



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

Facultad de Ciencias

**CONSTRUCCIÓN  
CIVIL**

**Elaboración de plan de negocio para emprendimiento Pyme enfocado en la  
modificación de espacios no utilizados en viviendas en dos sectores de la comuna de  
Peñalolén.**

Proyecto de título para optar al título de constructor civil

Estudiante:

José Javier Gutiérrez Reyes

Profesor Guía:

Carlos Alberto Cabaña Chávez

Junio 2021 Santiago, Chile.

## **DEDICATORIA.**

A la persona más importante en la vida de muchos, mi madre. Por inculcarme el crecimiento personal y la superación. También a mi pareja, incondicional por su apoyo eterno, esto también les pertenece a ellas.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A mi familia en especial a mi madre por enseñarme los valores fundamentales para la vida y para poder progresar en todo lo que me proponga, fue y será mi pilar fundamental y sin ella no tendría las fuerzas para seguir. Gracias madre por toda esa ayuda de vida entregada

A mi pareja, que tantas veces viéndome decaer estuvo ahí. en las buenas, en las malas y las peores, gracias por siempre tener un abrazo lleno de contención, una de mis mayores motivaciones para optar al segundo título habiendo pasado primero por técnico en construcción.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de título consiste en la formulación y evaluación de un plan de negocio, para la creación de un emprendimiento Pyme en el área de la prestación de servicios especializados en la mejora para el hogar, enfocado en la reintegración de espacios, los cuales no son tan usados o transcurridos por el cliente, dándole así un mejor uso y logrando así su recuperación, en particular para terrazas, corta vistas

El emprendimiento trabajará 2 distintas líneas de terrazas: Express (hasta 20 m<sup>2</sup>) y Estándar (mayor a 20 m<sup>2</sup>) con material de primera calidad, en especial con madera de Pino Oregón, entregando soluciones a problemas tales como necesidad de sombra en verano y protección contra la lluvia en invierno. Así también, ofrecerá quinchos tradicionales en hormigón armado.

El mercado objetivo se centra en la comuna de Peñalolén. Se dimensionó exploratoriamente la demanda para cada producto, lo que permitió esbozar un modelo de negocios, cuyos indicadores de rentabilidad resultaron positivos dándole paso a la motivación y planteamiento serio a la hora de estudiar un plan de negocio propio de acuerdo a las herramientas entregadas por la escuela de construcción civil dentro de un horizonte de evaluación de 12 trimestres.

**Palabras Claves:** Terraza - Construcción - Plan de Negocios - Inversión – Pyme.

## **SUMMARY.**

This title project consists of the formulation and evaluation of a business plan for the creation of an SME enterprise in the area of providing specialized services in home improvement, focused on the reintegration of spaces, which do not They are so used or passed by the client, thus giving it a better use and thus achieving its recovery, in particular for terraces, cut views (horizontal 2x1 or 3x1 wooden slats) and barbecue areas.

The enterprise will work 2 different lines of terraces: Express (up to 20 m<sup>2</sup>) and Standard (greater than 20 m<sup>2</sup>) with top quality material, especially with Oregon Pine wood, providing solutions to problems such as the need for shade in summer and protection against the rain in winter. Likewise, it will offer traditional barbecue areas in reinforced concrete. All this worked under the quality standards guaranteed by a construction professional.

Projects that will be taught in the upper and new sector of the Peñalolén commune. In order to carry out this, the demand for each service will be dimensioned, and thus will allow us to design a business model, on the other hand, profitability indicators will be offered to starting from the initial investment determined and the respective cash flow, for an evaluation horizon of twenty-four months.

**Key Words:** Terrace - Construction - Business Plan - Investment - Pyme.

## Índice:

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES GENERALES.....	9
Análisis General de la Industria .....	10
2.1 Objetivos .....	13
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Análisis FODA.....	14
3.2 Análisis externo.....	14
3.3 Análisis PESTEL.....	15
3.4 Análisis PORTER.....	17
3.5 análisis INTERNO.....	19
3.6 Plan de marketing.....	19
3.7 Evaluación financiera:.....	22
3.8 Plan de negocio:.....	24
3.9 Descripción de la ejecución: .....	25
4 Alianzas con Proveedores: .....	34
5.0 Desarrollo:.....	39
5.1 Análisis externo:.....	39
5.1.1 análisis PEST: .....	39
5.1.2 análisis PORTER: .....	40
5.2 Modelo de negocio CANVAS: .....	42
Análisis interno: .....	45
5.3.1 Cadena de valor:.....	45
5.4 Análisis FODA:.....	47
Plan de Marketing: .....	48
5.6 Gestión de personas:.....	50
5.7 Análisis de mercado: .....	51
5.7.1 Recolección de información a clientes.....	52
5.7.2 Competidores: .....	55
5.8 Plan operativo: .....	56
5.8 Plan financiero: .....	57

5.9.1 Costos Fijos:.....	59
5.9.2 Costos Variables.....	59
5.9.3 Inversión inicial:.....	60
5.9.4 ventas: .....	60
5.9.5 Utilidades después de impuestos:.....	60
5.9.6 análisis de sensibilización por Q (cantidad de servicios). Esce. conservador. ....	61
5.9.7 Escenario pesimista. ....	62
5.9.8 Escenario optimista. ....	63
6 Conclusión: .....	64
7 Documentos consultados:.....	66
8 Anexos.....	68
Anexos 1: cargos y descripción de cargos a necesitar.....	68
Anexos 2: base de datos a personas consultadas.....	71

SOLO USO ACADÉMICO

## **INTRODUCCIÓN.**

La existencia y operación de las distintas plataformas digitales disponibles para poder llegar a lo necesario con tan solo una llamada o un click, sin moverse de su domicilio, ha permitido elevar la calidad de vida de las personas. Ello es beneficioso para los emprendimientos y empresas, y así lograr la cohesión cliente–empresa, ya que la rapidez y facilidad para realizar las diferentes búsquedas en las plataformas virtuales es esencial.

Encontrar una oferta amplia desde un dispositivo móvil es otro de los factores que agudiza la velocidad, eficiencia y simpleza de esta nueva tecnología de la cual se dispone gracias a internet.

En la industria de la construcción la competencia siempre es ardua, los clientes apuntan a la rapidez, menores costos, buenos materiales y, obviamente esperando altos niveles de calidad.

Ahora bien, la rapidez, reducción de costos y calidad son factores críticos de éxito, por lo que este emprendimiento considera, para cada uno de sus productos y servicios, el uso de insumos de alta calidad.

