de la duración del trabajo, principalmente.

La determinación del precio de los servicios consideró aspectos como la disposición a pagar obtenido de la investigación de mercado, precios y calidad ofrecidos por la competencia y el posicionamiento a construir en la mente del consumidor. No obstante, se proyecta un alza en precio a partir del tercer año de operación, pues se estima que la Empresa alcance un mayor reconocimiento de su propuesta de valor en el mercado.

Al ser una empresa nueva en el mercado, la estrategia de comunicación de TUttime se enfocará, en dar a conocer los atributos distintivos de sus servicios al mercado, crea una imagen distintiva en la mente del consumidor. Es por esto que se asignará un gasto relevante en marketing asignado a redes sociales, influencers y descuentos a clientes nuevos y referidos.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

La Empresa ha definido iniciar la prestación de sus servicios en 2 comunas de la región Metropolitana, Las Condes y Providencia, aun cuando, la investigación de mercado presentó oportunidades en otras cuatro comunas de la región (Peñalolén, Ñuñoa, Colina y San Miguel). El inicio de las operaciones en las 2 comunas indicadas anteriormente obedece a una definición estratégica ya que las comunas seleccionadas cuentan con mayor densidad en unidades de viviendas tipo departamentos, permitiendo, por un lado, hacer más eficiente la movilidad de los socios/colaboradores entre clientes y por otra parte hacer más efectiva la planificación de actividades para optimizar la capacidad, horarios y disponibilidad de recursos.

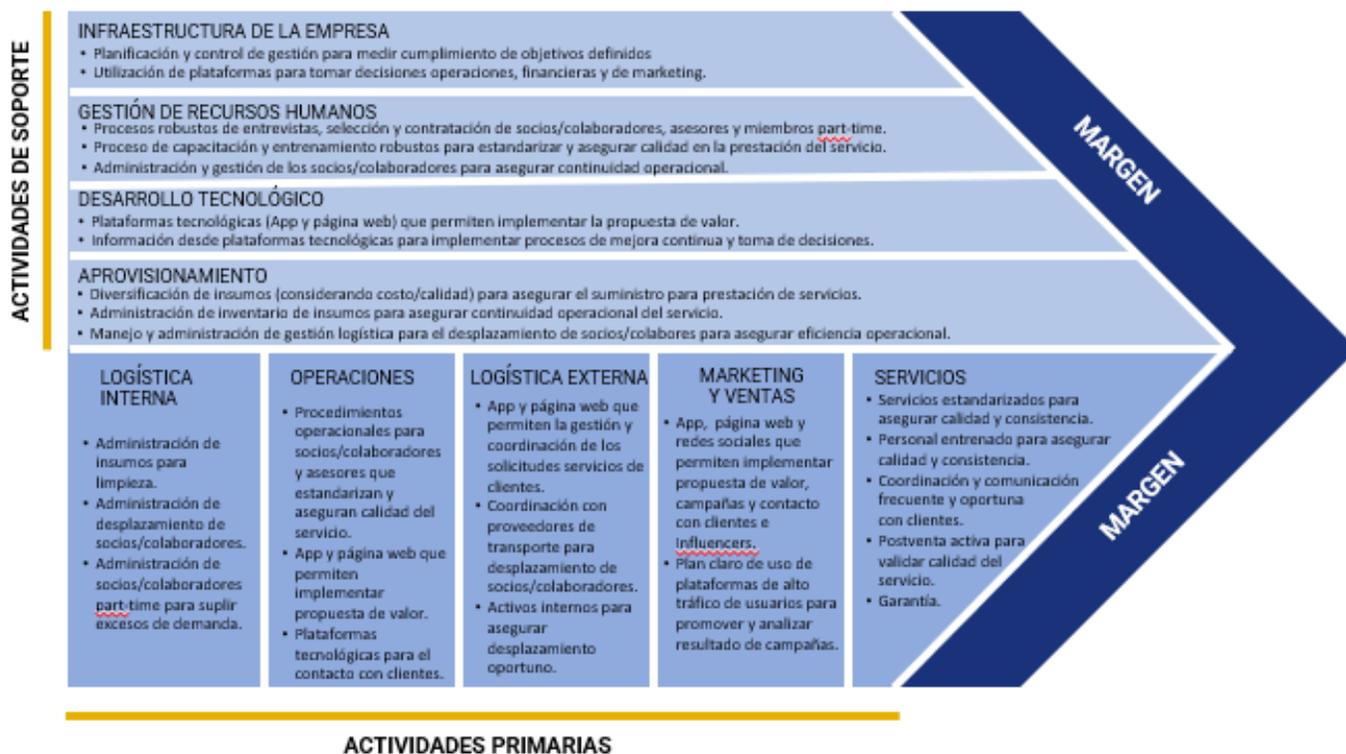
La infraestructura tecnológica de TUttime es uno de los pilares centrales para desarrollar su propuesta de valor y su operación. Por ello se implementará una App y página web a través de la cuales los clientes podrán acceder a información de la Empresa, sus valores, misión, visión, entre otros. Adicionalmente, permitirán visualizar información de sus socios colaboradores, descripción de la oferta de servicios, estimación de costos. Además, dispondrá de canales de comunicación para resolver dudas o consulta de los clientes.

La información que proporcionará la App y el sitio web permitirá a TUttime, planificar y coordinar la asignación de sus socios/colaboradores. Además de disponer de información relevante de las solicitudes de clientes que serán monitoreadas por los asesores, responsables de velar por el cumplimiento de un servicio de excelencia y calidad según los requerimientos de los clientes.

La Empresa ha definido un plan de implementación que considera un tiempo estimado de 3 meses. Este período incluye las siguientes etapas: i. Creación y registro de la empresa, ii. Construcción de App y página web, iii. Selección, reclutamiento y capacitación, iv. Adquisición de insumos y maquinarias, v. Plan de marketing y publicidad, vi. Inicio de operaciones.

Las investigaciones de mercado a clientes y a competidores realizadas por el equipo gestor de TUttime, han permitido obtener información relevante para el diseño e implementación de procesos y actividades internas, para atender las necesidades actuales de los clientes y destacar su propuesta de valor respecto de los competidores actuales.

Figura 1: Cadena de valor TUttime



Fuente: Elaboración propia, basado en diagrama de cadena de valor de **Michael Porter**.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La empresa estima alcanzar, en el primer año de operación un 0,15% de participación, el cual se incrementará hasta alcanzar un 0,68% de participación al quinto año de operación. Los servicios serán ofrecidos en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes y Providencia, lo que facilitara la coordinación y el desplazamiento de los socios colaboradores.

La infraestructura necesaria que permitirá la generación y prestación de los servicios de TUttime proyectados, son las siguientes:

Instalaciones físicas:

La Empresa no contempla el funcionamiento en oficinas físicas, pues se privilegiará el trabajo telemático para el equipo administrativo, dado que la conexión y comunicación con clientes y pares puede ser desarrollado de forma remota, mientras que los socios/colaboradores desempeñarán sus actividades en domicilio de los clientes. Se considera el arrendamiento temporal de oficinas/departamento durante el primer año de actividad, con el propósito de facilitar el proceso de preparación y evaluación de los socios colaboradores, para estandarizar la calidad en la ejecución de los servicios. Una vez contratados los socios/colaboradores iniciales, la

Empresa ha considerado la utilización de servicios como Airbnb para conseguir futuras locaciones donde realizar el entrenamiento y evaluación de su personal, por la flexibilidad que permiten arrendamientos por breves períodos. Cabe señalar, que la empresa coordinará las fases de pruebas de los candidatos en grupos pequeños (entre 3 a 7 personas) y arrendará un inmueble sólo por el período de las pruebas. Por último, no se descarta la necesidad de espacios estables o propios, pero es un elemento que se evaluará luego del primer año de operaciones.

La empresa contará con una bodega, ubicada estratégicamente, para mantener los equipos e insumos de forma adecuada y accesibles más rápidamente. Este espacio será arrendado durante los años de operación.

Infraestructura tecnológica:

Considera sitio web y App, las que facilitarán a los clientes el acceso a información de la empresa, los servicios ofertados, y dispondrá de opciones para compra online, agendamiento de servicios, enviar evaluación de satisfacción y/o Feedback, además de proveer canales de comunicación.

Equipamiento

Facilitará la limpieza en zonas difíciles como cocina y baños, el cual se ira rotando entre lo colaboradores que consideren las necesidades de los clientes. La prioridad en la asignación del equipamiento estará dada por la antigüedad del cliente y su frecuencia de contratación. El equipamiento considera aspiradoras para polvo y agua además de limpiadoras a vapor.

Abastecimiento en insumos de limpieza ecológicos

Se realizará con una frecuencia mensual, basado en el número de clientes activos que habitualmente prefieren el servicio de limpieza con utilización de estos productos o compran regularmente los insumos. La Empresa, mantendrá relaciones comerciales con al menos dos proveedores de productos de limpieza, para disminuir el riesgo de cancelación de servicios por la falta de insumos ecológicos, y mantendrá registro actualizado de al menos seis empresas que ofrezcan este tipo de insumos y comparta los valores y la preocupación por un desarrollo sustentable que tiene TUttime. Algunas empresas potenciales de suministrar estos insumos son FreeMeet y Tezaclean.

Transporte del personal (socios/colaboradores)

Los socios/colaboradores tendrán a disposición opción de traslado desde punto encuentro (definido previamente por la Empresa) y hacia la casa de los clientes (y viceversa), para optimizar los tiempos de traslado, y cuidar de su seguridad. La Empresa, externalizará el servicio de traslado, con empresas como Uber, Cabify, DiDi entre otros. Adicionalmente algunos socios/colaboradores podrán ser trasladados en vehículo de la Empresa cuando la ubicación de los clientes no sea de fácil acceso. Lo anterior, dado que el transporte es un elemento importante en el modelo operativo de TUttime, pues un desplazamiento eficiente posibilita el optimizar el uso de su capacidad instalada de socios/colaboradores. Por ello, la decisión estratégica de TUttime, de iniciar las operaciones en las comunas de Las Condes y Providencia, que, por su cercanía, facilitan los desplazamientos hacia los clientes que es clave para garantizar el uso eficiente de su capacidad instalada.

Equipo humano operacional (socios colaboradores, asesor de clientes)

- i. El equipo gestor de TUttime considerando recursos financieros y capacidades operacionales disponibles, ha considerado iniciar sus operaciones con un equipo de 7 socios/colaboradores (6 contratados a jornada completa y 1 contratado a jornada parcial) con capacidad de atender 12 servicios S semanales; 8 servicios M semanales o 4 servicios L semanales. Considerando una jornada laboral de 9 horas.
 - El asesor tendrá a cargo el seguimiento de los clientes y el contacto frecuente con los socios/colaboradores para asegurar la calidad del servicio.

De acuerdo al tipo de servicios que ofrecerá TUttime, se estima una potencial estacionalidad en temporadas de vacaciones de verano (meses de enero y febrero) e invierno (mes de julio), donde las personas suelen ausentarse de sus viviendas habituales. Esta situación podría impactar el flujo de caja operacional de la Empresa, ya que podría darse un escenario de baja demanda de servicios en esos periodos y con ello un exceso de capacidad instalada de socios/colaboradores disponibles para la prestación de servicios. No obstante, lo anterior, en esos períodos la Empresa, realizará campañas de promoción para captar nuevos clientes con descuentos para mantener su volumen de actividad y operación de la capacidad instalada.

Respecto de las fuentes de trabajo, actualmente los niveles de desempleo en país se han mantenido en niveles medio con una tasa de desocupación del 7,8% (en el período móvil enero-marzo 2022 según reporte marzo 2022 del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile INE), por

lo que la Compañía no espera mayores dificultades para iniciar sus procesos de selección y contratación, necesario para implementar su propuesta de valor. Sin embargo, la Empresa, se verá enfrentada a un escenario económico con una inflación al alza por efectos de pandemia y situaciones geopolíticas globales, lo que podría presionar a un incremento de los niveles salariales. Por otro lado, Chile se enfrenta a un cambio de gobierno que podría impulsar nuevas reformas laborales que también deben monitorearse para entender y dimensionar posibles impactos en el funcionamiento operacional de la Empresa, del mismo modo, actualmente está en desarrollo la redacción de una nueva constitución para Chile, situación que debe monitorearse para entender y dimensionar posibles impactos en la certidumbre jurídica del país respecto del funcionamiento para nuevas empresas en temas legales, laborales y tributarios.

Durante la etapa inicial de operaciones, TUttime ha definido que el número de socios/colaboradores necesarios para desarrollar su propuesta de valor y cumplir con las metas planificadas para el primer año de operaciones es el siguiente. Esta estimación considera además los recursos financieros capacidades operaciones disponibles por el equipo gestor en un escenario conservador:

Tabla 1: Estimación dotación socios colaboradores

Equipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° socio/colaborador	7	9	12	15	18
N° de servicios (a)	24	26	28	29	29

Fuente: Elaboración propia

Nota:

(a) El número de servicios corresponde a número de servicios semanales a prestar a clientes como cantidad mínima en función a un escenario conservador que considera aproximadamente un 80% de capacidad utilizada en el año 1. En los años siguientes se estima una mejora en la cantidad de servicios semanales por socio/colaborador como consecuencia de los esfuerzos de marketing y posicionamiento de la marca.

5.2. Flujo de operaciones

En el presente subcapítulo se describen el flujo de operación del negocio, el cual contempla tres subprocesos (ver anexo 12 Flujo servicio TUttime): Solicitud de servicio, prestación del servicio y postventa.

i. Solicitud del servicio

- a. El cliente se contacta con la empresa mediante la utilización de los distintos canales de comunicación que posee la empresa (App, sitio web, WhatsApp, mail y vía telefónica).
- b. Si el cliente se interesa por alguno de los servicios, deberá seguir con la etapa de selección del servicio y proceso de compra, mientras que, en caso contrario de no optar

- por ninguna modalidad, la orden se cierra, permitiendo al área de post venta enviar encuesta breve para indagar acerca de las causas por las que no se concretó la transacción.
- c. En caso que el cliente requiera de un servicio a su medida, deberá ingresar o indicar (en caso de contacto vía telefónica) las siguientes variables del inmueble: Tipo inmueble (oficina, casa o departamento); comuna; tamaño aproximado del espacio a limpiar (unidad de medida metros cuadrados M²).
 - d. Con esta información se crea una solicitud de potencial servicio, en la que personal de TUttime tomará contacto con el cliente (plazo para contacto con cliente será de un rango entre una hora y una hora y treinta minutos) para conseguir mayor precisión en los requerimientos del cliente y adecuando la cotización a esta nueva información.
 - e. Si el cliente está de acuerdo con la cotización del servicio personalizado, o con alguno de los servicios regulares deberá realizar el agendamiento del servicio vía App o sitio web, previo a su registro (creación de cuenta) en alguna de estas plataformas.
 - f. Posterior a la elección del servicio y registro de usuario, el cliente deberá escoger el horario y día en que necesita recibir el servicio. Para este paso, la plataforma tendrá disponible las fechas, horarios disponibles y el listado de los socios colaboradores disponibles.
 - g. Finalmente, el cliente pasa a la etapa de pago, y para ello puede hacerlo ingresando a su perfil en la plataforma o como "invitado", ejecuta el pago de forma electrónica para posteriormente recibir comprobante de la transacción y detalle del servicio contratado.
- ii. Prestación del servicio.**
- a. Se emite alerta y/o notificación al cliente de recordatorio día previo al servicio, mientras que el día del servicio el cliente recibe una nueva notificación indicando que el colaborador va en camino al domicilio.
 - b. Al llegar al domicilio, el socio realizará una presentación personal breve y detallará lo que considera el servicio contratado, además de comunicar el plan a desarrollar durante su jornada, y los pasos que deberá realizar el cliente luego de terminar el servicio, a través de su App.
 - c. Se realiza el servicio de limpieza en los estándares definidos.

iii. Evidenciar trabajo terminado.