Existe una necesidad humana de querer mejorar lo que esté a su alcance, espiritual y materialmente: trabajo, bienes materiales, sociabilidad y, por cierto, el propio hogar, en donde hay un sin número de personas que está dispuesta a solicitar estos tipos de trabajos, es especial los que incluyen la madera, la que entrega una apariencia agradable que ayuda o satisface necesidades tan básicas como la sombra que proveen en verano o la protección contra las lluvias en invierno.

La construcción de un quincho a la medida del cliente cumple con aportar un plus importante a la hora de la convivencia diaria en el hogar. Contar con un quincho debajo de una terraza de madera Pino oregón construido a medida entrega satisfacción personal y familiar, agrado estético y permite recuperar espacios comunes que tal vez no se frecuentaban.

Cabe destacar que el proyecto se realizará con equipos de instaladores capacitados en el área, la que se realizará vía SENCE o similar, a objeto de obtener las competencias óptimas para ejecutar las tareas. También se cuenta con un especialista en marketing y ventas, el cual está capacitado para vender, responder dudas y entregar un buen servicio a los potenciales clientes.

El presente proyecto de título se focaliza en presentar un plan de negocios que en su primera etapa se circunscribe a la comuna de Peñalolén, ofreciendo soluciones en terreno a los requerimientos que se presenten, entregando atención personalizada desde el contacto inicial hasta la entrega del proyecto, buscando incentivar al cliente a que genere recomendaciones a otros eventuales demandantes.

SOLO USO ACADÉMICO

## **CAPÍTULO 1.**

### **ANTECEDENTES GENERALES**

Los efectos de la globalización inciden en que productos y servicios estén cada vez más al alcance de las personas, independientemente del lugar en que se encuentren.

Es clave disponer de las competencias adecuadas para emprender en cualquier tipo de organización, así como contar con las aptitudes y estándares para proceder correctamente frente los escenarios a enfrentar. Tener un buen plan aclara las incertidumbres en las organizaciones que emprenden. Teniendo presente lo anterior, el plan de negocio se presenta bajo el formato de e-commerce, donde la principal modalidad es el convenio virtual.

La idea central es partir con una organización flexible, la que entregue satisfacción a sus clientes, adecuándose a sus requerimientos. Construir terrazas a medida, por ejemplo, requiere percibir e interpretar lo que realmente necesita el cliente, y así plasmar el proyecto en un programa como “auto cad” para tener las directrices concretas y exactas de una ubicación de todos los materiales a utilizar y entregar la explicación al instalador a cargo del requerimiento del proyecto.

Este es un nicho de mercado interesante de explorar, ya que existe una significativa cantidad de personas que dispuesta a cotizar y adquirir estos productos y servicios. Este proyecto se centra en la comuna de Peñalolén, donde se visualiza una demanda potencial (Macul y Avenida Las Perdices) donde se emplazan condominios y viviendas potencialmente dispuestos a adquirir estos productos y servicios.

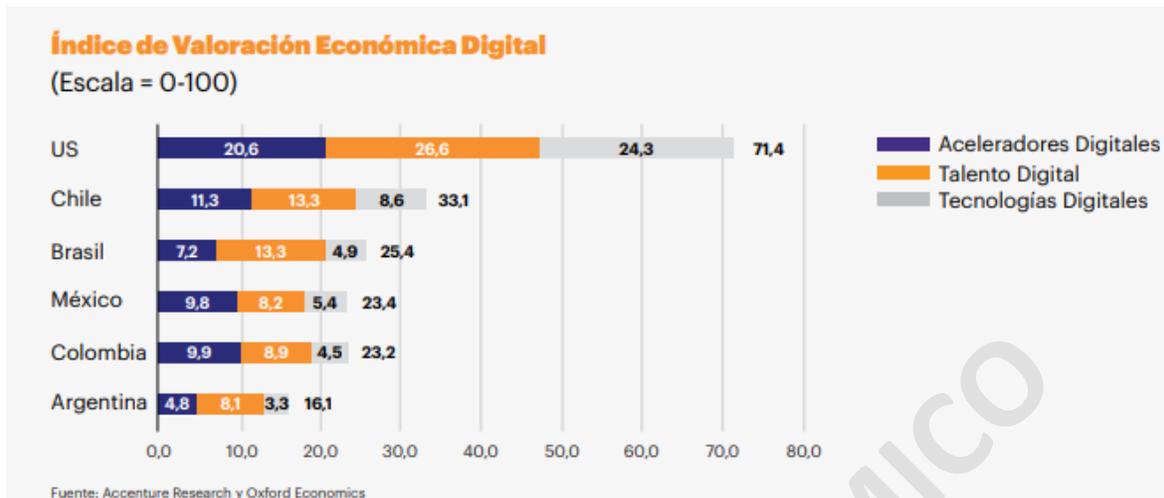
## **Análisis General de la Industria**

Mediante la modalidad de la externalización de los trabajos, el consumo masivo, y los retails, las empresas en Chile han crecido y potenciado su rol en muchos rubros. Cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones de todo tipo externalizan parte de su gestión, delegando tareas y proyectos a empresas especialmente capacitadas para ello. En Chile, desde el año 2006 se encuentra vigente la Ley N° 20.123, que ***“REGULA TRABAJO EN RÉGIMEN DE SUBCONTRATACIÓN, EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TRANSITORIOS Y EL CONTRATO DE TRABAJO DE SERVICIOS TRANSITORIOS”***, cuerpo legal que ha propiciado un crecimiento exponencial de las empresas que cumplen con los estándares contenidos en esa ley. (biblioteca del congreso nacional de Chile. <http://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=254080>).

El outsourcing (o subcontratación) ha devenido en tendencia mundial desde que se conocen sus múltiples beneficios. A medida que las empresas perciben la magnitud de este apoyo externo, se manifiestan requiriendo cada vez más tal aporte en diferentes campos y cargos. Según PAGE INERIM, empresa dedicada al reclutamiento temporal, el trabajo tercerizado se ha incrementado un 58% en el país en los últimos 8 años, donde actualmente 1 de 4 empresas chilenas contrata un servicio externo. Esto ilustra la importancia o atractivo que posee apoyarse en las empresas para externalizar procesos o contratar servicios transitorios, pues la productividad de estas últimas generalmente contribuye a la reducción de costos fijos, y a contar con profesionales calificados para procesos específicos, elevando así la flexibilidad y la capacidad de acción.

La era digital proporciona la plataforma ideal para materializar proyectos de emprendimiento laboral. Tanto así, que Chile es el país latinoamericano que más potencia este sistema, tal cual se observa en la siguiente Figura: (ACCENTURE RESEARCH Y OXFORD ECONOMIC, 2018. <https://www.accenture.com/us-en/services/cfo-and-enterprise-value-index>).

Fig. 1. “índice de valoración económico digital”



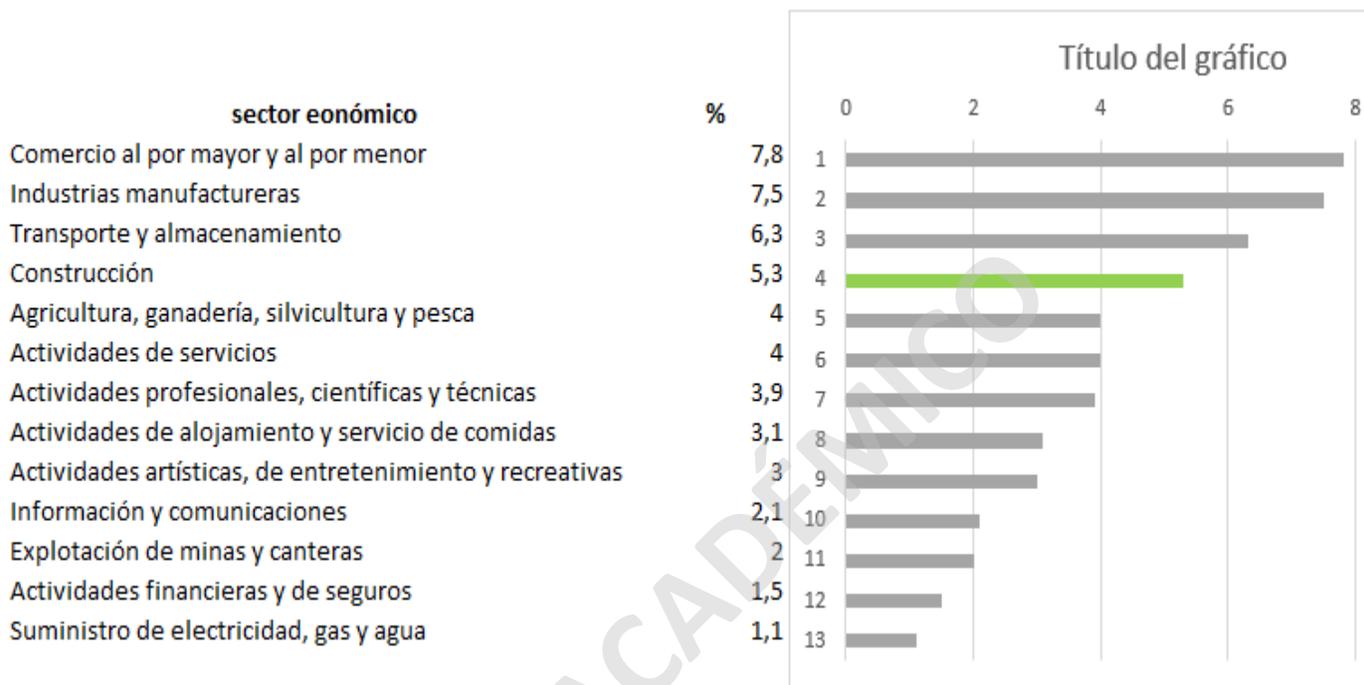
Fuente: Accenture research y Oxford economics.

En virtud de ello, las empresas/personas cada vez incorporan más innovación tecnológica para sus productos finales, donde según (ACCENTURE RESEARCH Y OXFORD ECONOMIC, 2018) el desarrollo digital en Chile y su impacto en el PIB (hoy representa un 22,2% del PIB nacional) lo tiene ocupando el primer lugar en índice de valor económico digital en la región latinoamericana, sosteniéndose en el nivel actual de adopción de tecnologías en el país.

Como ejemplo de lo anterior, el diario digital (STAFFINGAMERICLATINA, 2020) comenta que se ha registrado cerca de un 6,1% de crecimiento en las ventas en este periodo interanual. Lo anterior se evidencia en la siguiente Figura.

Fig. 2: “tasa de crecimiento anual según sector económico”.

Tasa de crecimiento anual según n° de empresas según sector económico (2015-2016, % del total).



fuerite: propia según datos otorgados por el SII.

Capítulo 2: Antecedentes generales.

## 2.1 Objetivos

Genera:

Formular un plan de negocios para una pequeña empresa constructora de Terrazas de madera, Quinchos y Corta vistas, en viviendas particulares en la comuna de Peñalolén.

Específicos:

- 1.- Realizar un sondeo exploratorio del mercado en la comuna de Peñalolén para los productos de la Pyme constructora (emprendimiento).
- 2.- Elaborar un análisis estratégico y técnico para evaluar la opción comercial de los productos.
- 3.- Realizar una evaluación financiera preliminar para determinar la viabilidad y rentabilidad del emprendimiento.

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.**

### **3.1 Análisis FODA.**

Las siglas **FODA**, **DOFA** o **DAFO** son un acrónimo de las palabras **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto. Es una herramienta muy importante que contribuye a dirigir y proporcionar una estrategia al proyecto.

Sus cuatro pilares fundamentales se pueden dividir en 2 análisis principales, como son el análisis interno y el análisis externo

### **3.2 Análisis externo.**

El análisis externo ayuda a identificar y evaluar acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, y que puede afectar la manera en que se ejecute el plan de operaciones. En esta instancia, realizar un análisis externo permite identificar oportunidades que permitan mitigar o eludir lo mejor posible las amenazas, reduciendo sus efectos en la mayoría de los casos.

Se analiza el macroambiente en sus ámbitos donde la empresa no puede ejercer ningún control, como el sociocultural, las tendencias demográficas, y las políticas públicas, entre otros, entendiendo lo que se debe tener en cuenta al momento de impulsar un proyecto de emprendimiento.

En el análisis externo se identifican 2 aspectos relevantes del FODA, como son:

- **Oportunidades** de crecimiento empresarial, en donde se aprovechan los factores externos que mejor se presten para otorgar una ventaja competitiva.

- **Amenazas**, las cuales pueden dificultar el desempeño o dificultar el logro de los objetivos de la empresa.

Lo anterior se ilustra en la Figura N° 3:

Fig. 3 “macroambiente”.



Para efectos de abordar este esfuerzo, es posible utilizar herramientas como el sistema **PESTEL** y el análisis de 5 fuerzas de **PORTER**.