Al finalizar el servicio el socio colaborador debe subir evidencia (fotos, videos) del resultado del servicio, evidencia que se mantendrá temporalmente en los sistemas de la empresa (6 meses a un año) y siempre que el cliente apruebe conforme los resultados del servicio realizado.

iv. Postventa

- a. El cliente recibe una notificación que indica la finalización del servicio y procede a calificar el servicio realizado por el socio colaborador, utilizando una escala de evaluación previamente definida por la empresa. El cliente podrá complementar su evaluación dejando comentarios referidos al servicio recibido, de forma opcional.
- b. El cliente debe evaluar el servicio recibido mediante la App o sitio web dentro del plazo máximo de una semana, posterior a este plazo se asume que cliente esta 100% conforme con el servicio brindado.
- c. En caso que el cliente no quede conforme con el servicio recibido, podrá dejar un reclamo, mediante los canales virtuales y telefónicos que dispondrá la Empresa para estas situaciones, los que posteriormente son revisados por el Asesor TUttime, quien debe contactar al cliente, a la brevedad, para obtener mayores antecedentes de la situación. Adicionalmente el asesor, revisará con área de post venta si se aplicará la garantía de servicio o si debe justificar que el incidente no está contemplado dentro de las causas que permiten ejecutar dicha garantía.
- d. Una vez que se determina si aplica o no ejecutar garantía se le informa al cliente el resultado de la incidencia y las alternativas a las que puede optar según su caso. La empresa puede determinar reembolsar un monto en dinero por daños o robos al inmueble del cliente y en caso de un reclamo por servicio deficiente se podrá optar al reembolso del valor del servicio o al re-agendamiento de un nuevo servicio (sin cargo para el cliente afectado).

5.3. Plan de desarrollo e implementación

TUttime es un negocio que se constituye de 2 socios, que son los responsables de liderar el proceso de desarrollo e implementación de la Empresa que consta de las siguientes etapas necesarias para iniciar el funcionamiento de TUttime: i. Creación y registro de la Empresa, ii. Construcción de App y página web, iii. Selección, reclutamiento y capacitación, iv Adquisiciones insumos y maquinarias, v. Plan de marketing y publicidad y vi. Inicio de operaciones. Se ha

estimado un plazo de 3 meses para llevar a cabo estas etapas que permitirán la puesta en marcha de la Empresa durante el mes 4.

Tabla 2: Carta Gantt “Desarrollo e implementación de la Empresa”

N°	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Creación y registro de la Empresa													
1.1	Inscripción de “TUtime” en INAPI.	■												
1.2	Escritura de constitución sociedad.	■												
1.3	Inicio de actividades en SII.		■											
1.4	Arriendo de oficina para año 1.		■											
1.5	Pago de patente comercial.		■											
1.6	Apertura de cuenta corriente.			■										
2	Construcción de App y página web													
2.1	Adquisición dominio web/NIC Chile.		■											
2.2	Construcción de página web y sitio web TUtime.			■	■	■	■	■	■	■				
2.3	Implementación de App para operar.										■	■	■	
2.4	Puesta en marcha y ajustes App/ página web.										■	■	■	
3	Selección, reclutamiento y capacitación													
3.1	Entrevistas, selección – Colaboradores a tiempo completo.				■	■	■	■						
3.2	Entrevistas, selección – Colaboradores a jornada parcial.					■	■	■						
3.3	Entrevistas, selección – Asesor, Social media					■	■	■						
3.4	Contratación de personal seleccionado.							■						
3.5	Capacitación –Colaboradores, Asesor, Social media								■	■	■			
4	Adquisición de insumos y maquinarias													
4.1	Compras de insumos y maquinaria para operación.								■	■				
5	Plan de marketing y publicidad													
5.1	Creación redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y TikTok).										■	■	■	■
5.2	Desarrollo de contenido para RRSS.										■	■	■	■
5.3	Contratación de influencer para iniciar compañía.										■	■	■	■
5.4	Publicación de campaña comunicacional.										■	■	■	■
5.5	Inicio de contacto con clientes para ofrecer descuentos y presentar programa referidos.										■	■	■	■
6	Inicio de operaciones													
6.1	Inicio de actividades operacionales												■	■

Fuente: Elaboración propia.

La descripción general de las etapas indicadas, en tabla anterior, son la siguiente:

Etapas 1: Incluye actividades de inscripción de marca y creación legal de la Empresa en términos jurídicos e impositivos.

Etapas 2: Incluye actividades de diseño y construcción de la App y página web que han sido definidos como recursos claves para el funcionamiento e implementación de la propuesta de valor de TUsime.

Etapas 3: Incluye actividades de entrevistas (personales, psicológicas, test proyectivo), selección y contratación de los socios/colaboradores, asesores y social media manager. Además de sesiones de entrenamiento y capacitación para que los socios/colaboradores desarrollen sus actividades de forma estandarizada para asegurar la calidad y eficiencia operacional del servicio. De igual forma considera el entrenamiento a los Asesores para lograr el adecuado contacto con clientes y foco en calidad y cumplimiento de la promesa de servicio.

Etapas 4: Incluye actividades para identificar fuentes de insumos necesarios para el inicio y mantención de las operaciones de TUsime, considerando variables como costo y calidad de los productos insumos que permitan cumplir con la promesa de empresa sustentable y preocupada por el medio ambiente, al utilizar insumos o productos bio-degradables y amigables con el medio ambiente.

Etapas 5: Incluye actividades de creación de redes sociales de la Empresa redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok. Además del desarrollo de contenido para estas redes sociales para dar a conocer y promover la propuesta de valor de TUsime. Adicionalmente considera la identificación de Influencers para establecer relación comercial para promover la marca, sus valores.

Etapas 6: Incluye el inicio de atención a clientes.

La Empresa ha estimado que durante los primeros 2 meses de inicio de sus operaciones no percibirá ingresos suficientes para cubrir sus costos y gastos operacionales. Sin embargo en el modelo de flujo de negocio, estas necesidades de capital de trabajo serán cubiertas por los socios.

5.4. Dotación

TUsime ha considerado la participación de 3 gestores en la Empresa, que se desempeñarán en los cargos de “Administrador general”, “Encargado de operaciones” y “Encargado de Recursos humanos” respectivamente. La descripción de estos y otros cargos se describen en mayor detalle en el subcapítulo de estructura organizacional.

- a. La propuesta de valor de la Empresa considera la participación de un Asesor o coordinador, responsable de validar la promesa realizada a los clientes y evitar que el

cliente deba estar revisando si las áreas de foco fueron debidamente atendidas (vía visita y/o notificaciones mantendrá la atención personalizada con el cliente). Esto permitirá construir la confianza que los clientes necesitan y que frente a eventuales movimientos y/o rotación de socios/colaboradores se pueda seguir cumpliendo la promesa de calidad ofrecida a los clientes.

- b. Un pilar fundamental de la propuesta de valor de la Empresa son sus socios/colaboradores responsables de la prestación del servicio en casa de los clientes, por este motivo los procesos de entrevista, selección y reclutamiento son fundamentales para asegurar tener a las personas adecuadas para entregar la propuesta de valor de TUttime. De igual forma el entrenamiento que este grupo debe recibir para asegurar la calidad del servicio es una de las actividades importantes en el proceso de puesta en marcha de la Empresa. Se ha planificado la participación de socios/colaboradores part-time para atender la demanda extra de servicios de clientes con un incremento escalonado de este tipo de socios/colaboradores que se debe evaluar durante el transcurso del desarrollo de las actividades operacionales.
- c. El funcionamiento de la Empresa considera la participación de un Social media manager responsable de mantener y actualizar nuestras redes sociales para promover la propuesta de valor de nuestra empresa con nuestros clientes, seguidores y comunidad.
- d. El conductor será responsable de efectuar el traslado de los equipos de limpieza y también de algunos socios/colaboradores cuya asignación a hogares de clientes sea de difícil acceso.

La dotación de TUttime durante el período de operaciones (5 años) será la siguiente:

Tabla 3: Dotación

Equipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Socio/colaborador jornada completa	6	8	8	10	12
Nº Socio/colaborador jornada parcial	1	1	4	5	6
Nº Asesor/coordinador	1	1	1	1	1
Nº Social media manager	1	1	1	1	1
Nº Conductor vehículo	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

El equipo gestor ha definido considerando un escenario conservador, un ratio de rotación para socios/colaboradores de 16% semestral (1 socio/colaborador que se mueve o sale y que es reemplazado). Para el resto de los miembros del personal como Asesor y Conductor se ha estimado un tasa de rotación anual de 100%.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por 2 integrantes, los cuales se desempeñarán en los roles clave de “Administrador General, Encargado de operaciones, ya que ambos poseen una trayectoria laboral que les ha permitido desarrollar competencias en ámbitos financieros y control de gestión, las que son relevantes para llevar el seguimiento de la operación en un emprendimiento. Lo anterior, es apalancado con la experiencia en liderazgo de equipos y gestión de proyectos, con la que cuenta uno de los emprendedores de “TUtime”.

Victor Leiva: Contador auditor, egresada de MBA de Universidad de Chile. Posee 20 años de trayectoria comprobada en diferentes industrias con empresas públicas y privadas. Con amplia experiencia nacional e internacional en el diseño de procesos operacionales y financieros, planificación, ejecución y revisión de políticas y procedimientos, auditorías (interna y externa), normas de contabilidad y compliance. El cargo asignado será el de “Administrador general”.

Carolina Grez: Ingeniero comercial, egresada de MBA de Universidad de Chile. Posee 11 años de experiencia en planificación y control de gestión en compañías del sector financiero y de distribución, en los que ha desarrollado gran capacidad de análisis en temas financieros, generación de información para seguimiento de resultados y toma de decisiones.

El cargo a asignado será el de encargada de operaciones.

6.2. Estructura organizacional

La estructura de la empresa está conformada por los siguientes cargos:

- i. **Administrador general:** persona que estará a cargo de administrar, liderar y coordinará las áreas a su cargo para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor, será responsable de administrar la información financiera del negocio, aprobará compras, metas de venta y bonos por cumplimientos de ventas e indicadores de calidad de servicio. Adicionalmente será responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas definidos por la empresa, y de además de monitorear y analizar información clave de reclamos o baja puntuación en encuestas de satisfacción con el servicio. Adicionalmente, deberá gestionar las operaciones de la Empresa y actividades tales como revisión y gestión de presupuestos, programación de los servicios de acuerdo a la disponibilidad y horarios,

además de coordinar la entrega de insumos para la prestación de los servicios y gestión logística para el desplazamiento de los socios/colaboradores.

- ii. **Social media manager:** está bajo la supervisión del administrador general, su rol es impulsar la marca a través de redes sociales, y para ello deberá planificar y desarrollar los contenidos a compartir en cada red, además de generar interacciones con la audiencia y formar una comunidad activa con los usuarios. Encargado de administrar eficazmente el presupuesto de marketing para desarrollar campañas comunicacionales para atraer y fidelizar clientes, crear contenido para las redes sociales.
- iii. **Encargado de operaciones:** responsable del definir, diseñar e implementar los procedimientos y protocolos que permitirán entrenar a los socios/colaboradores y asesores para asegurar la estandarización y calidad de los servicios entregados a los clientes de TUTime. Además, está a cargo de la programación y agendamiento tanto del personal como de los insumos y equipos necesarios para cada servicio, diseñara de rutas óptimas de traslado de los socios colaboradores, responsable de un eficiente abastecimiento de insumos de limpieza.
- iv. **Asesor:** su rol es clave, ya que es responsable de interactuar con el cliente y los socios colaboradores, para que estos últimos desarrollen el servicio considerando elementos claves que el cliente haya compartido al coordinador. Estarán a cargo de una cartera de clientes, con quienes deberá hacer seguimiento y contactos
- v. **Socios colaboradores:** responsables de la ejecución de la limpieza a los hogares de los clientes, bajo los protocolos definidos por la empresa.
- vi. **Encargado de RRHH:** responsable del pago de remuneraciones y leyes sociales, planificar y ejecutar programa de capacitaciones ha colaboradores, orientadas tanto al desarrollo profesional como personal. Adicionalmente diseñará e implementación de medidas para el desarrollo de una cultura organizacional orientadas en las personas, que promueva el compromiso de los trabajadores.
- vii. **Conductor:** responsable del traslado de equipos para limpieza y también de socios/colaboradores.

Figura 2: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Incentivos y compensaciones

El sistema de remuneraciones y compensaciones definido por la empresa busca incentivar la calidad del servicio, el compromiso y la permanencia de los trabajadores. Por ello se ha establecido una remuneración por sobre el mercado, para aquellos trabajadores involucrados de forma directa en la prestación del servicio, es decir, aquellos que desempeñen el cargo de asesor TUttime y socio/colaborador. Respecto a cargos administrativos se establece una remuneración inicial que se incrementará en el año 3 y 5, en la medida que se cumpla con las metas de venta, indicadores de calidad de servicio y objetivos de marketing, promoviendo con ello el compromiso de mediano plazo de la administración con la empresa, además de resguardar los resultados en los primeros períodos de operación.

Tabla 4: Detalle remuneraciones

Cargo	Remuneración bruta anual		
	Años 1 y 2 \$	Años 3 y 4 \$	Año 5 \$
Administrador General	27.600.000	34.800.000	43.200.000
Encargado de operaciones	27.600.000	34.800.000	43.200.000
Encargado de RRHH	27.600.000	34.800.000	43.200.000
Social media manager	7.800.000	10.764.000	12.378.600
Asesor TUtime	6.240.000	8.611.200	9.902.880
Socio/colaborador jornada completa	6.250.000	7.500.000	7.500.000
Socio/colaborador jornada parcial	4.166.667	5.000.000	5.000.000
Conductor	5.000.000	6.000.000	6.000.000

Fuente: Elaboración propia

Se establece incentivo trimestral para socios/colaboradores y asesor TUtime, con la finalidad de promover la calidad del servicio y la permanencia del personal. Este incentivo apunta principalmente a la calidad del servicio y será determinado por los resultados de las evaluaciones que los clientes realizan al final de cada servicio. Adicionalmente, la empresa contempla pago de bono anual de desempeño asociado al cumplimiento de objetivos de marketing, proyección de resultados del ejercicio propuestos en el capítulo del plan financiero, además del resultado individual del colaborador (resultado de evaluación de desempeño y resultado de evaluaciones de servicio de los clientes). Este bono considera un pago de 0 a 1,5 veces el sueldo bruto mensual del colaborador, según el grado de cumplimiento de los indicadores. Excepcionalmente, para el año uno de operación, este bono se ha establecido en un monto de \$150.000, ya que se pretende cuidar la motivación y permanencia de los colaboradores y a la vez proteger los flujos iniciales del proyecto.

VII. Plan Financiero

7.1. Supuestos utilizados

Los supuestos considerados en el plan de negocio de TUttime son los siguientes:

- i. La evaluación se realiza por un periodo de 5 años, comenzando actividades en enero 2023
- ii. Ingresos por venta provienen de:
 - a. Servicios de limpieza para el hogar
 - b. Servicios de limpieza a clientes B2B. A partir del tercer año de operaciones
 - c. Venta de productos ecológicos para limpieza. Considera un margen sobre el precio de compra.
- iii. Se estima un incremento de 4% en las tarifas base para el cobro a clientes B2C en el año 3 y de un 5% en las tarifas base para el cobro a clientes B2B en el año 5.
- iv. Se ha estimado un ratio de rotación de socios colaboradores de un 16% semestral y de un 100% anual para otros colaboradores.
- v. Para el pago de bonos e incentivos trimestrales a socios/colaboradores, se estima que serán pagados a un 60% de la dotación basado en las evaluaciones de clientes.
- vi. Se estima que la Empresa obtendrá ingresos no operacionales por publicidad realizada en su App, página web y redes sociales.
- vii. Los activos fijos, estos se deprecian según tabla de vidas útiles del Servicio de Impuestos Internos – SII.
- viii. Se contempla inversión en el año 3, por motivos de reposición y aumento de capacidad productiva.
- ix. La tasa de Impuesto a la renta considerada es un 27% para todos los periodos según información del Servicio de Impuestos Internos -SII.
- x. Para el pago de proveedores se considera un desfase de pago de 30 días. Para el cobro a clientes se considera un desfase de una semana (última semana del mes) debido al modelo de negocio que se plantea.
- xi. Valor de desecho de los activos considera:
 - a. Vehículo, monto equivalente al valor comercial de un auto usado (5 años) de similares características y modelo.
 - b. Equipo de limpieza y administrativo considera un valor comercial equivalente a un 5% del valor de compra.

7.2. Estimación de ingresos

El plan de negocios de la Empresa considera los ingresos provenientes de la venta de servicios de limpieza para el hogar de acuerdo a lo descrito en la sección 4.3 del presente plan “Estrategia de productos/servicio”.

Tabla 5: Detalle Ingresos

Tipo Servicio	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Servicio limpieza B2C	131.586.000	251.220.008	313.855.173	434.893.676	545.210.386
Limpieza S	48.578.400	134.022.408	150.105.097	241.240.334	321.653.779
Limpieza M	72.259.200	103.511.304	149.516.328	179.419.594	209.322.859
Limpieza L	10.748.400	13.686.296	14.233.748	14.233.748	14.233.748
Servicio limpieza B2B	-	-	61.256.000	61.256.000	64.318.800
Venta Productos	6.003.317	16.712.861	23.801.981	31.992.380	39.600.371
Total	131.586.000	251.220.008	375.111.173	496.149.676	609.529.186

Fuente: Elaboración propia

7.3. Inversiones planificadas

La implementación de TUttime considera el siguiente detalle sobre necesidades de inversión para la puesta en marcha de la Empresa. Posterior al inicio de las operaciones el equipo gestor ha considerado la necesidad de reinversión para reemplazar los equipos de limpieza en el año 3.

Tabla 6: Detalle Inversión

Concepto de inversión	Monto en \$
Diseño y construcción de App y página web	7.224.000
Computadores (5 unidades)	2.115.930
Equipamiento limpieza (4 pares unidades) (a)	2.988.244
Camioneta furgón (b)	29.262.100
Total	41.590.274

Fuente: Elaboración propia

Nota:

- En el año tres se espera renovar e incrementar la cantidad de equipamiento de limpieza por un monto total de \$5.976.488.
- El equipo gestor evaluó la factibilidad de adquirir el vehículo a través de operación de leasing, sin embargo, las ofertas actuales para este tipo de operaciones requieren antigüedad financiera de al menos dos años. Adicionalmente, se evaluó el arriendo mensual de vehículo de pasajeros para empresas, alternativa que fue descartada por no representar un beneficio significativo a los flujos e indicadores financieros claves de TUttime.

Se considera una depreciación lineal según años de vida útil definida por el Servicio de Impuestos Internos.

Tabla 7: Depreciación

	Adquisición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos administrativos	2.115.930	371.985	371.985	371.985	333.325	333.325
Equipos de limpieza	2.988.244	996.081	996.081	996.081	1.992.163	1.992.163
Servicios tecnológicos	7.224.000	1.204.000	1.204.000	1.204.000	1.204.000	1.204.000
Vehículo	29.262.100	4.180.300	4.180.300	4.180.300	4.180.300	4.180.300
Total	41.590.274	6.752.366	6.752.366	6.752.366	7.709.788	7.709.788

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Estado de resultados

La proyección del estado de resultados de TUttime para el periodo inicial de 5 años es el siguiente:

Tabla 8: Estado de Resultado anual.

EERR Cifras en \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Netos por venta	137.589.317	267.932.869	398.913.153	528.142.056	649.129.557
Costos de Venta	59.705.200	93.797.527	115.753.252	140.976.480	166.771.199
Mano de Obra	47.906.667	72.488.000	88.611.200	108.611.200	129.902.880
Insumos limpieza	3.478.533	10.493.527	15.414.052	20.221.280	24.724.319
Transporte colaboradores	8.320.000	10.816.000	11.728.000	12.144.000	12.144.000
Margen Bruto	77.884.117	174.135.342	283.159.901	387.165.576	482.358.358
Gastos de administración y ventas	122.535.590	126.830.414	161.091.940	166.860.282	197.128.537
Sueldos	97.160.000	98.160.000	121.164.000	121.164.000	147.978.600
Gastos de Marketing y publicidad	5.590.000	6.590.000	9.046.000	12.446.000	12.446.000
Gastos generales	19.785.590	22.080.414	30.881.940	33.250.282	36.703.937
Resultado Operacional	(44.651.473)	47.304.928	122.067.961	220.305.294	285.229.821
Ingresos no Operacionales	600.000	1.145.502	1.710.415	2.262.321	2.779.304
Depreciación	(6.752.366)	(6.752.366)	(6.752.366)	(7.709.788)	(7.709.788)
Utilidad antes de Impuesto	(50.803.840)	41.698.063	117.026.010	214.857.827	280.299.337
Impuesto a la renta	-	(11.258.477)	(31.597.023)	(58.011.613)	(75.680.821)
Beneficio tributarios	-	11.258.477	2.458.560	-	-
Utilidad/Pérdida del ejercicio	(50.803.840)	41.698.063	87.887.547	156.846.214	204.618.516

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo necesario para cubrir el máximo déficit acumulado operacional corresponde a \$(37.558.976) para cubrir el funcionamiento de TUttime hasta el mes 12 del primer año de operaciones. Detalle a continuación:

Tabla 9: Capital de Trabajo máximo déficit operacional.

Período	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por venta	-	-	4.075.173	10.749.006	16.477.872	18.185.591
Costo por Venta	-	-	5.780.747	5.831.911	5.831.911	5.831.911
Gastos de administración y ventas	7.680.000	8.567.145	12.588.135	11.893.032	10.688.145	11.079.549
Resultado Op. Mes	(7.680.000)	(8.567.145)	(14.293.709)	(6.975.937)	(42.185)	1.274.130
Resultado Op. Acumulado	(7.680.000)	(16.247.145)	(30.540.854)	(37.516.791)	(37.558.976)	(36.284.845)
Período	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	18.327.858	18.327.858	18.327.858	18.327.858	18.327.858	18.327.858
Costo por Venta	6.350.170	6.350.170	6.350.170	6.350.170	6.350.170	6.350.170
Gastos de administración y ventas	10.224.045	11.052.765	10.841.549	10.045.545	10.283.545	10.246.549
Resultado Op. Mes	1.753.643	924.923	1.136.139	1.932.143	1.694.143	1.731.139
Resultado Op. Acumulado	(34.531.203)	(33.606.280)	(32.470.141)	(30.537.998)	(28.843.855)	(27.112.716)

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los ingresos y egresos incluyen Impuesto al Valor Agregado (IVA).

7.6. Tasa de descuento

La tasa de descuento calculada para la evaluación del proyecto a 5 años es la siguiente:

Tabla 10: Tasa de descuento.

$E(Ri) = Rf + \beta i \times [E(Rm) - Rf]$ $E(Ri) = Rf + \beta i \times [E(Rm) - Rf] + PPL + PRSU$			
Variable	Descripción	Valor 5 años	Valor perpetuidad
E(Ri)	Tasa de descuento a 5 años	17,61%	-
Rf	Tasa libre de riesgo	6,97%	6,97%
βi	Beta patrimonial sin deuda	0,94	0,94
E(Rm)-Rf	Premio por riesgo de mercado	4,94%	4,94%
PPL	Premio por liquidez	3,00%	0,00%
PRSU	Premio por riesgo Start Up	3,00%	1,50%
(*) Rf	Tasa libre de riesgo perpetuidad	-	6,72%
(*) E(Ri)	Tasa de descuento perpetuidad	-	12,86%

Fuente: Elaboración propia.

(Mayor detalle y referencias ver anexo 13 Tasa de descuento).

7.7. Flujo de caja – Evaluación de proyecto puro

Para iniciar el proyecto se necesita un requerimiento inicial de \$79.149.250. Al finalizar el primer año, el flujo de caja es negativo, pero a contar del segundo año se revierte esta situación, alcanzando al quinto año un flujo de caja \$267.039.667. El resultado obtenido brindó VAN de \$177.571.211, TIR 52,7% y Payback de 3,3 años.

Tabla 11: Flujo de caja a 5 años.

Flujo de caja a 5 años en \$ (pesos)	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/Pérdida del ejercicio		(50.803.840)	41.698.063	87.887.547	156.846.214	204.618.516
+ Depreciación	-	6.752.366	6.752.366	6.752.366	7.709.788	7.709.788
(-) Inversión	(41.590.274)	-	-	(5.976.488)	-	-
(-) Inversión en capital de trabajo	(37.558.976)	-	-	-	-	37.558.976
+ Devolución de capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
+ Ventas de activos	-	-	-	-	-	17.152.388
Flujo de caja a 5 años en \$ (pesos)	(79.149.250)	(44.051.473)	48.450.430	88.663.425	164.556.002	267.039.667

VAN en \$ (pesos)	177.571.211
TIR	52,7%
Payback	3,3
Tasa descuento	17,6%

Fuente: Elaboración propia

7.8. Flujos de caja a perpetuidad

Para el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se calculó de la tasa de descuento a perpetuidad como tasa libre riesgo (Rf) de bonos del Banco Central en pesos a 10 años, dando como resultado un VAN de \$1.091.359.375, TIR 94,9% y Payback de 3,2 años.

Tabla 12: Flujo de caja a perpetuidad

Flujo de caja valor presente flujos futuros en \$ (pesos)	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/Pérdida del ejercicio		(50.803.840)	41.698.063	87.887.547	156.846.214	204.618.516
+ Depreciación	-	6.752.366	6.752.366	6.752.366	7.709.788	7.709.788
(-) Inversión	(41.590.274)	-	-	(5.976.488)	-	-
(-) Inversión en capital de trabajo	(37.558.976)	-	-	-	-	-
+ Devolución de capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
+ Valor presente flujos futuros (a)	-	-	-	-	-	1.634.430.961
Flujo de caja valor presente flujos futuros en \$ (pesos)	(79.149.250)	(44.051.473)	48.450.430	88.663.425	164.556.002	1.846.759.265

VAN en \$ (pesos)	1.091.359.375
TIR	94,9%
Payback	3,2
Tasa descuento	12,9%

Fuente: Elaboración propia

Nota:

- (a) Para la determinación del valor presente de los flujos futuros del año 6 (perpetuidad), se renuncia al beneficio por depreciación para destinar los recursos a reinversión.

7.9. Capital requerido

Las fuentes de financiamiento para iniciar la puesta en marcha del proyecto serán aportes de los 3 socios, por un monto de \$26.383.083. Ver Tabla N°33 Sección Propuesta al Inversionista.

Tabla 13: Capital requerido

Concepto de capital requerido	Inicial \$
Inversión inicial	41.590.274
Inversión en capital de trabajo	37.558.976
Total, capital requerido	79.149.250
Aporte socio 1	26.383.084
Aporte socio 2	26.383.083
Aporte socio 3	26.383.083

Fuente: Elaboración propia

7.10. Balance proyectado

El balance proyectado para los 5 años de operación, comenzando en el año 1 con Activos por \$43.456.678 y finalizando al año 5 con Activos por \$419.172.399. El primer año el proyecto presenta pérdidas por \$(50.803.840), lo que revierte a partir del segundo año con una utilidad de \$41.968.063 y alcanzando al quinto año una utilidad de \$204.618.516. Los primeros dos años no habrá retiros de dividendos. El primer retiro de dividendos se proyecta en el tercer año por un monto total de \$60.000.000, mientras que para el cuarto y quinto año la proyección de retiros es por \$120.000.000 y \$180.000.000 respectivamente.

Tabla 14: Balance proyectado.

BALANCE Cifras en \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes					
Efectivo	5.943.422	39.137.327	5.330.504	26.727.567	44.660.348
Inversiones de corto plazo	-	-	90.000.000	200.000.000	350.000.000
Cuentas por cobrar	2.675.348	5.209.806	7.756.645	10.269.429	12.621.964
Total, activos corrientes	8.618.770	44.347.133	103.087.148	236.996.995	407.282.312
Activo no corriente					
Software	7.224.000	7.224.000	7.224.000	7.224.000	7.224.000
Maquinaria y equipos	34.366.274	34.366.274	40.342.762	40.342.762	40.342.762
Depreciación acumulada	(6.752.366)	(13.504.733)	(20.257.099)	(27.966.887)	(35.676.674)
Total, activos no corrientes	34.837.908	28.085.541	27.309.663	19.599.875	11.890.088
Total, Activos	43.456.678	72.432.674	130.396.811	256.596.871	419.172.399
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar	15.111.268	2.389.201	3.327.328	3.808.024	4.095.828
Impuestos por pagar	-	-	29.138.463	58.011.613	75.680.821
Total, pasivos corrientes	15.111.268	2.389.201	32.465.791	61.819.637	79.776.649
Total, Pasivos	15.111.268	2.389.201	32.465.791	61.819.637	79.776.649
Patrimonio					
Capital pagado	79.149.250	79.149.250	79.149.250	79.149.250	79.149.250
Utilidad (pérdida acumulada)	(50.803.840)	(9.105.777)	78.781.770	235.627.984	440.246.500
Utilidad (pérdida ejercicio)	(50.803.840)	41.698.063	87.887.547	156.846.214	204.618.516
Retiros	-	-	(60.000.000)	(120.000.000)	(180.000.000)
Total, patrimonio	28.345.410	70.043.473	97.931.020	194.777.234	339.395.750
Total, Pasivos y Patrimonio	43.456.678	72.432.674	130.396.811	256.596.871	419.172.399

Fuente: Elaboración propia

7.11. Principales ratios financieros

De acuerdo a la siguiente tabla, los ingresos son crecientes en todos los periodos. Lo mismo ocurre con la utilidad sobre ventas, comenzando al año 1 con pérdidas de 36,9%, para luego estabilizarse en torno al 30% en los años 4 y 5.

Tabla 15: Principales ratios financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Venta	137.589.317	267.932.869	398.913.153	528.142.056	649.129.557
Resultado Operacional (EBITDA)	(44.651.473)	47.304.928	122.067.961	220.305.294	285.229.821
Variación venta anual	-	94,7%	48,9%	32,4%	22,9%
Margen bruto/ Ventas	56,6%	65,0%	71,0%	73,3%	74,3%
Utilidad neta / Ventas	(36,9%)	15,6%	22,0%	29,7%	31,5%
Utilidad neta / Patrimonio (ROE)	(179,2%)	59,5%	89,7%	80,5%	60,3%
Utilidad neta / Activo total (ROA)	(116,9%)	57,6%	67,4%	61,1%	48,8%

Fuente: Elaboración propia

7.12. Sensibilización

El equipo gestor ha realizado un análisis de sensibilidad sobre las principales variables que pueden afectar el desarrollo del proyecto TUtime. A continuación, se presenta el detalle:

- i. Disminución en ventas proyectadas. Ante un escenario de caída en los ingresos por venta, mantenido igual estructura de costos, se calcula que con una disminución del 22% en los volúmenes de venta, manteniendo los mismos gastos, el proyecto ya no sería rentable por presentar un VAN de \$(5.998.552) y una tasa TIR de 16,3%.