### 3.3 Análisis PESTEL.

Para analizar y definir una estrategia de marketing es posible utilizar la técnica de análisis PESTEL, la que permite realizar una observación estratégica para el desarrollo de la empresa, analizando múltiples factores externos. También sirve para determinar el contexto actual en donde se ubica el emprendimiento, lo que proporciona una entrada para aprovechar al máximo las oportunidades o bien para actuar de manera eficiente ante los posibles riesgos o amenazas. Es una herramienta sencilla de aplicar, que además facilita el trabajo en equipo. También se integra a otros instrumentos, tales como el análisis FODA o el marco conceptual que propone PORTER, siendo aplicable en cualquier tipo de organización.



- **Factores políticos:** Evalúa de qué forma la actividad política influye en la gestión de las empresas: Cambios de gobierno y programas electorales, política fiscal, subsidios estatales, guerras y conflictos, cambios en legislaciones, cambios en los tratados comerciales, acuerdos internacionales, conflictos internos y externos, movimientos políticos, etc.
- **Factores económicos:** Considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar de algún modo a la organización: efectos de la trayectoria y proyecciones del PIB, impuestos, inflación, tasa de desempleo, decisiones económicas de otros gobiernos, devaluación y revaluación de la moneda, financiación, índice de la confianza del consumidor, entre otras.

- **Factores sociales:** Evalúa la esencia cultural, creencias, hábitos, preferencias, nivel de educación, patrones de compras, opinión de clientes, estilo de vida, edad, nivel educacional, nivel de ingresos, etc.
- **Factores tecnológicos:** Ausculta cómo influyen las nuevas tecnologías, máquinas o dispositivos tecnológicos, machine learning, explotación de las plataformas con mayor relevancia en tendencias (Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp), en el desarrollo de nuevos productos, para así entregar y aprovechar de mejor manera posible los recursos que están al alcance del emprendimiento.
- **Factores ecológicos y ambientales:** Permite determinar el modo en que afectan factores tales como el cambio climático, consumo de recursos renovables, contaminación posible de generar, reciclaje y también, entender que la empresa puede ser un aporte al medio ambiente intentando contaminar lo menos posible.
- **Factores legales o jurídicos:** Como cualquier empresa que quiera estar dentro de los parámetros legales, se debe regir por las leyes ya establecidas. Dentro de éstos se encuentran los salarios mínimos a remunerar, licencias, leyes de protección, salud y seguridad laboral, etc.

### 3.4 Análisis PORTER.

Las 5 fuerzas de Porter o el análisis de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979, publicado en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 “fuerzas” que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado, siendo un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo.

- **Poder de negociación con el cliente:** es en donde el cliente tiene la facultad de poder negociar el precio y/o calidad del producto, ya que la competencia es ardua entre los participantes del mismo rubro.

- **Poder de negociación de los proveedores:** El proveedor tiene más poder de negociación si es capaz de influir más en las decisiones de las empresas que adquieren su insumo, en la eventualidad que la demanda por insumos sea más fuerte que la oferta.
- **Amenaza contra nuevos competidores:** Mercado informal de maestros, es un factor que afecta directamente las ventas de los emprendimientos formales. Esos actores no tienen la obligación de cumplir con las exigencias de quienes han iniciado actividades ante el SII, generando una competencia desleal.
- **Amenaza de producto sustituto:** Ante la masificación o incremento de empresas que puedan llegar a sustituir la oferta del emprendimiento y que puedan afectar sus ventas debido a que clientes preferirán los productos adversarios, es necesario preguntarse si ¿Existe algún proyecto o prototipo que podría sustituir mi producto? ¿Existe alguna parte de mi trabajo que podría ser automatizado, reemplazado o tercerizado?
- **Rivalidades entre competidores:** ¿cuál es el grado de competencia existente? la rivalidad va siempre en aumento a medida que se enfrente a competidores más fuertes, con gran tamaño y capacidad. Esta herramienta facilita el análisis del adversario y ver por dónde es posible acceder al cliente, ya sea por reducción de costos, ofreciendo valor agregado a los productos o aumentando la velocidad de venta de los productos.

### 3.5 análisis INTERNO.

El análisis interno permite saber con qué recursos y elementos cuenta la empresa. Este paso identifica las fortalezas y debilidades, para así establecer objetivos reales con los factores alcanzables. El valor de este análisis es que facilita encontrar factores empresariales puedan ser aprovechados, mejorar las fortalezas, y superar los problemas para controlar aquellos factores para así potenciar la entrada al mercado.

- **Fortalezas:** Destrezas cuyo rol principal es facilitar la consecución de objetivos, tales como: encontrar materia prima de primera calidad, proveedores competentes, realizar un adecuado control de inventarios, etc.
- **Debilidades:** Características que operan desfavorablemente sobre la forma de lograr los objetivos, como por ejemplo, disponer de máquinas o equipos obsoletos, inadecuada localización comercial, dificultades para incrementar la producción, etc.

Con lo anterior, se busca identificar la mayoría de aquellos factores positivos para preparar un mejor modelo de negocios, canalizando esta información en el respectivo plan para ingresar al rubro productivo seleccionado.

### 3.6 Plan de marketing.

¿Qué es un plan de marketing? Es un documento en donde se plasman los objetivos, se determina un plan de acción para alcanzar dichos objetivos planteados, previo a un análisis estratégico para alcanzar lo planeado. Indica a qué sector va dirigido y, lo más importante, qué segmento de posibles clientes comprarán el bien o servicio que se ofrecerá. Es relevante definir si el negocio es *online* u *off line* al momento de llegar al sector ya seleccionado. También contribuirá a generar nuevas líneas de productos que se pondrán en el mercado. Este esfuerzo aporta a recopilar una mejor información, y que consta de: *sondeo de mercado, análisis de entorno, análisis de la industria, selección del segmento de mercado, desarrollo del concepto de producto o servicio y, por último, la estrategia de marketing, es decir, marketing mix (precio, producto, plaza, promoción) (weiberger 2009).*

➤ **Investigación de mercado:** Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos (Alcaraz 2011). La estructura de una investigación de mercado debe completar los siguientes pasos (Kinnear– Taylor 2005):

- Necesidad de información: Factor necesario para lograr adquirir nuevos conocimientos e información relevante.
- Objetivos de la investigación: Dimensionar de modo preliminar el mercado hacia el cual apunta el emprendimiento.
- Diseño de investigación y fuente de datos: En esta etapa se selecciona trabajar con el método exploratorio, que es el más apropiado para el inicio de un emprendimiento, y requiere recursos mínimos de dinero y tiempo para lograrlo.
- Procedimiento de recolección de datos: Para satisfacer necesidades de información, las preguntas que se formularán a clientes potenciales.
- Diseño de muestra: Caracterización general de los encuestados, forma en la que se realizará y resultado a obtener.
- Recopilación de datos: Se selecciona la manera en la que se aceptará la información, cuantificada y elaborada.
- Análisis de datos: Se realiza con el software indicado para la captación.
- Presentación de los resultados: Se realiza por escrito, se definen las mejores decisiones dadas las alternativas entregadas por los resultados anteriores.