Tabla 16: Sensibilización ante disminución en ventas.

Var. ventas	Inversión \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0%	(79.149.250)	137.589.317	267.932.869	398.913.153	528.142.056	649.129.557	177.571.211	52,7%
(5%)	(79.149.250)	130.709.851	254.536.226	378.967.496	501.734.953	616.673.079	135.850.811	44,8%
(10%)	(79.149.250)	123.830.385	241.139.582	359.021.838	475.327.850	584.216.601	94.130.410	36,7%
(15%)	(79.149.250)	116.950.919	227.742.939	339.076.180	448.920.747	551.760.123	52.410.009	28,4%
(20%)	(79.149.250)	110.071.453	214.346.295	319.130.523	422.513.645	519.303.645	10.689.608	19,8%
(21%)	(79.149.250)	108.695.560	211.666.967	315.141.391	417.232.224	512.812.350	2.345.528	18,1%
(22%)	(79.149.250)	107.319.667	208.987.638	311.152.260	411.950.804	506.321.054	(5.998.552)	16,3%

Fuente: Elaboración propia

- ii. Aumento en los costos de mano de obra proyectados. Ante un escenario de incremento en los costos por mano de obra, mantenido igual estructura de ingresos por venta, se calcula que con un aumento del 72% en los costos de mano de obra, manteniendo los mismos ingresos por venta, el proyecto ya no sería rentable por presentar un VAN de \$(9.088.412) y una tasa TIR de 15,9%.

En relación al análisis de riesgos críticos del capítulo VIII del presente informe, un riesgo relevante a considerar para el proyecto y la propuesta de valor es el incremento en la rotación del personal, puesto que esto implica, no solo mayores desembolsos por procesos de reclutamiento y selección, sino que también mayores costos asociados al incremento de mejoras en los beneficios económicos ofrecidos al personal (remuneración competitiva y bonos). Adicionalmente, y considerando potenciales cambios en el entorno laboral del país, producto de las medidas que impulsa el actual Gobierno sobre aumento del sueldo mínimo y la disminución en la jornada laboral a 40 horas, el equipo gestor consideró pertinente evaluar el comportamiento del proyecto ante un escenario de incremento en costos de mano de obra.

Tabla 17: Sensibilización ente aumento en costos por mano de obra.

Var. costos	Inversión \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0%	(79.149.250)	47.906.667	72.488.000	88.611.200	108.611.200	129.902.880	177.571.211	52,7%
5%	(79.149.250)	50.302.000	76.112.400	93.041.760	114.041.760	136.398.024	167.746.968	50,7%
10%	(79.149.250)	52.697.333	79.736.800	97.472.320	119.472.320	142.893.168	157.922.725	48,7%
20%	(79.149.250)	57.488.000	86.985.600	106.333.440	130.333.440	155.883.456	138.274.238	44,8%
30%	(79.149.250)	62.278.667	94.234.400	115.194.560	141.194.560	168.873.744	118.625.751	40,8%
40%	(79.149.250)	67.069.333	101.483.200	124.055.680	152.055.680	181.864.032	98.977.265	36,9%
50%	(79.149.250)	71.860.000	108.732.000	132.916.800	162.916.800	194.854.320	79.328.778	33,0%
60%	(79.149.250)	76.650.667	115.980.800	141.777.920	173.777.920	207.844.608	59.680.292	29,2%
70%	(79.149.250)	81.441.333	123.229.600	150.639.040	184.639.040	220.834.896	40.031.805	25,4%
71%	(79.149.250)	81.920.400	123.954.480	151.525.152	185.725.152	222.133.925	734.832	17,8%
72%	(79.149.250)	82.399.467	124.679.360	152.411.264	186.811.264	223.432.954	(9.089.412)	15,9%

Fuente: Elaboración propia.

- iii. Disminución en los ingresos por venta y aumento en los costos de mano de obra proyectados. Ante un escenario de caída en los ingresos e incremento en los costos por mano de obra, se calcula que con una disminución en los ingresos por venta de un 15%, el proyecto podría soportar financieramente un aumento de hasta 26% en los costos de mano de obra para seguir generando valor a los socios.

Tabla 18: Sensibilización disminuyendo ventas y aumentando costos en MO.

		Variación Ventas						
		0,0%	(5,0%)	(10,0%)	(15,0%)	(20,0%)	(21,0%)	(22,0%)
Variación Costo Mano de obra	0,0%	177.571.211	135.850.811	94.130.410	52.410.009	10.689.608	2.345.528	(5.998.552)
	5,0%	167.746.968	126.026.567	84.306.167	42.585.766	865.365	(7.478.715)	(15.822.795)
	10,0%	157.922.725	116.202.324	74.481.923	32.761.523	(8.958.878)	(17.302.958)	(25.647.039)
	15,0%	148.098.481	106.378.081	64.657.680	22.937.279	(18.783.122)	(27.127.202)	(35.471.282)
	20,0%	138.274.238	96.553.837	54.833.437	13.113.036	(28.607.365)	(36.951.445)	(45.295.525)
	21,0%	136.309.389	94.588.989	52.868.588	11.148.187	(30.572.214)	(38.916.294)	(47.260.374)
	22,0%	134.344.541	92.624.140	50.903.739	9.183.339	(32.537.062)	(40.881.142)	(49.225.222)
	23,0%	132.379.692	90.659.291	48.938.891	7.218.490	(34.501.911)	(42.845.991)	(51.190.071)
	24,0%	130.414.843	88.694.443	46.974.042	5.253.641	(36.466.759)	(44.810.840)	(53.154.920)
	25,0%	128.449.995	86.729.594	45.009.193	3.288.793	(38.431.608)	(46.775.688)	(55.119.768)
26,0%	126.485.146	84.764.745	43.044.345	1.323.944	(40.396.457)	(48.740.537)	(57.084.617)	
27,0%	124.520.297	82.799.897	41.079.496	(640.905)	(42.361.305)	(50.705.386)	(59.049.466)	

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Riesgos críticos

Los principales riesgos que plantea la operación del negocio TUsite para su implementación, desarrollo y supervivencia, así como los planes de mitigación que ha considerado el equipo gestor de la Empresa son los siguientes:

Tabla 19: Riesgos críticos.

Riesgo	Tipo	Plan de mitigación
2. Alta rotación de personal	Interno	Para asegurar la permanencia, continuidad y fidelidad de los socios/colabores que son parte fundamental de la propuesta de valor de TUsite, el equipo gestor realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> i. Establecer un mecanismo de revisión semestral de las remuneraciones para asegurar que estas se encuentran a valor de mercado. ii. Implementar un plan de incentivos o bonos para complementar las remuneraciones de sus socios/colaboradores. iii. Implementar programas de desarrollo personal complementario (entrenamiento) para los socios/colabores para fomentar su desarrollo personal y profesional.
3. Baja calidad en ejecución de servicio de limpieza	Interno	Para asegurar la calidad del servicio realizado por los socios/colabores que son parte fundamental de la propuesta de valor de TUsite, el equipo gestor realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> i. Establecer un proceso frecuente de revisión y monitoreo de la evaluación de clientes a los socios/colaboradores para identificar oportunidades e implementar acciones correctivas. ii. Implementar un programa de entrenamiento frecuente que permita asegurar la validación del cumplimiento de los procedimientos de limpieza desarrollados por la Empresa. iii. Establecer incentivos económicos para los socios/colaboradores asociados a las evaluaciones de clientes por calidad en la prestación de los servicios.
4. Experiencia de clientes deficiente por impuntualidad	Interno	Para asegurar la calidad del servicio realizado por los socios/colabores que son parte fundamental de la propuesta de valor de TUsite, el equipo gestor realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> i. Establecer un proceso de revisión y monitoreo del inicio de los horarios convenidos con los clientes. ii. Implementar a través de la App como canal de comunicación y coordinación de agendas entre clientes, socios/colaboradores y asesores tendrá evidencia del inicio de las jornadas de trabajo. iii. Implementar programa de incentivos económicos para los socios/colaboradores asociados a las evaluaciones de clientes por calidad en la prestación de los servicios.
5. Capacidad instalada ociosa	Interno	Para asegurar la calidad del servicio realizado por los socios/colabores que son parte fundamental de la propuesta de valor de TUsite, el equipo gestor realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> i. Implementar un modelo de monitoreo periódico de los domicilios de clientes y servicios contratados para optimizar la asignación de los socios/colaboradores de acuerdo al tipo de servicio prestado. ii. Establecer una revisión diaria de las asignaciones de socios/colaboradores de acuerdo a los domicilios de clientes y tipo de servicios a prestar considerando los tiempos de traslado para optimizar ese tiempo y evitar retrasos o tiempos en exceso por desplazamientos.
6. Dificultad para alcanzar las ventas proyectadas	Interno	El equipo gestor implementará las siguientes actividades que le permitan obtener información relevante para tomar acciones enfocadas en posicionar la marca y captación de nuevos clientes: <ul style="list-style-type: none"> i. Monitoreo semanal/mensual de las captaciones de clientes. ii. Evaluación semanal/mensual del número de captaciones de clientes por inversiones en redes sociales e influencers. iii. Evaluación semanal/mensual del número de captaciones de clientes por campañas de descuento y/o clientes referidos. iv. Evaluación de contratos de trabajo a tiempo completo para adecuar según carga de trabajo y contratación de servicios por parte de clientes.
7. Entrada de nuevos competidores	Interno	El equipo gestor implementará las siguientes actividades para mitigar los impactos en la captación de clientes y/o contratación de servicios asociados a la entrada de nuevos competidores al mercado: <ul style="list-style-type: none"> i. Monitoreo permanente trimestral/semestral de nuevos competidores en el mercado. ii. Revisión permanente de la propuesta de valor de los nuevos actores o competidores. iii. Fortalecer a través de campañas de inversión en diferentes medios y redes sociales la propuesta de valor de TUsite. iv. Mantener un proceso de constante de comunicación y escucha activa con los clientes para incorporar sus comentarios, sugerencias u oportunidades de mejora que permitan fortalecer el posicionamiento y valores de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

IX. Propuesta Inversionista

De acuerdo a los antecedentes expuestos en los capítulos anteriores, el plan de negocios para TUttime, considerando desarrollo del proyecto en un horizonte inicial de 5 años requiere de un capital inicial que incluye inversión e inversión en capital de trabajo de \$79.149.250. De acuerdo a la evaluación financiera, el proyecto tendrá los siguientes resultados económicos claves:

Tabla 20: Propuesta al inversionista.

Propuesta inversionista	Valores
VAN	\$ 177.571.211
TIR	52,7%
Payback	3,3 años

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto los miembros del equipo gestor consideran incorporar a un inversionista adicional (a los dos socios gestores) con una participación equivalente a un 33,3%.

Tabla 21: Aporte socios.

Propuesta inversionista	Montos en \$	% Participación
Aporte socio gestor 1	26.383.084	33,3%
Aporte socio gestor 2	26.383.083	33,3%
Aporte socio inversionista	26.383.083	33,3%
Total	79.149.250	100%

Fuente: Elaboración propia

Se espera que los socios tengan una participación en el desarrollo y gestión de la Empresa, es decir, no solo se espera que participen de la inversión necesaria para la implementación del proyecto, sino que también de la gestión. A continuación, se presenta la proyección de retiro de dividendos a partir del tercer año de operación de la Empresa:

Tabla 22: Retiros.

Inversionista	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión requerida	(79.149.250)	-	-	-	-	-
Retiros	-	-	-	60.000.000	120.000.000	180.000.000
Retiro por socio	-	-	-	20.000.000	40.000.000	60.000.000

Fuente: Elaboración propia

X. Conclusiones

Basado en los antecedentes expuestos y desarrollados en el presente plan de negocio para el proyecto TUtime, que consiste en la prestación de servicios de limpieza para el hogar, se concluye que es factible realizar el proyecto. Sin es bien la Empresa estará inserta en una industria con bajas barreras de entrada, lo que permite una alta competencia, además de presentar un alto poder por parte de los clientes. El equipo gestor considera que, a través de la implementación de una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación, se podrá gestionar con éxito la implementación. La propuesta de valor de TUtime contempla el explotar atributos no desarrollados actualmente en la industria como son Confiabilidad, Seguridad, Calidad y Flexibilidad, los cuales son respaldados por la investigación de mercado realizada.

Para la difusión e implementación de TUtime, se considera una estrategia de difusión digital, descrita en el plan de marketing incluyendo gastos por publicidad y marketing digital a través de redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok y participación activa de Influencers. La implementación del modelo de negocios de la Empresa considera la creación de una App y página web a través de las cuales se podrá gestionar la comunicación, consulta, obtención de presupuestos, contratación de servicios, evaluación de la calidad de servicios y pago.

El proyecto considera una estructura organizacional liviana para el funcionamiento de la empresa, que contempla la participación de un administrador general, con larga trayectoria liderando equipos y competencias acorde a las exigencias del cargo, quien además es socio gestor. Este rol también será el encargado de capacitar y velar por el cumplimiento de la propuesta de valor que TUtime ofrecerá a sus clientes.

Los factores relevantes para alcanzar el éxito en la implementación del modelo de negocios de TUtime están directamente relacionado con la capacidad de identificar y captar clientes. Para lo cual se ha definido un plan de marketing robusto que considera el posicionamiento de la marca a través de redes sociales, programas de clientes referidos y descuentos que permitirán de forma permanente ir incorporando nuevos clientes para cumplir con las metas de ventas y del plan de marketing definido. Por esta razón, el rol de un Social media manager a cargo de las redes sociales tales como Instagram, Facebook, TikTok, e influencers, así como los canales de comunicación (App, página web, WhatsApp) omnicanal para comunicarle con clientes y potenciales clientes y el vendedor cumplen un rol muy relevante para potenciar las ventas.

La sensibilización muestra que el punto de *breakeven* se alcanza hasta disminuir los volúmenes de ventas a un 21% respecto de lo proyectado, donde la empresa aún obtiene resultados positivos. Al llegar a una reducción de un 22%, la empresa comienza a perder dinero, alcanzando una TIR es de un 16,3% y un VAN de \$(5.998.552).

El equipo gestor de TUttime invita a invertir en este proyecto rentable y atractivo desde el punto de vista financiero, con proyección al año 5 de generar un VAN de \$177.571.211, TIR de 52,7% y Payback de 3,3 años, considerando una tasa de descuento de 17,6%.

Bibliografía y fuentes

- El Mostrador Mercados. (1 de febrero 2021). Informe UC sobre teletrabajo: dos tercios trabaja más que antes pero casi la mitad gana menos. *El mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/dia/2021/02/01/informe-uc-sobre-teletrabajo-dos-tercios-trabaja-mas-que-antes-pero-casi-la-mitad-gana-menos/>
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Consulta disponibilidad de marca TUtime. Sitio web <https://www.inapi.cl>
- Registro de Empresas y Sociedades de Chile. Consulta disponibilidad de razón social TUtime. Sitio web www.registrodeempresasysociedades.cl
- Servicio de Impuestos Internos de Chile. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. Sitio web https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html
- Banco Central de Chile. Base de datos estadísticos de tasa bonos de BCCh en bolsa en pesos. Recuperado el 05 de mayo de 2022. Sitio web: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
- Aswath Damodaran. (Enero 2022). Betas by Sector (US). Enero 2022, de Stern School of Business at New York University. Sitio web: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Aswath Damodaran. (Enero 2022). Country Default Spreads and Risk Premiums (Enero 2022). Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Carlos Maqueira Villanueva. (2018). Finanzas Corporativas. Santiago: Thomson Reuters Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Noviembre 2017. Satisfacción con el tiempo libre. Enfoque estadístico. Sitio web https://historico-amu.ine.cl/enut/files/principales_resultados/enfoque-tiempo-libre-2017.pdf
- Francisco Coll Morales, 19 de septiembre, 2021. Gig economy. Economipedia.com. Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/gig-economy.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Tasa de desocupación nacional. Sitio web: <https://www.ine.cl/prensa/2022/04/28/la-tasa-de-desocupacion-nacional-fue-de-7-8-en-el-trimestre-mvil-enero-marzo-de-2022>

XI. Anexos

Anexo 1: Resultados entrevista exploratoria

Entrevista exploratoria: Se realizó una entrevista exploratoria a 19 personas que están dentro del público objetivo, para generar conocimiento respecto de sus necesidades, motivaciones y actitudes, relacionados a la realización de actividades domésticas que requieren de tiempo y atención frecuente.

#	Edad	Género	Comuna	1. ¿A cuál de las actividades diarias (excluyendo el trabajo) te gustaría destinarles menos tiempo para dedicárselo a otras que te proporcionen más satisfacción	2. ¿El utilizar tiempo “libre” en estas tareas, ¿te genera alguna sensación o sentimiento? ¿Cómo lo describirías?
1	38	F	San Miguel	Limpieza hogar y cocinar.	Me desagrada pensar que pierdo un día del fin de semana en esto.
2	36	F	Rancagua	Aseo profundo cocina y baños, sacudir, aspirar las alfombras.	No me gusta sentir que el día se te va en eso.
3	36	F	Santiago	Aseo, lavandería y comprar.	No me gusta, pero debo hacerlo un poco forzado.
4	36	M	Santiago	Tareas domésticas.	No me gusta por lo que trato de hacerlas rápido.
5	38	F	Ñuñoa	Aseo profundo fin de semana y cocinar.	No me gusta.
6	29	F	Las Condes	Cocinar y limpiar.	Me disgusta, pero tengo que hacerlo igual.
7	34	F	Ñuñoa	Ordenar y cocinar.	Me disgusta, pero trato de hacerlo rápido.
8	39	F	Peñalolén	Todo lo relacionado a cosas de casa.	Un poco de pesar, pero lo tengo que hacer.
9	29	M	Vitacura	Limpiar y pagar cuentas.	No me gusta, pero debo hacerlo igual.
10	39	M	Peñalolén	Cocinar durante la semana y la conexión de mi hijo a sus clases virtuales producto de la pandemia.	Sensación de frustración o angustias, ya que me quita la oportunidad de avanzar en mis tareas del trabajo y por lo mismo, genera que parte de mi tiempo libre tenga que destinarlo a trabajar y no a otras actividades que me generen mayor satisfacción como hacer deporte, ver una serie u otras.

(continuación)

Nº	Edad	Género	Comuna	1. ¿A cuál de las actividades diarias (excluyendo el trabajo) te gustaría destinarles menos tiempo para dedicárselo a otras que te proporcionen más satisfacción	2. ¿El utilizar tiempo “libre” en estas tareas, ¿te genera alguna sensación o sentimiento? ¿Cómo lo describirías?
11	32	F	Estación Central	Preparar las comidas (almuerzo, onces/cena), lavar los platos y ordenar tanto cocina como sala de estar.	Cansancio y estrés ya que consume tiempo y energía que podría dedicar a otras actividades.
12	33	F	Las Condes	La limpieza de la casa como lavar la ropa, cocinar, etc.	Sensación de agotamiento y que el tiempo no me rinde
13	26	M	Santiago Centro	Tareas cotidianas del hogar como: sacudir por encima de los muebles, mantener cada cosa en su lugar, sacar la basura, el proceso de Cocina (incluyendo su planificación, ejecución, y disfrute), entre otras Tareas similares.	Sí, me genera sentimiento de culpabilidad y me hace cuestionarme.
14	33	F	Ñuñoa	Cocinar/ redes sociales.	Sí, es una sensación de tiempo perdido, tiempo usado y que no aporta para el desarrollo personal.
15	33	M	San Miguel	Actividades domésticas, como cocinar, lavar, etc.	A veces estrés por tener que cuadrar estas tareas con el trabajo.
16	42	F	La Reina	Organización de la casa: cuentas, coordinaciones, abastecimiento, etc.; Durante la cuarentena, los quehaceres de la casa: aseo, comidas, lavar ropa, etc.	Genera alivio, siento que puedo dedicarles tiempo a cosas importantes, trabajar más tranquila y tiempo dedicarles a los niños.
17	29	F	Viña del Mar	Cocinar, Lavar loza, Hacer aseo, lavar ropa, uso del celular.	Ansiedad, siento que estoy perdiendo tiempo de ir a la playa, andar en bici, hacer ejercicio.
18	29	M	Ñuñoa	Mantenimiento y limpieza del hogar.	Frustración, el hecho de terminar una jornada de trabajo laboral para comenzar una jornada de trabajo doméstico genera frustración.
19	31	F	Las Condes	Todo lo relacionado a la limpieza de la casa, vale decir lavado y secado de platos, limpieza del baño, aseo de la casa, etc.	Hastío.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Tamaño de mercado de la oportunidad de negocio

El tamaño de mercado de la oportunidad según la investigación de mercado de la Empresa ha sido identificado de la siguiente manera:

Tabla del Número de hogares por comuna interesados en servicio de limpieza

Comuna	Viviendas por comuna (1)	% ABC1 por comuna (2)	Casas/Departamentos en segmento ABC1
Las Condes	117.901	48,60%	57.300
San Miguel	42.893	16,10%	6.906
Colina	43.000	9,80%	4.214
Ñuñoa	92.121	28,70%	26.439
Peñalolén	70.376	11,10%	7.812
Providencia	70.738	35,90%	25.395
Total, hogares por segmento objetivo			128.065
% de segmento le interesaría utilizar servicios de limpieza (3)			52%
Total, hogares por segmento objetivo que están interesadas en utilizar servicio de limpieza			66.594

Fuente: Elaboración propia

(1) Fuente: Censo 2017.

(2) Fuente: Fuente: Informe Adimark Gran Santiago 2002.

(3) Fuente: Investigación de Mercado Plan de Negocio 2021 FEN "TUtime"

Tabla de Frecuencia y precio promedio de pago por servicio de limpieza

Servicio	Promedio uso anual (1)	Precio por prestación (1)	Ingreso anual por hogar
Servicio de limpieza para el hogar	104	\$40.000	\$4.160.000

Fuente: Elaboración propia

(1) Fuente: Investigación de Mercado Plan de Negocio 2021 FEN "TUtime".

Tabla del Tamaño de mercado sin ajustes

Servicio	Ingreso anual por hogares
Servicio de limpieza para el hogar	\$277.031.040.000
Total, tamaño mercado	\$277.031.040.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información obtenida a través de la investigación de mercado desarrollada por la Empresa y en consideración a la estrategia operacional que se desarrollará, se harán los siguientes ajustes al tamaño de mercado:

1. Comunas: En una etapa inicial del desarrollo operacional de la Empresa, se trabajará en comunas que tengan mayor densidad en unidades de viviendas con departamentos, donde las dimensiones o espacios (M²) son menores a las de una casa. Lo que permitiría, por un lado, hacer más eficiente la movilidad de los socios/colaboradores entre clientes y por otra parte hacer más efectiva la planificación de actividades por socio/colaborador para optimizar la capacidad, horarios y disponibilidad de recursos. Por esto la Empresa la decidido comenzar sus operaciones en las Comunas de Las Condes y Providencia.
2. Frecuencia de uso: Durante la etapa inicial del desarrollo operacional de la Empresa, considerando un escenario conservador de uso y frecuencia de al menos 1 servicio a la semana por cliente.
3. Porcentaje de participación de mercado: Durante la etapa inicial del desarrollo operacional de la Empresa, considerando los recursos financieros y capacidades operacionales disponibles del equipo gestor, se ha definido que con estos recursos y capacidades se puede alcanzar un 0,2% del tamaño de mercado disponible considerando un escenario operacional conservador.

Tabla del Ajuste comunas

Comuna	Viviendas por comuna (1)	% ABC1 por comuna (2)	Casas/Departamentos en segmento ABC1
Las Condes	117.901	48,60%	57.300
Providencia	70.738	35,90%	25.395
Total, hogares por segmento objetivo			82.695
% de segmento le interesaría utilizar servicios de limpieza (3)			52%
Total, hogares por segmento objetivo que están interesadas en utilizar servicio de limpieza			43.001

Fuente: Elaboración propia

(1) Fuente: Censo 2017.

(2) Fuente: Fuente: Informe Adimark Gran Santiago 2002.

(3) Fuente: Investigación de Mercado Plan de Negocio 2021 FEN "TUtime"

Tabla del Ajuste frecuencia

Servicio	Promedio uso anual (1)	Precio por prestación (1)	Ingreso anual por hogar
Servicio de limpieza para el hogar	52	\$40.000	\$2.080.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla del Ajuste comunas

Servicio	Ingreso anual por hogares
Servicios de limpieza para el hogar	\$89.442.080.000
% participación de mercado objetivo de acuerdo a recursos y capacidades del equipo gestor.	0,15%
Total, tamaño mercado	\$178.884.160

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Resumen resultados investigación de mercado a clientes

a. Clientes B2C

Mediante el proceso través de proceso de encuesta realizado a un conjunto de 152 personas ubicadas en la Región Metropolitana se observa, en términos generales, que:

Un 78% de los encuestados pertenecen a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, San Miguel, Colina, Peñalolén y Providencia.

Ingreso familiar de la muestra se encuentra por sobre los \$2.000.000 para el 84% de los encuestados.

En el tipo de vivienda se observa una participación relativamente similar para viviendas tipo departamento y tipo casa. Sin embargo, es una variable relevante de considerar al momento de seleccionar el segmento, pues al poseer tamaños muy distintos (casas vs departamentos) influye en equipo de trabajo que se requiere para brindar el servicio, lo que a su vez conlleva posibles cambios en los costos de la prestación.

Servicio de limpieza:

Del total de encuestados el 52% declara que le interesaría contratar el servicio. De este grupo, se observa que los residentes de vivienda tipo **casa** se concentran principalmente en las comunas de Peñalolén y Colina, para los rangos de ingresos más altos

Comuna	Nivel Ingreso Familiar					Total
	Menor a \$2.000.000	entre 2.000.000 y 3.000.00	entre 3.000.000 y 4.000.000	entre 4.000.000 y 5.000.000	Mayor a 5.000.000	
Colina	0,0%	3,7%	3,7%	3,7%	25,9%	37,0%
Peñalolén	3,7%	7,4%	3,7%	11,1%	3,7%	29,6%
Pudahuel	0,0%	3,7%	3,7%	0,0%	0,0%	7,4%
Las Condes	0,0%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	7,4%
Vitacura	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	3,7%

Providencia	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
Buín	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
La Reina	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	3,7%
Macul	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
Total	7,4%	29,6%	11,1%	14,8%	37,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Los residentes de vivienda tipo **departamento**, correspondientes al 59% de este grupo, se concentran mayormente en las comunas de Las Condes, San Miguel, Ñuñoa y Providencia. De estas comunas, las dos primeras presentan una mayor proporción de familias en nivel de ingreso mayor a \$2.000.000 y menor a \$4.000.000, mientras que para las comunas de Ñuñoa y Providencia las observaciones se concentran en nivel de ingreso menor a \$3.000.000.

Comuna	Nivel Ingreso Familiar					Total
	Menor a \$2.000.000	entre 2.000.000 y 3.000.000	entre 3.000.000 y 4.000.000	entre 4.000.000 y 5.000.000	Mayor a 5.000.000	
Las Condes	5,3%	7,9%	13,2%	2,6%	2,6%	31,6%
San Miguel	2,6%	15,8%	7,9%	2,6%	0,0%	28,9%
Ñuñoa	7,9%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	13,2%
Providencia	2,6%	5,3%	0,0%	2,6%	0,0%	10,5%
Santiago	0,0%	2,6%	2,6%	2,6%	0,0%	7,9%
La Reina	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	2,6%
La Florida	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
San Joaquín	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
Total	21,1%	39,5%	23,7%	10,5%	5,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Un 62% de las familias interesadas en servicio de limpieza, señalan que esta labor doméstica la realizan ellos mismos u otro miembro del hogar y con una frecuencia de entre 2 a 3 veces por semana en el 73% de los casos.

Respecto a los atributos más importantes señalados por aquellos que declaran interés en el servicio son: confianza, calidad de servicio, ofrecer continuidad en el personal que realiza el servicio, oferta flexible, utilización de productos amigables con el medio ambiente y contar con sanitización de superficies.

	De más Importante a menos importante					
	1	2	3	4	5	6
Confianza	61%	10%	9%	7%	0%	13%
Precio	15%	27%	18%	18%	16%	6%
Rapidez	5%	6%	8%	23%	32%	27%
Calidad del servicio	24%	29%	28%	9%	4%	6%
Acceso a referencias del personal	3%	14%	22%	22%	27%	13%
Garantías y compensación de servicio	5%	8%	5%	15%	26%	42%

Fuente: Elaboración propia.

	Muy Importante	Medianamente Importante	Poco Importante
Cuenta con un "Asesor o coordinador" para asegurar los requerimientos del cliente	34%	46%	20%
Con continuidad en el personal que realiza cada visita	70%	24%	6%
Con oferta de servicio flexible (según necesidad del cliente)	63%	33%	4%
Con oferta de Pack de Servicio predefinidos por Empresa	39%	46%	16%
Con insumos del cliente	27%	47%	26%
Con insumos de la Empresa de servicios	31%	39%	30%
Con herramientas disponibles en el hogar (aspiradora, escoba, pala, etc.)	29%	47%	24%
Con herramientas entregadas por la Empresa de servicios	37%	46%	17%
Utilización de productos de limpieza amigables con el medio ambiente (biodegradables)	54%	30%	16%
Sanitización de superficies	68%	30%	1%

Fuente: Elaboración propia.

b. Clientes B2B

Encuesta realizada a 30 personas, cuyas empresas u oficinas se encuentran principalmente en la comuna de Las Condes (52% de las respuestas), y cuyo tamaño esta entre 50 a 90 M² (el 78% de las observaciones).

En cuanto a la actividad de limpieza el 80% lo realiza por medio de una empresa externa, un 85% declara hacer la limpieza con una frecuencia diaria o entre 2 a 3 veces por semana, y el 62% de los encuestados gasta en promedio mensual entre 50 a 60 mil pesos.