- Marketing mix: Herramienta para en posicionar los productos en el mercado seleccionado. Basada en las “4P”: plaza, producto, precio y promoción:

**Estrategia de distribución o plaza:** Es también conocida como estrategia del lugar, y hace referencia a la forma de cómo se llegará al cliente o consumidor final. (Weinberger 2009).

**Producto o servicio:** Elemento que comprende en que se transforma un bien un servicio o idea para ofrecer. Es la vía para satisfacer alguna necesidad de algún cliente.

**Estrategia de precio:** La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario (Weinberger 2009).

**Estrategia de promoción:** Su objetivo fundamental es masificar mediante los distintos canales disponibles para ofrecer los atributos que se ofrecerán a los clientes.

### 3.7 Evaluación financiera:

En el análisis financiero se busca verificar si se cumplen las expectativas esperadas para un emprendimiento habiendo ya realizado un estudio de mercado. Se elabora un flujo de caja para confirmar lo anterior, focalizado en la cuantificación de los beneficios a obtener y la recuperación de la inversión. Para ellos se utilizan los siguientes criterios:

- **Criterio de Evaluación del Valor Actual Neto (VAN):** Su cálculo informa si el proyecto debe aceptarse bajo la condición de que su valor actual neto (VAN) sea igual o mayor que cero, en donde el VAN es la diferencia entre los ingresos y egresos actualizados, restándole la inversión inicial, expresados en una sola unidad monetaria.

Con la aplicación del presente método, los resultados que se pueden obtener son los siguientes:

I.  $VAN = 0$  Este resultado indica que el inversionista es indiferente a la ejecución del proyecto.

II.  $VAN > 0$  El resultado informa que el proyecto es rentable y proporcionará la cantidad de remanente adicional a lo que el inversionista exige de la inversión.

III.  $VAN < 0$  Este resultado se interpreta como la cantidad faltante para cumplir con la exigencia mínima esperada por el inversionista, y aconseja no ejecutarlo.

- **La tasa interna de retorno (TIR):** Es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. Es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. La TIR entrega también una medida relativa de rentabilidad.

I. **Si  $TIR > k$  (tasa de descuento)** El proyecto de inversión es aceptable. En este caso, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

II. **Si  $TIR = k$**  Ubica al proyecto en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

III. **Si  $TIR < k$**  Es aconsejable rechazar el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima exigida a la inversión.

SOLO USO ACADÉMICO

### 3.8 Plan de negocio:

Un plan de negocios es un documento en el cual se plantea un proyecto comercial a realizar, centrado en un bien o servicio, que ofrecerá la empresa al mercado. En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, determinándose las alternativas para evaluar las características del mismo, analizándose los posibles escenarios para determinar si se logran los objetivos de mercado para este proyecto. Se determinan los recursos con los que se cuenta para poner en marcha del proyecto y así alcanzar los objetivos. Por ello es importante realizarlo antes de cada intervención empresarial.

Una de las características del plan de negocio es que permite clarificar dos aspectos importantes:

- 1.- Pensamiento organizado: Ayuda a plasmar y planificar los parámetros concretos con los que se cuenta y ver si realmente es viable nuestro emprendimiento.
- 2.- Evaluar los aspectos del negocio: Sabiendo que pueden existir un sinnúmero de razones para intentar un emprendimiento, se busca satisfacer las expectativas en los siguientes tópicos:
  - Minimizar los riesgos.
  - Recuperar la inversión.
  - Generar utilidades solventes

El equipo gestor debe realizar un análisis detallado para saber qué tan viable es el proyecto, definir los objetivos de mercado, identificar los beneficios y obstáculos para el negocio, y adecuar los procedimientos apropiados para la direccionar el proyecto.

El beneficio de disponer de un plan de negocios es contar con un documento comprensivo, un plan que defina la base proyecto, y la manera en que se realizarán las tareas de todos los participantes del equipo que conformará dicha organización.

Estructura y componentes de un plan de negocios:

Generalmente en este ítem se busca dilucidar:

- Descripción de la oportunidad.
- Productos o servicios que se ofrecen al mercado.
- Descripción del modelo de negocio.
- Estado de flujo de efectivo (detallando los posibles gastos e ingresos).
- Proyecciones y estimaciones financieras de los ingresos y gastos antes mencionados, así como de otros factores.
- Equipo de trabajo.

### 3.9 Descripción de la ejecución:

- 1.- En este ítem se describen los insumos la materia prima necesaria para la fabricación de los productos y servicios a ofrecer.

El elemento fundamental es la madera: pino Oregón cepillado y pino insigne cepillado, transformándola en terrazas y corta vistas de la calidad, durabilidad y resistencia necesaria para perdurar en el tiempo, siempre y cuando se cumpla con los mantenimientos correspondientes, particularmente en relación a tinturas, ya que las altas temperaturas de la época estival, debilitan o agrietan las vetas de la materia prima.

Para la fabricación de los quinchos es necesario contar con los moldajes tipo.

- **Terrazas:**

El emprendimiento ofrece 3 líneas de terrazas:

- Terraza en un día.
- Terrazas exprés, que serán terrazas pequeñas de hasta 20 m<sup>2</sup> y
- Terrazas estándar o Premium, que se diferencia de las anteriores por el espesor de las maderas.