En relación a la pregunta ¿cuán importante es para usted que el servicio de limpieza sea realizado o incluya:

	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
Sea realizado o incluya Asesor	10%	20%	70%
Continuidad en el personal que realiza cada visita	50%	30%	20%
Oferta de servicio flexible (según necesidad del cliente)	10%	20%	70%
Oferta de pack con servicios predefinidos por empresa	10%	20%	70%
Que se provean los insumos para prestación del servicio	70%	20%	10%
Que se disponga de herramientas o equipos para la prestación del servicio	70%	20%	10%
Utilización de productos de limpieza amigables con el medio ambiente (biodegradable)	70%	20%	10%
Sanitización de superficies	70%	20%	10%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Resultados investigación de mercado competidores

- Investigación de mercado a competidores:

i. Modelo operativo

La investigación permitió observar que algunos competidores presentan categorías en cuanto al tipo de limpieza que realizan, es decir, limpieza profunda o limpieza de mantención. En general esta última, requiere de menor equipamiento técnico y menor profundidad de limpieza. También se observó la presencia de 2 empresas “intermediarias”, que mediante el uso de una Plataforma Tecnológica (sitio web, App) conecta prestadores independientes “Agente” con personas (naturales o jurídicas) “Usuario”, que requieran contratar la prestación de algún servicio doméstico (Economía Gog¹).

ii. Proceso de selección del personal

- Principalmente incluyen revisión de antecedentes y comprobación escasa de contactos o referencias indicadas por el trabajador.
- No incluyen entrevistas psicológicas, test proyectivos u otro tipo de prueba inicial o posterior.
- No se ofrecen instancias previas para que los clientes puedan conocer o entrevistar al trabajador que los visitará.

iii. Servicios ofrecidos

¹ Economía Gig: “La gig economy es un término que hace referencia a un nuevo formato de relación laboral. En este, las empresas encargan tareas específicas a un profesional autónomo o «freelance», que las ejecuta y las cobra de forma independiente, estableciéndose un plazo delimitado para ello”. Francisco Coll Morales, 19 de septiembre, 2021. Gig economy. Economipedia.com. Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/gig-economy.html>

- a. En general, las empresas ofrecen paquetes estandarizados de prestación de servicios según definición de ellos mismo y no de los clientes. Por ejemplo, servicios de limpieza profunda antes de ofrecer un servicio de mantención, limpieza de áreas definidas por la empresa y no en conjunto con los clientes.
- b. Adicional al servicio de limpieza de mantención, usualmente se ofrecen servicios complementarios como: lavado de alfombras y tapicerías, lavado de vidrios, y en algunos casos servicio de planchado.
- c. Para los servicios de limpieza profunda, las tarifas son variable según metros cuadrados (M^2) de la zona a limpiar, mientras que en limpieza de mantención se utiliza una tarifa base, asociada a un máximo de metros cuadrados o determinado según número de habitaciones y baños.
- d. Se observó que los competidores no tienen definiciones públicas sobre procesos de garantía en sus páginas webs y/o Apps.

Anexo 5: Análisis PESTEL

El estudio el macroentorno se realizó por medio del análisis PESTEL, que se detalla a continuación:

- i. **Político:** El escenario político es incierto para el país, debido al nuevo gobierno que asume en marzo 2022, la situación económica del país y los efectos que pueda generar las diversas variantes del COVID, a lo que se suman eventuales cambios regulatorios derivados de la nueva Constitución Política de Chile.
- ii. **Económico:** dimensión que considera el efecto macroeconómicas como el PIB, la tasa de política monetaria y la situación del empleo.
 - PIB: El Banco Central estima un crecimiento del PIB para el 2022 de entre un 1,5% a 2,5%, mientras que para el 2023 la proyección estima un 0,0% y 1,0%.
 - Tasa TPM: De acuerdo al 'IPOM' de diciembre 2021² emitido por el Banco Central, el Consejo estima que la TPM deberá seguir aumentando en el corto plazo, para ubicarse por sobre su valor neutral nominal (3%) durante gran parte del horizonte de política monetaria, como medida de contención a las presiones inflacionarias. El aumento de la inflación se explica principalmente por la mayor expansión de la demanda interna, la

² <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-diciembre-2021>

depreciación del peso y elementos globales como el aumento de la demanda mundial, las disrupciones en las cadenas de valor internacional de bienes a causa de la pandemia y las alzas de los precios de las materias primas. Aumento de la inflación se ubica por sobre 6,5% anual.

- Empleo: según el ‘Informe de Percepción de Negocios (IPN) de noviembre 2021, persiste la escasez de mano de obra, motivando presiones salariales y mayores exigencias por parte de los postulantes. Indican además que la falta de trabajadores es transversal entre sectores económicos, pero hay una concentración en los segmentos sin educación superior. Se espera una mejora a partir del segundo trimestre del 2022, en la medida que se disipe la liquidez producto de las medidas implementadas por el gobierno (IFE, retiro fondos previsionales).

iii. **Social:** Los consumidores, cada vez más, están tomando conciencia de lo que compran y moviéndose a productos y servicios comprometidos con el desarrollo sustentable. Según estudio de ACCENTURE ‘El nuevo consumidor en el contexto del COVID-19’, el consumidor post pandemia es más consciente al momento de consumir, un 93% de los encuestados declara que hace compras más respetuosas con el medio ambiente, sostenibles o ética, y que eligen marcas que además de evaluar precio y calidad optan por aquellas que tengan un propósito y valores compartidos.

Las personas valoran su tiempo libre, el cual utilizan principalmente para pasarlo en familia o compartir con amigos. Producto de los confinamientos impuestos por la autoridad, y restricciones de aforo vigentes en lugares de esparcimiento y entretenimiento, se espera que post COVID, las personas sean más proclives a soluciones / servicios que les permitan ahorrarles tiempo en actividades que no les generen bienestar, como la realización de tareas domésticas de limpieza.

iv. **Tecnológico:** Si bien, hoy existen diversas alternativas de productos automatizados, para realizar actividades de limpieza (limpieza de pisos, ventanas), estos artículos aun requieren que el usuario destine tiempo para su programación, supervisión o mantenimiento, además de estar restringidos a una actividad puntual de limpieza por lo que frente a un servicio de limpieza profesional no representan en el corto y mediano plazo una fuerte amenaza. Dado lo anterior, no se observan grandes riesgos o amenazas tecnológicas significativas.

- v. **Ecológico:** El cambio climático sus efectos en el planeta han motivado a los gobiernos y a las personas a buscar acciones y medidas para enfrentarlo:
- Insumos de amigable con el medioambiente: Las personas comprometidas con la conservación y cuidado del medioambiente, han ido en aumento llevando al mercado a generar productos y servicios que consideren en esta característica en su propuesta de valor y como parte de un desarrollo sustentable. Hoy en día no existe una exigencia por parte de la autoridad, para el uso de estos productos por lo que su uso no se ha masificado en la industria, permitiendo que se transforme en un elemento diferenciados para aquellas empresas que los están incorporando.
 - Carbono Neutralidad: Chile ha fijado como meta ser carbono Neutral el 2050, y en esa línea se ha comprometido a tener una reducción significativa para el 2030³. Lo anterior, puede motivar a que más empresas comiencen a evaluar y gestionar su huella de carbono y demostrar así su compromiso con la sustentabilidad y medioambiente.
- vi. **Legal:**
- Salario mínimo: Ley N°21.360 (publicada en el Diario Oficial de fecha 12.07.2021), fijó los montos del ingreso mínimo mensual, los que operan de forma retroactiva a contar del 01.05.2021⁴. Para trabajadores mayores de 18 años y de hasta 65 años el ingreso mínimo mensual es de \$337.000. Esta ley establece además que, a partir del 1 de enero de 2022, el incremento a este monto estará vinculado al Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC), determinado por el Banco Central de Chile y correspondiente al mes de noviembre de 2021. Por último, a más tardar en el mes de abril de 2022, el nuevo presidente de la República deberá enviar al Congreso Nacional un proyecto de ley que proponga un nuevo reajuste al monto del ingreso mínimo mensual, que comience a regir a contar del 1 de mayo de 2022. Existe riesgo de corto plazo de un aumento en el salario en \$50.000 según las declaraciones, el cual podría elevarse a \$500.000 según la agenda laboral del nuevo presidente, la cual contempla además una reducción de la jornada laboral a 40 horas⁵.

³ <https://acera.cl/carbono-neutralidad-al-2050-la-compleja-y-desafiante-meta-que-marcara-este-siglo/>

⁴ <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>

⁵ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-agenda-laboral-de-boric-incluye-alza-de-50-mil-para-el-salario-minimo-en-2022-y-40-horas-entraria-en-vigencia-al-tercer-ano-de-gobierno/OGLQYXL4WJFXBNGZ3APWZSOUWE/>

La industria es intensiva en capital humano por lo que cambios en estas medidas pueden generar presiones en los costos de las empresas y la capacidad operacional dada las restricciones en horarios de laboral.

Anexo 6: Análisis 5 fuerzas de Porter y sexta fuerza.

i. Poder de negociación de los compradores:

Los compradores en la industria no están concentrados ni adquieren grandes volúmenes de insumos, sin embargo, pueden encontrar fácilmente proveedores alternativos y los costos de cambio a los que se exponen son relativamente bajos. Por último, existe baja amenaza de integración hacia atrás, no se observan compradores parcialmente integrados o que representen una fuerte amenaza de integración.

Se considera un grado alto respecto del poder de negociación de los compradores.

ii. Poder de negociación de los proveedores:

En la industria se considera como principales proveedores a aquellas empresas que venden insumos de limpieza y a la fuerza laboral. Respecto de los primeros, existe un gran número de oferentes y que no se encuentran concentrados, presentan baja amenaza de integración hacia adelante ya que, en la actualidad, no se observa alguna integración parcial hacia adelante para estos actores. En general existe poca diferenciación en los productos de ofrecidos por los proveedores de limpieza, sin embargo, aquellos que ofrecen productos amigables con el medio ambiente si presentan una diferenciación y conlleva un costo cambio asociado, en especial para las empresas que integran en su propuesta de valor el cuidado del medio ambiente y la utilización de insumos coherentes con esta propuesta. Por último, la industria en análisis no es un comprador importante para los proveedores

Respecto de la fuerza laboral (personal de limpieza), si bien no se observa la existencia de una organización laboral colectiva, se espera escasez en mano de obra no calificada, según lo informado por el Banco Central en su Informe de Percepción de Negocios (IPN). Esto último, genera impactos en los costos ya que la menor oferta en mano de obra presiona al alza los precios por este recurso y por consecuencia el alza en los costos de la industria.

Dado lo anterior se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio.

iii. Rivalidad entre competidores: Alta

Debido a que existe un gran número de competidores de tamaño y poder similar, y en general cuentan con personal de limpieza contratado, lo que representa un costo fijo alto que es relevante de considerar en caso de querer dejar la industria

iv. Amenaza de nuevos entrantes: Alta

Principalmente porque las barreras de entradas son bajas. Cabe señalar, que no se observan participantes en la industria con una fuerte y reconocida marca o que concentren una significativa participación de mercado, o historial de represalias hacia las empresas entrantes.

v. Amenaza de productos y servicios sustitutos: Alta

Existen varios sustitutos en el mercado, con bajos costos de cambio, lo que facilita al consumidor responder relativamente rápido ante cambios en precio /calidad del servicio ofrecido por la industria respecto de los sustitutos. Se identifica como servicios sustitutos: el realizado por las asesoras del hogar, empresas dedicadas a limpieza profunda (pensados para una frecuencia esporádica como de un servicio cada 2 meses o más) y los servicios de intermediación (modelo Gog) que mediante sus web o App conectan clientes con prestadores de servicios de limpieza.

vi. Complementadores:

Concepto desarrollado por A. Brundenberger y B. Nabeluff Como y se considera la sexta fuerza dentro del análisis para determinar el atractivo de la industrial. Dentro de los complementadores para la industria analizada, se distinguen los siguientes:

- Fabricantes o distribuidores de insumos de limpieza: La calidad de estos productos es un elemento clave en la operación del servicio de limpieza. Se requiere que estos sean capaces de eliminar la suciedad en profundidad, cuidando las superficies donde se aplican y a las personas que los manipulan. Adicionalmente, estos complementadores pueden contribuir con productos biodegradables y amigables con el medio ambiente posibilitando a la industria ofrecer servicios más sustentables.
- Equipamientos tecnológicos para limpieza: complementan positivamente la industria de la limpieza, en la medida que contribuyan a lograr una mayor profundidad en la limpieza de lo

que una persona puede alcanzar, que optimicen el tiempo de los trabajadores de limpieza sin sacrificar calidad en los resultados finales y que sean seguros para quien los manipula.

- Industria del Corretaje de propiedades: en este caso es la industria de la limpieza que complementa a la de Corretaje, al contribuir a mejorar la imagen e higiene de las propiedades que gestionan.

Anexo 7: Detalle del modelo de negocio CANVAS

a) Segmento de cliente

- Profesionales jóvenes que disfruten de su tiempo libre en de actividades sociales y recreativas.
- Ubicados en las comunas de Las Condes, San Miguel, Colina, Ñuñoa, Providencia y Peñalolén
- Que habiten casa o departamento como vivienda habitual.
- Pertenecientes a segmentos socioeconómicos altos (ABC1, y C2) por que el poder adquisitivo les permite darse “lujos” para vivir una vida con mayores libertades, además de ser consumidores entusiastas dispuestos a probar nuevos productos y experiencias.
- Valoran la continuidad del personal y una propuesta de servicio flexible, la sanitización de superficies y utilización de elementos amigables con el medio ambiente.

b) Propuesta de Valor

- Servicio personalizado y flexible, a medida de las necesidades de los clientes (limpieza): El cliente tiene la ventaja de recuperar su tiempo libre externalizando servicios de limpieza, con la confianza de que estos serán realizados por profesionales capacitados, confiables y con vocación de servicio. La empresa se preocupará de transmitir a los colaboradores aspectos claves que el cliente haya mencionado como relevantes en la ejecución de cada uno de los servicios, brindándole una mayor personalización a la entregado.

El cliente puede elegir y pagar por aquello que realmente necesita. En el servicio de limpieza se entrega la posibilidad de elegir zonas de la casa de forma independiente, es decir, no requiere pagar por un servicio de aseo completo si requiere focalizarlo en ciertas zonas del hogar.

Socios colaboradores cuidadosamente seleccionados, especialistas en atender eficientemente y entender las necesidades de los clientes. Incluyendo foco en

capacitación permanente para el desarrollo de los colaboradores para apoyar su desempeño profesional y desarrollo personal.

- Socios y/o colaboradores con alta vocación de servicio.
- Servicio garantizado, considera la revisión y validación del cumplimiento de los servicios entregados, mediante la solicitud de pruebas visuales (fotos) y el Feedback del cliente o usuario. En caso de no cumplirse alguno de los ítems acordados con el cliente, se procederá a la devolución del dinero o eventualmente si el cliente lo prefiere se enviará un nuevo equipo para ejecutar el servicio.
- Los clientes podrán tener acceso a visualizar la valoración de los colaboradores realizadas por otros clientes.
- Utilización de productos amigables con el medio ambiente para prestación de servicios de limpieza.
- Ofrecer a la comunidad trabajo seguro con condiciones de mercado, además de promover el aprendizaje continuo. La Empresa busca ofrecer a la comunidad una oportunidad de acceder a un trabajo productivo que le genere un ingreso justo, un lugar de trabajo seguro, con protección social, que les ayude a mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, y donde exista una cultura de igualdad de oportunidades, de trato y se premie la meritocracia.

c) Flujo de ingresos

Ingresos Operacionales

- Ingresos por servicios Ad-hoc: corresponden a los ingresos generados por compras puntuales u ocasionales de servicios que requiere un cliente, ya sea en servicios de limpieza.
- Suscripción de paquete de servicios (combo a medida): referidos a ingresos generados por la compra anticipada de un conjunto de servicios, los que podrán ser utilizados dentro de un plazo de tiempo definido, y cuyo precio será menor al propuesto en alternativa anterior entre un 15 a un 20% aproximadamente.