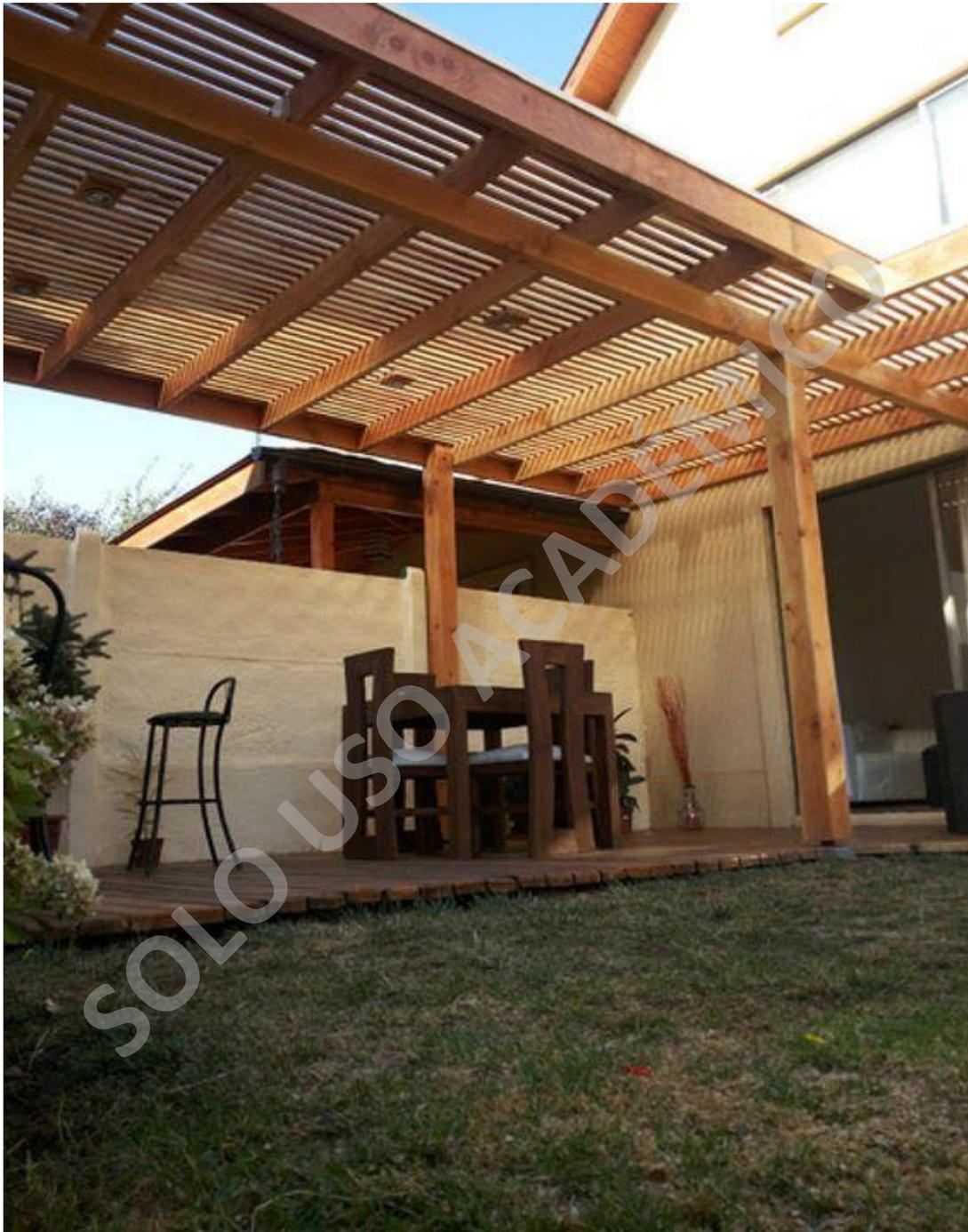
Los criterios de servicio para esta oferta son:

- i.- Estructuras de madera de primer nivel en el mercado.
- ii.- Sistema de evacuación de aguas lluvias con su respectiva canaleta de pvc marrón.  
Para la terraza Premium se utilizarán canaletas de hojalatería para mayor duración, con sus respectivas cadenas en las bajadas de agua.
- iii.- Cubierta de policarbonato alveolar, donde también se consideran los espesores, siendo de 8 mm todas las cubiertas menos la terraza Premium que será de 10 mm reforzando su vida útil y su tamización de los rayos solares.
- iv.- Base para pilares hechas de piedra pelequén de 6” y 8”, para evitar la propagación de humedad desde el suelo hasta el pilar de madera, incrementar su vida útil y así mitigar la posible pudrición que podría presentar.
- v.- Cada estructura contará con su sistema de instalación eléctrica, con sistema led para ahorro de consumo.
- vi.- Instalación de hojalatería en todo el contorno que se adosa al muro de la casa para evitar filtraciones, selladas con silicona en la parte superior e inferior.
- vii.- Tintura de alta calidad, en 2 tipos de tonalidades: roble y alerce, contando con pinturas que cumplen los estándares tales como Sipacor o Cerastine, los cuales cumplen con proteger el material de los rayos UV, y los hongos producidos por la humedad y el agua.

*Fig. 4. "Terraza premium".*



*Fig. 5. "terraza premium".*



- **Corta vistas:**

Construido con pino insigne cepillado seco de 2x1 y 3x1, dependiendo de la necesidad y estética informada por el cliente. Requiere una visita técnica previa al domicilio para planificar y observar la distribución de la vivienda, luz entre pilar y pilar. Requiere reforzar su estructura con un material más resistente que los soporte, como perfilería de acero 40x40 para una mejor fijación y mayor resistencia en el tiempo.

Este servicio cuenta con:

- i.- Estructura de madera de primera calidad.
- ii.- Distintas alternativas de iluminación para conferirle valor agregado al nuevo muro corta vista
- iii.- Pintura protectora para mejorar su durabilidad en el tiempo, en tonos roble o alerce.

*Fig. 6 “corta vista”.*



- **Quinchos:**

Construido en hormigón armado, utilizando acero estriado de 8 mm de diámetro para el armado de enfierradura y luego verter su respectiva preparación de hormigón dentro de los moldajes. Se consideran todos los elementos necesarios para una adecuada construcción:

- i.- Hormigón armado forrado con palmetas de cerámicas piedra pizarra 40x40 con adhesivo Bekron D.A. para una fijación más prolongada.
- ii.- Ladrillos refractarios de “fachada estriada”, de 23x6,5x2,5 cm para la respectiva concentración y soporte de altas temperaturas, unidos con el pegamento de mortero “Llaima”, recomendado por el fabricante para asegurar una buena terminación y fijado.
- iii.- Parrilla marca “Mr. Beef”, que ofrece mayor facilidad para su instalación.
- iv.- Elementos añadidos, tales como campana, ducto chimenea, sombrero, anillos de sujeción y faldón posterior serán todos de hojalatería y se pintarán de color negro con pinturas especiales que soportan altas temperaturas.
- v.- Estructura de mesón o barra para conferirle valor agregado. Se ocuparán vigas de pino Oregón cepillado seco de 3x8, fijadas a 2 pilares base que podrán ser de hormigón celular o con moldajes dependiendo del caso, tiempo y recursos del cliente.