Cantidad de servicios	Vigencia	% descuento a precio Base
Entre 5 a 8 servicios	30 días	15%
Entre 9 a 12 servicios	60 días	17%
Sobre 12 servicios	120 días	20%

Fuente: Elaboración propia

Ingresos no operacionales

- Una fuente adicional considera la venta de insumos de limpieza amigables con el medio ambiente.

d) Canales

Los canales de distribución serán los siguientes:

- Socios colaboradores que prestación los servicios a los clientes quienes pueden asesorar u ofrecer servicios adicionales a los clientes.
- App.
- Página web.
- Atención telefónica: enfocado a contactar al cliente antes de la primera prestación, para detectar aquellos puntos de interés y prioritarios necesarios para cumplir de mejor forma con las expectativas del servicio. Adicionalmente es una herramienta para servicio de post venta.
- WhatsApp (chat).
- Servicio post venta: Contar con un servicio post venta ágil y eficiente para atender y proponer soluciones a los problemas que presenten los clientes (garantizar tiempos de respuesta). Debe asegurarse un canal de comunicación expedito donde los clientes puedan dejar sus reclamos.
- Redes sociales que permitan compartir contenido con los usuarios con la finalidad de promover la marca y calidad de servicios de TUtime.

e) Relación con el cliente

Se busca construir vínculos de largo plazo con los clientes, haciendo que los servicios ofrecidos logren integrarse a la dinámica diaria de los clientes y que a su vez permitirá mayor cantidad de recomendaciones en la página y en redes sociales.

- Atención personalizada y de confianza: La Empresa busca mantener una relación personalizada principalmente atención de clientes que requieren información de la empresa y sus servicios o que se encuentre en la fase de coordinación del primer servicio. Esto último tiene la finalidad de que el asesor logre, con su experiencia en atención, captar la mayor cantidad de información clave para brindar un servicio ajustado a las expectativas

del cliente, o bien comunicar adecuadamente las limitaciones del servicio para ajustar las expectativas.

- Establecer relaciones duraderas en el tiempo integrada a la dinámica diaria del cliente, para asegurar el cumplimiento de nuestra misión que es devolver tiempo a los clientes para que puedan dedicarlo a actividades que le generan mayor felicidad.
- Atención postventa eficiente para atender los requerimientos de los clientes, conocer su nivel de satisfacción u obtener Feedback para procesos de mejora continua.
- Información clave para los clientes sobre los servicios ofrecidos y opciones de contratación. Esta conexión está orientada a brindar al cliente la posibilidad de auto atenderse (App y sitio web) tanto para conseguir información de los servicios, revisar opiniones de clientes, agendar y/o contratar de forma simple y segura los distintos servicios que se ofrecen.

f) Actividades claves

- Administración y gestión eficiente de la información del cliente para generar conocimiento profundo de estos y de sus necesidades, con el objetivo que, al comunicarse con los clientes, tanto el asesor como el colaborador, estos se sientan escuchados y observen el nivel profesional y de compromiso del equipo para abordar eficientemente sus requerimientos.
 - Por otra parte, el conocimiento generado del cliente permitirá ofrecer proactivamente sugerencias de nuevos servicios o promociones acorde a su perfil.
 - Gestionar la cartera de clientes, cuidando especialmente aquellos que muestran una mejor relación y frecuencia con la empresa. Por otro lado, si se detecta alguna situación de incumplimiento económico recurrente o un trato inadecuado hacia el personal tener información suficiente para suspender o cancelar la relación con ese cliente.
- Selección del personal, cuidadoso proceso de selección para proveer candidatos que cuenten con perfil de vocación de servicio y exigentes con su desempeño. Que cuente además con características como por ejemplo puntualidad, compromiso con el trabajo y eficiente en el desarrollo de éste, organizado (planificación del trabajo), con entusiasmo para aprender nuevas formas para hacer las eficiente la ejecución de su trabajo. Dentro de este proceso es importante incluir la evaluación de antecedentes y validación de recomendaciones (empleadores anteriores) para brindar mayor confianza y garantía a los clientes.

- Gestión de las personas: los socios/colaboradores son el “alma” del negocio. La formación y capacitación continua, acompañado de constantes iniciativas de RRHH para mantener adecuados niveles de motivación, productividad y compromiso con la empresa. Además de un sistema de remuneración justo y que fomente y retribuya comportamientos ejemplares de los socios/colaboradores, las valoraciones positivas que reciban y la permanencia en la compañía.
- Cumplimiento de compromiso, conocer los principales puntos positivos en la ejecución y resultado percibido del servicio, con el propósito mantenerlos. Por otra parte, conocer los puntos más débiles o con baja puntuación para mejorarlos en caso de que sean relevantes para el cliente con el propósito de cumplir con la promesa a los clientes.
- Cumplir protocolos y procedimientos para control de calidad y tiempo, pensado en establecer condiciones y actividades mínimas que debe desarrollar el colaborador en la ejecución de su trabajo, de esta forma se espera transmitir al cliente coherencia en los resultados aun cuando la persona que lo visite no sea el/la habitual.
 - La prestación del servicio es fundamental para asegurar la fidelización de clientes, por lo cual la definición de protocolos de servicio y el cumplimiento de estos por parte de los colaboradores es esencial para una oferta ajustada a las expectativas del cliente.
- Asegurar stock de servicio para clientes, contar con un grupo de colaboradores contratados permitirá la continuidad y atención del servicio para clientes que tengan un buen comportamiento de compra y sean relevantes en la estrategia u operación de la empresa.
- Gestión de redes sociales y de contenidos, para comunicar nuestra presencia y promover la propuesta de valor distintiva respecto de los actuales competidores, promover las experiencias de clientes o influenciadores. Adicionalmente generar contenido asociado a limpieza entregando consejos y/o tips para ayudar a los seguidores.

g) Recursos claves

- Protocolos y procedimientos, disponer de protocolos y estándares operacionales que permiten asegurar la consistencia en la ejecución de los servicios, así como operar con eficiencia optimizando el tiempo de los colaboradores.
- Stock de servicios, tiene como finalidad asegurar la continuidad operativa de los servicios para clientes que sean relevantes en la operación de nuestra empresa.

- Social media manager, quien será responsable de mantener y actualizar nuestras redes sociales para promover la propuesta de valor de la Empresa con sus clientes, seguidores y comunidad. A través del conocimiento de perfiles de usuarios e influenciadores que puedan ser promotores de nuestra marca.
- Coordinación de traslados y call-center, generar rutas eficientes de los colaboradores para asegurar la puntualidad en la llegada al hogar de los clientes que permitan optimizar los tiempos de traslado. Adicionalmente el call-center también es una vía importante de comunicación para ayudar a resolver las dudas, inquietudes o consultas de los clientes y/o potenciales clientes.
- Plataforma web y App de diseño atractivo y simple de usar.
- Equipo de prestadores comprometidos, confiables, con vocación de servicio, fuerte compromiso por ejecutar su trabajo con dedicación y obtener los mejores resultados.
- Equipos y maquinaria, técnicas y productos modernos, que permita mayor productividad en actividades de limpieza, además de propiciar una imagen de servicio más profesional.
- Construcción de Marca para que sea percibida como empresa de servicios de ejecución profesional, con garantía de satisfacción y un equipo humano talentoso, confiables, con vocación de servicio y comprometidos con la obtención de resultados destacables.

h) Socios claves

- Empresa para la creación y mantención App y página web.
- Plataformas de pago online para garantizar transacciones eficientes y el resguardo adecuado de la información financiera de los clientes.
- Empresa de transporte para el traslado de los colaboradores entre los diferentes domicilios que atiendan.
- Empresa de protección y seguridad de datos, para garantizar el cuidado adecuado de la información personal que el cliente entrega tanto por la App y web, como también vía teléfono y chat WhatsApp.
- Empresa de servidores estables donde operar y resguardar/almacenar la información de la operación.

i) Estructura de costo

- Estructura de costos flexible, que considera la contratación de colaboradores para asegurar stock de servicios mínimos. Además de contar con socios que puedan tener una participación estacional o en base a demanda.
- Transporte para colaboradores, es importante en nuestra estructura para asegurar el adecuado y óptimo desplazamiento de los colaboradores al hogar de los clientes.
- Mantención de App y página web, es clave para asegurar la continuidad operativa y comunicación con los clientes a través de las diferentes plataformas de comunicación o contacto.
- Servicios de utilización y almacenamiento en servidores servicios IT.
- Costos para insumos de limpieza.
- Selección y evaluación de colaboradores, es fundamental para asegurar el atributo de confianza y calidad de servicio, para entregar a los clientes la tranquilidad de contar con personal calificado y evaluado tanto en temas personales, psicológicos de forma periódica.
- Capacitación de colaboradores, es importante en nuestra propuesta de valor con foco en los colaboradores para acompañar el desarrollo profesional y personal como fuente de motivación y compromiso con la empresa.

Anexo 8: Análisis VRIO

Recurso (R)/ Capacidad (C)	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organizacional	Evaluación	Comentario
(C)Procesos de selección robustos de socios/colaboradores para garantizar seguridad de los clientes.	Si	Si	No	Si	Sostenible	Proceso clave para explotar atributo destacados por cliente y garantizar personal idóneo y seguridad.
(R)Socios/colaboradores entrenados, con vocación de servicio.	Si	Si	No	Si	Sostenible	Permite tener personal capacitado para atender las necesidades de los clientes y asegurar permanencia y estabilidad en el servicio.
(R)Mix de socios/colaboradores contratados y part-time para atender demanda de clientes.	Si	Si	No	Si	Temporal	Permite tener una estructura flexible de contratación para atender demandas temporales de clientes.
(C)Creación procedimientos operacionales para asegurar de calidad y confianza del servicio.	Si	Si	Si	Si	Sostenible	Permite estandarizar la atención y calidad de servicios por parte de los socios/colaboradores asegurando calidad y confianza del servicio, en el caso de rotación.
(C)Servicio flexible de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Si	Si	No	Si	Temporal	Permite capturar las necesidades de los clientes respecto de lo que busca y no imponer paquetes de servicios predefinidos.
(R)Plataforma (Página web y App) amigable, intuitiva y de fácil acceso.	Si	Si	No	Si	Temporal	Permite facilitar, mejorar la experiencia y el viaje de clientes a través de las diferentes interacciones con la Empresa.
(C)Explotación del conocimiento de los clientes y sus necesidades.	Si	Si	Si	Si	Sostenible	Permite maximizar la atención y rentabilización de los clientes extendiendo su life time value (LTV).
(R)Asesor para atención personalizada de las necesidades de los clientes y validación de calidad de servicio.	Si	Si	No	Si	Temporal	Permite entregar una atención personalizada y dar seguimiento al cumplimiento de la calidad y confianza del servicio.
(C)Foco en las personas y cuidado del medio ambiente.	Si	No	No	Si	Temporal	Permite fidelizar a los socios/colaboradores y con eso tener una estructura estable para atender a los clientes. Y promover la cultura de cuidado con el entorno y el medio ambiente.
(R)Garantía por calidad de servicio	Si	No	No	Si	Temporal	Permite explotar un atributo poco desarrollado por la competencia, pero que contribuye a entregar mayor confianza y seguridad a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Tarifas por publicidad en redes sociales

- a. <https://www.marketingonline.cl/tarifas>

<p>ANUNCIOS EN GOOGLE Y TODA SU RED DE PUBLICACIÓN</p> <p>desde 4 UF/mes</p> <p>TODA LA POTENCIA DE GOOGLE ADS, HERRAMIENTAS DE GOOGLE Y POR SUPUESTO GOOGLE ANALYTICS.</p> <p>COTIZA AQUÍ</p>	<p>ANUNCIOS EN REDES SOCIALES</p> <p>5 UF/mes</p> <p>GENERANDO MARCA, LEADS Y PRESENCIA CON CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN FACEBOOK / INSTAGRAM</p> <p>COTIZA AQUÍ</p>	<p>MIX GOOGLE / FACEBOOK-INSTAGRAM</p> <p>7 UF/mes</p> <p>PARA NEGOCIOS QUE SACAN PROVECHO DE AMBAS PLATAFORMAS, REMARKETING CRUZADO Y MÁS</p> <p>+ COTIZA AQUÍ</p>
---	--	--

- b. <https://www.cleverdigital.cl/precios-marketing-digital-chile/>

Plan Pyme

\$150.000
Mensual

- Campañas Google Ads red de búsqueda
- Campañas Facebook e Instagram
- Estrategia digital
- Diseño de piezas gráficas
- Panel de reportes online
- Informe mensual

- c. <https://www.tusclicks.cl/google-ads/planes-y-precios/>

Planes Pyme
(Comisión TusClicks + inversión en Google)

Básico

Valor Mensual*
Incluye comisión TusClicks + inversión en Google

\$ 129.990
por mes + IVA

Visitas mensuales

Depende competitividad de negocio en Google.

Anexo 10: Tarifas por campañas con Influencers

Los cuatro tipos de influencer que analiza el Servicio de Impuestos Internos

1 Instagrammers

El concepto apunta a una persona natural que tiene presencia significativa en Instagram, suficiente para ser seleccionada por las marcas como influencer. Los ingresos aproximados que pagan las marcas a este tipo de influencers son:

- Por 10 mil seguidores: \$100 mil por foto.
- Por 50 mil seguidores: \$300 mil por foto.
- Más de 500 mil seguidores: \$1,5 millones o más por foto.

Fuente: <https://www.tributariolaboral.cl/610/w3-article-152131.html#:~:text=Los%20ingresos%20aproximados%20que%20pagan,millones%20o%20m%C3%A1s%20por%20foto.>

Anexo 11: Detalle servicio de limpieza TUttime.

El servicio de orden y limpieza general contempla, limpieza de habitaciones, baños, cocina, y espacios comunes como living, salas de estar, cocina.

Limpieza clientes B2C:

Habitaciones:

- Limpieza de piso, aspirado de alfombra, exterior de muebles,
- Cambio de sábanas.
- Limpieza de superficies como piso, exterior muebles y electrodomésticos.

Living, comedor y logia:

- Limpieza de pisos y alfombras (no profunda).
- Ordenar objetos, limpieza exterior de muebles
- Mover objetos para quitar polvo de sofás, sillas, muebles.
- Botar basura.

Cocina:

- Aseo general en cocina.
- Limpieza de piso, exterior de muebles y electrodomésticos.
- Limpieza general de enseres (no profunda).
- Lavado y secado de loza.
- Ordenar y guardar objetos en lugar correspondiente.
- Botar basura.

Baño:

- Limpieza de lavamanos, WC, ducha.
- Limpieza de piso y exterior de muebles
- Botar basura.

Se excluye:

- Limpieza de paredes, cortinas.
- Lavado de alfombras.
- Orden interior de Closet
- Limpieza interior de electrodomésticos.
- Limpieza de ventanas.
- Servicios de lavado, secado y planchado de ropa.
- Cuidado de personas de cualquier edad
- El movimiento o traslado de mobiliario u objetos que sobrepasen los 15 kilos.

Limpieza clientes B2B:

Considera limpieza de oficinas, salas de reuniones, baños y cocina, a lo que se suma el proveer el equipamiento e insumos apropiados para la realización de una limpieza de calidad.

Oficinas/Salas de reuniones:

- Limpieza de piso, aspirado de alfombra, exterior de muebles,

- Limpieza de superficies de escritorios, Mover objetos para quitar polvo
- Botar basura.

Cocina:

- Aseo general en cocina.
- Limpieza de piso, exterior de muebles y electrodomésticos.
- Limpieza general de enseres (no profunda).
- Lavado y secado de loza.
- Ordenar y guardar objetos en lugar correspondiente.
- Botar basura.

Baño:

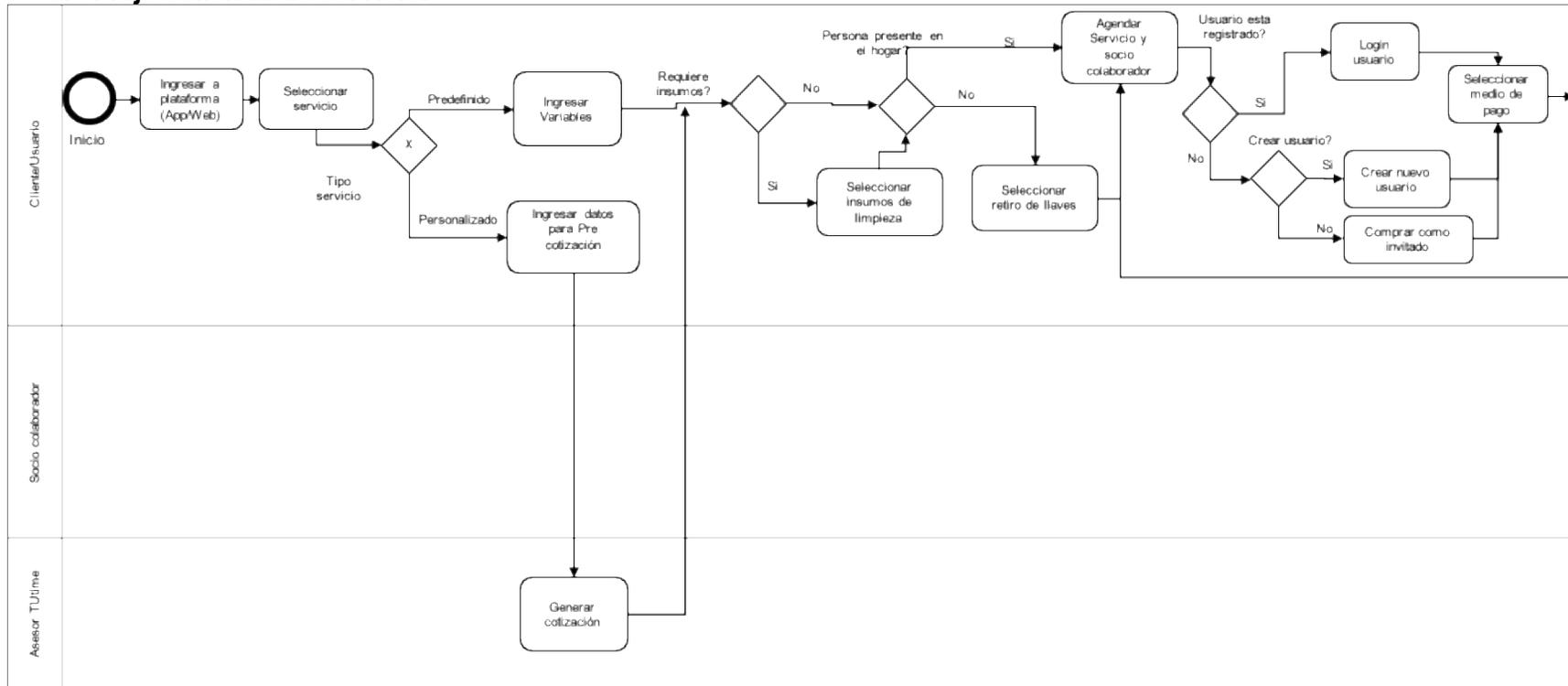
- Limpieza de lavamanos, WC, ducha.
- Limpieza de piso y exterior de muebles
- Botar basura.

Se excluye:

- Limpieza de paredes, cortinas.
- Lavado de alfombras.
- Limpieza interior de electrodomésticos.
- Limpieza de ventanas.
- El movimiento o traslado de mobiliario u objetos que sobrepasen los 15 kilos.
- Servicios de jardinería.

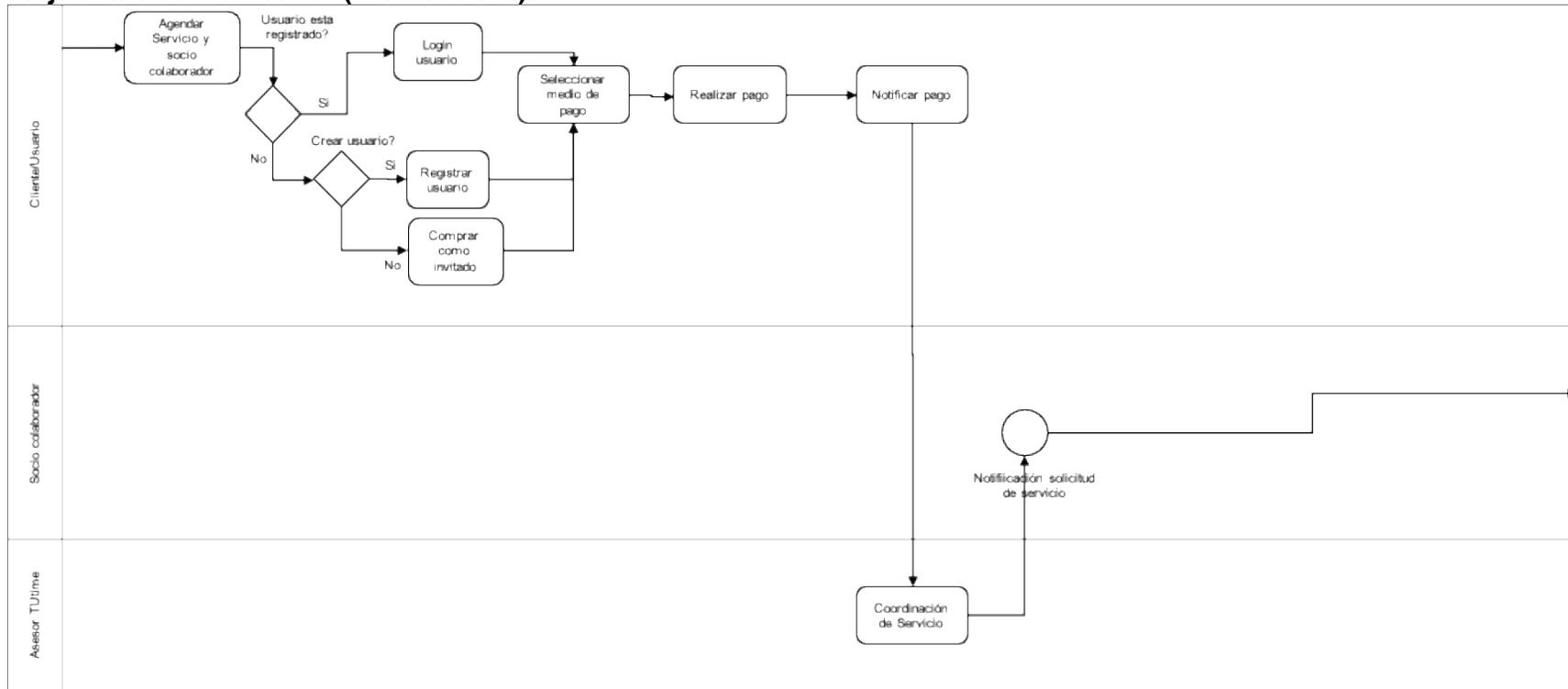
Anexo 12: Flujo servicio TUtime

a. Flujo solicitud de servicio.



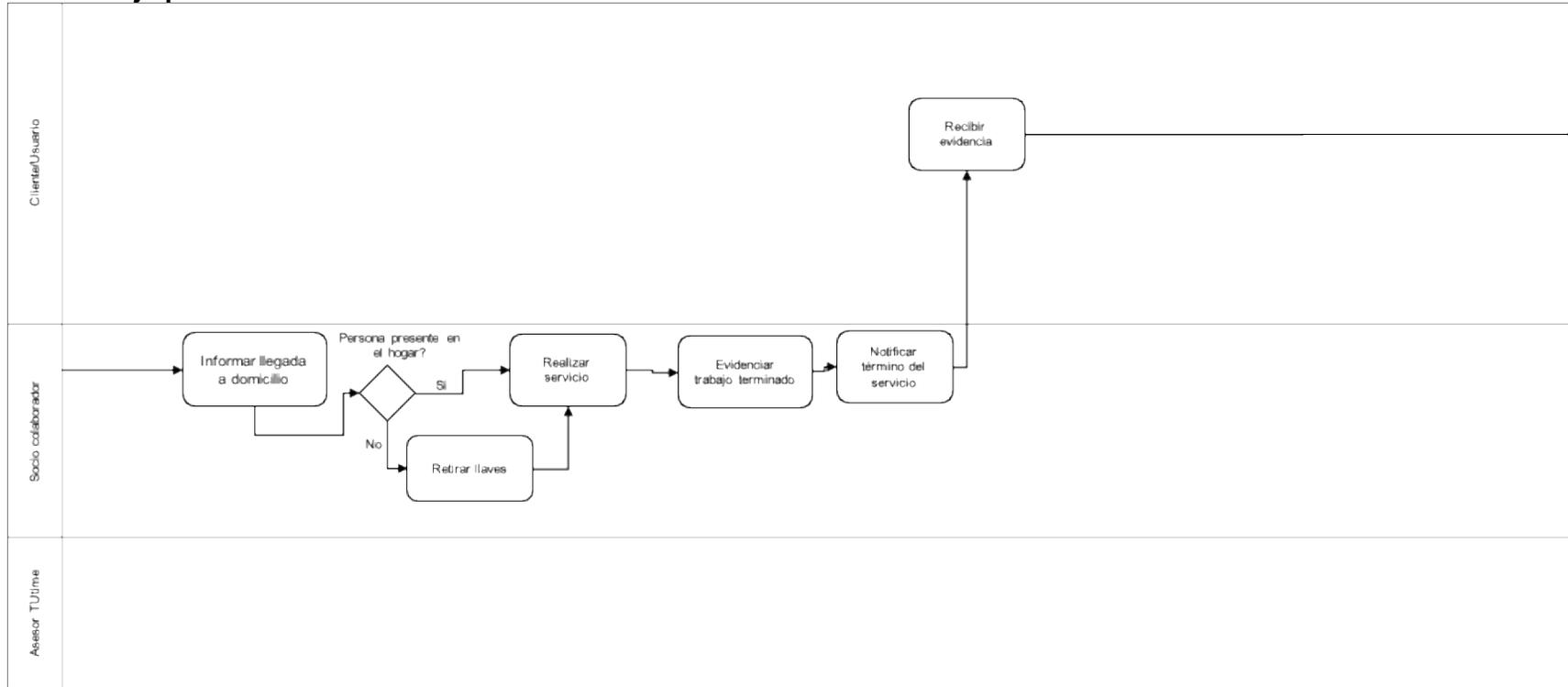
Fuente: Elaboración propia.

Flujo solicitud de servicio (continuación).



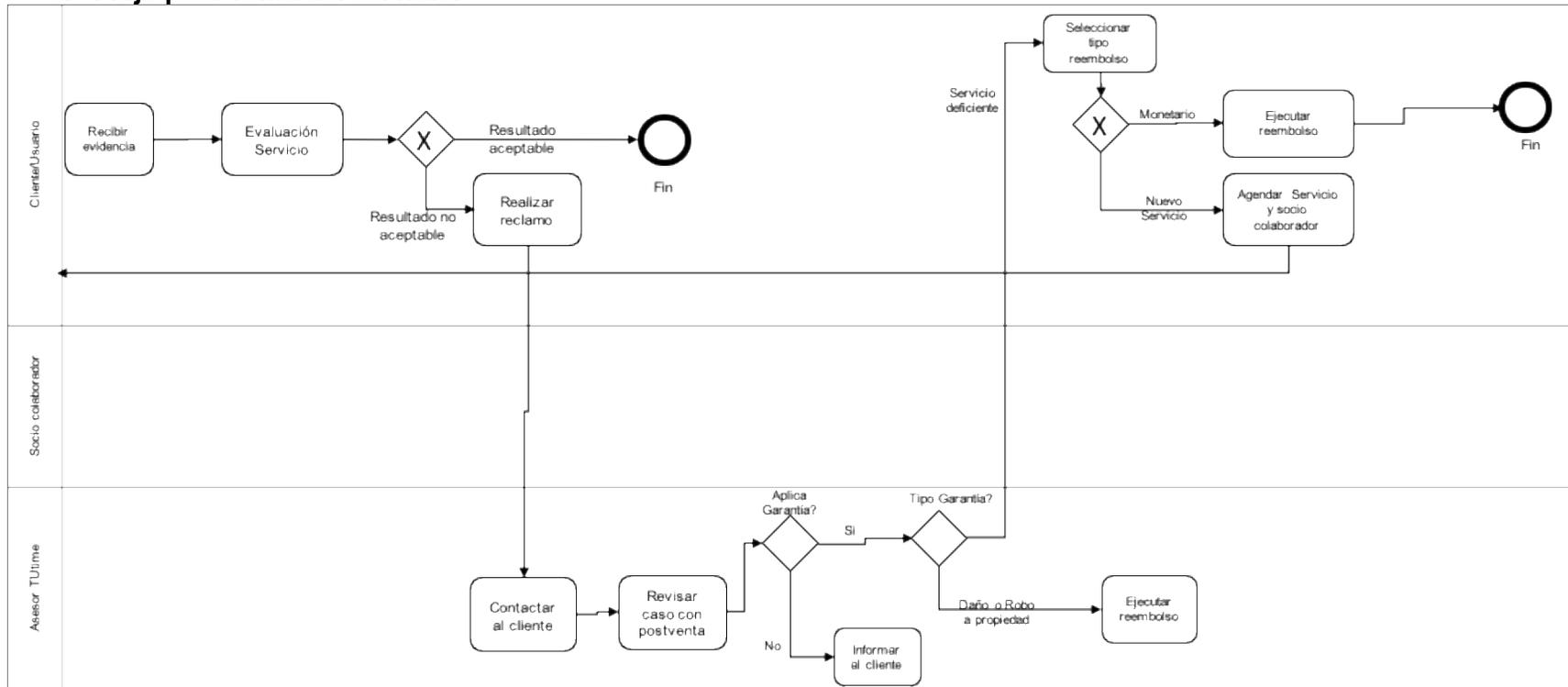
Fuente: Elaboración propia.

b. Flujo prestación del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

c. Flujo post venta del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Tasa de descuento

Notas				
(a)	$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$			
(b)	$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$			
	Variable	Descripción	Valor 5 años	Valor perpetuidad
(c)	E(Ri)	Tasa de descuento a 5 años	17,61%	-
(d)	Rf	Tasa libre de riesgo	6,97%	6,97%
(e)	βi	Beta patrimonial sin deuda	0,94	0,94
(f)	E(Rm)-Rf	Premio por riesgo de mercado	4,94%	4,94%
(g)	PPL	Premio por liquidez	3,00%	0,00%
(h)	PRSU	Premio por riesgo Start Up	3,00%	1,50%
(i)	(*) Rf	Tasa libre de riesgo perpetuidad	-	6,72%
(j)	(*) E(Ri)	Tasa de descuento perpetuidad	-	12,86%

Fuente: Elaboración propia.

Notas:

(a) Modelo CAPM.

(b) Formula Tasa de descuento (Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira).

(c) Resultado Tasa de descuento a 5 años.

(d) Tasa libre de riesgo considera Bono corporativo del Banco Central de Chile en pesos (BCP) a 5 años, obtenido (5 de mayo de 2022) desde página web de mercados del Banco Central de Chile.

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2022&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

(e) Beta patrimonial sin deuda obtenido desde Beta by Sector (US): Business and Consumer Services (enero 2022).

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

(f) Tasa premio por riesgo de mercado obtenido desde Country Default Spreads and Risk Premiums (enero 2022).

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

(g) Planes de Negocio Universidad de Chile.

(h) Planes de Negocio Universidad de Chile.

(i) Tasa libre de riesgo para determinación de perpetuidad, considera Bono corporativo del Banco Central de Chile en pesos (BCP) a 10 años, obtenido (5 de mayo de 2022) desde página web de mercados del Banco Central de Chile.

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2022&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

(j) Resultado Tasa de descuento a perpetuidad.