Fig. 7 “Quincho tradicional”.



*Fig. 8 “quincho tradicional”.*



#### 4 Alianzas con Proveedores:

Este emprendimiento necesariamente requiere entablar lazos o alianzas estratégicas con las diferentes empresas proveedoras.

Las empresas preliminarmente seleccionadas, son las siguientes:

- **Chile maderas**: Ofrece materia prima de primera calidad. Importadora y distribuye los elementos más esenciales que utilizados en este proyecto. Comercializa vigas laminadas en Oregón y pino insigne cepillados secos, materia prima que a cumplido rigurosos sistemas de pruebas, demostrando su calidad y durabilidad. Ejemplo de lo anterior es informe emitido por DICTUC tras un incendio en el Mall Plaza El Trébol, que señala que las vigas soportaron 12 horas expuestas al calor intenso del incendio con la ayuda del sistema “Eased edge”, utilizado por esta empresa; la siguiente figura aporta información detallada.

Fig. 9 “atributos pino oregón”.



# FERRETERIA ARBOLITO

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA

## VENTAJAS OREGÓN FINGER LAMINADO

**Ecosustentable**

Permite utilizar de mejor forma los recursos, disminuyendo la tala de nuevos árboles.

**Mayor resistencia mecánica**

Una viga laminada tiene una resistencia hasta 30% superior que una viga maciza de las mismas dimensiones. Esto porque las vigas laminadas son prensadas a altas presiones, generando un aumento en la densidad de la madera, además las fuerzas de flexión se reparten sobre las diversas láminas de maderas que componen la pieza generando un aumento en la resistencia total.

**Reducción de deformaciones**

Usamos solo madera seca en cámara a un contenido de humedad menor a un 14%, por lo que los defectos de secado (torceduras, acanaladuras o alabeos) son eliminados en el proceso de trozado. Vigas fabricadas con este sistema permite la disminución de diferencia en las dimensiones que se produce entre invierno y verano y tienen menos posibilidades de aparición de grietas. En caso de agrietarse (pues no se puede evitar en un 100%) las grietas son de dimensiones muy menores a las de la madera natural.

**Mayores propiedades aislantes**

Al estar fabricadas con madera seca la madera actúa como aislante a todos los niveles: acústico, térmico, eléctrico y magnético, logrando espacios confortables y seguros

**Mayor resistencia al fuego**

Las vigas más densas resisten de mejor forma la acción del fuego (incluso mejor que las vigas de acero). A diferencia de la madera, el Acero en un incendio, pierde rápidamente su capacidad resistente y colapsa. Esto debido a que el Acero es un excelente conductor, alcanzando en pocos minutos el total de la temperatura generada por el incendio. La madera en cambio por ser un muy mal conductor del calor, resulta tener una gran resistencia al fuego de un incendio. Si es lo suficientemente gruesa, la carbonización exterior de la misma trae consigo que la viga quede aislada en su interior manteniendo sus propiedades mecánicas por más tiempo antes que la estructura colapse.

**Cantos redondados (Sistema “Eased Edge”)**

Todas las vigas laminadas de esta línea tienen sus cantos o aristas redondados. Los cantos redondados aumentan la superficie de contacto con la llama, prolongando el tiempo antes que la viga comience a arder otorgando más tiempo antes que la estructura colapse. Además de esto, también otorga menor riesgo de accidentes por cortes o heridas por astillas de la madera y una terminación más elegante en su presentación final.

**Medidas producto**

	1"x2"*	2"x5"	2"x6"	2"x8"	2"x10"	3"x6"	3"x8"	3"x10"
3.20 m	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.00 m		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.00 m			✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.00 m				✓	✓	✓	✓	✓
7.00 m					✓	✓	✓	✓
8.00 m						✓	✓	✓

\* solo finger, sin redonar

Medidas	
3/4" = 12 mm	5" = 110 mm
1" = 18 mm	6" = 130 mm
2" = 38 mm	8" = 180 mm
3" = 60 mm	10" = 230 mm
4" = 85 mm	

- **Ideal Project:** Ubicada también RM, ofrece la techumbre, contando con diferentes variedades de policarbonatos alveolar y distintos espesores. Cuenta, entre otros, con:

Fig. 10 “policarbonato bambú y alveolar distintos tonos”.



- i.- Policarbonato polibambú de 2x4 mt de 8 y 10 mm, policarbonato alveolar de 8 y 10 mm y policarbonato bronce de 8 y 10 mm de espesor y las medidas variantes para cada proyecto.

Fig. 11 “atributos de planchas a utilizar”.

Policarbonato Alveolar	Espesor (mm)	Peso (g/m <sup>2</sup> )	Radio mín. curvatura en frío (m)	Factor U ASTM C 177 TNO (win °C)	Transmisión de luz (%) ASTM D1003 (%)				Tamaño planchas (m)
					Transparencia	Opal	Polyshade	Bronce	
	4	800	0,70	3,9	82	-	-	42	1,05 x 2,90
	6	1300	1,05	3,6	80	-	18	42	2,10 x 2,90
	8	1500	1,4	3,3	80	25	18	42	2,10 x 5,80
	10	1700	1,75	3,0	79	25	18	42	2,10 x 8,70
	10	1700	1,75	3,0	79	25	18	42	2,10 x 11,60
	16	2700	2,8	2,3	72	35	18	42	2,10 x 5,80
									2,10 x 11,60

- ii.- Perfilera "H clip" para las uniones entre sí de las planchas, siendo este formato más fácil de instalar, aportando con el sellado hidrófugo de la lluvia evitando filtraciones entre las planchas.
  - iii.- Cinta protectora de término de policarbonato de aluminio, que contribuye bloqueando la entrada de polvo y suciedad para que no se deteriore con el paso del tiempo.
- **Power Energy:** Ubicada la, RM. Empresa dedicada al rubro eléctrico, ofrece artículos como:

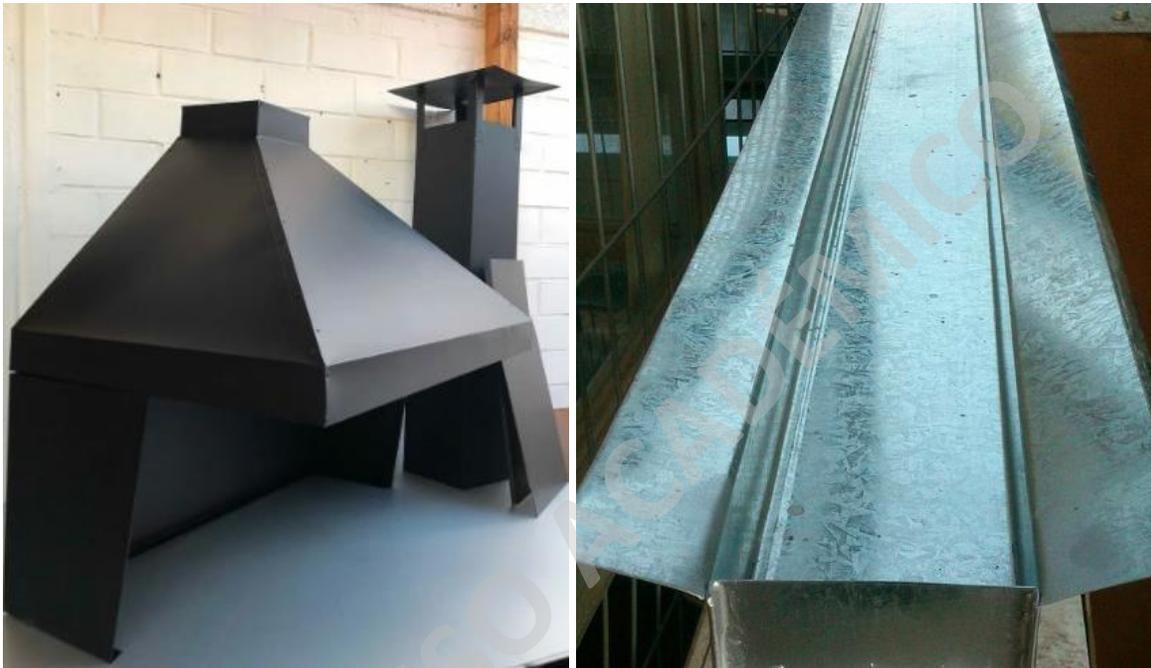
*Fig. 12 "base dirigible y conector gu-10 a utilizar".*



- i.- Bases dirigibles dicroicos color negro de interior 110mm/ exterior 80 mm hechas de aluminio resistentes a las temperaturas y voltajes necesarios para los focos.
- ii.- Ampolletas "Ge led" marca "General electric" certificadas por "SEC" de 5 w. en formatos luz cálida y luz fría dependiendo del gusto del cliente.
- iii.- Conectores soquete a red eléctrica ampollita "GU-10" de loza con cables incorporados, y Canaletas legrand color café o blanco dependiendo del consumidor.

- **Hojalatería:** Provee de canaletas de hojalatería y de los forros que se ocupan sobre las planchas en donde comienza el muro para la nula filtración de aguas lluvias, así como también otros elementos necesarios para la confección de las terrazas.

*Fig. 13 “campana y sus accesorios junto a canaleta para terraza premium”.*



Estos son los elementos fundamentales que necesitamos para el armado de nuestros proyectos. Siendo estas empresas las que ofertan la mayor diversidad de productos necesarios y que estarían dispuestas a apoyarnos como miembros colaborativos si aportamos un monto mínimo de compra mensual en el mercado.

La gran ventaja que obtendremos con estos 4 eslabones de proveedores es que solo tendremos que cotizar los materiales y agregar el despacho directo a las obras, logrando una mejor organización en el transporte de los materiales y aminorando así de gran manera el desgaste de personal, vehicular, bencina, tag, tiempo, etc. que se usaría si nuestros trabajadores lo hicieran.

## 5.0 Desarrollo:

### 5.1 Análisis externo:

#### 5.1.1 análisis PEST:

- **Análisis político:** Periodo de alta efervescencia política, con varias elecciones que determinan los ámbitos económicos y sociales, principalmente. El resultado de tales procesos generará una forma distinta de relación política, que permitirá disminuir la incertidumbre que ha caracterizado los últimos dos años, y que incide, junto con la situación sanitaria, en el desempeño de los emprendimientos que han surgido en ese periodo.
- **Análisis Económico:** En los primeros meses de 2021, la economía chilena ha tenido un desempeño mejor de lo previsto, destacando que el impacto de las cuarentenas en la actividad fue menor que lo anticipado. Los retiros de los ahorros previsionales y las masivas transferencias fiscales, ha sido determinante para sostener el dinamismo del consumo privado, que ha liderado el alza de la economía. Contrariamente, el ítem de la construcción y obras tuvo una caída del 10% anual, ante la mayor lentitud y aplazamiento de obras en el contexto de la pandemia. En términos del crecimiento de la economía chilena, el escenario más probable estima un aumento importante del PIB (entre 8,5 y 9,5%) para el año 2021, descendiendo al rango 2-3% para 2022 y a 1,75 a 2,75% para el año 2023, según lo proyectado por el Banco Central.
- **Análisis Social:** La situación social actual del país está fuertemente determinada por los efectos del estallido social del año 2019 y de la delicada situación sanitaria que afecta al país desde inicios del año 2020. Altos niveles de desempleo, polarización política y expectativas de mayor equidad social como consecuencia de un número importante de elecciones para elegir cargos de representación popular mantienen un nivel significativo de tensión en la población. La redacción de una nueva Carta Fundamental que se inicia el año 2021 podría reducir el clima que se ha generado, todo ello en medio de una situación sanitaria severa.

- **Análisis tecnológico:** Avances tecnológicos o innovaciones continúan generando cambios en la forma de consumo de la población, tales como las APPS, digitalización, comercio digital internacional, etc. La ley N°20.241 ofrece un sustrato adecuado para promocionar e impulsar el desarrollo en investigaciones y desarrollo (I+D), así como un incentivo tributario a la inversión privada. Del mismo modo, corporaciones como ICATI que busca la incorporación y capacitación del mundo laboral mediante cursos especializados en nuevas metodologías y tecnologías, que potencie el nivel y fortalecimiento del capital humano.

### 5.1.2 análisis PORTER:

- **Poder de negociación de clientes:** Este poder siempre está presente por las variantes que presenta cada producto que ofrece el emprendimiento, tanto en tamaño, materialidad, etc. Tales opciones son dialogables con el cliente, dentro de un margen.
- **Poder de negociación con proveedores:** Al establecer alianzas estratégicas con los proveedores, se reduce el riesgo que éstos tengan una posición muy prevalente.
- **Rivalidades contra empresas:** La competencia entre microempresas que operan en este mercado es intensa y permanente, la que puede ser atenuada por estrategias de comercialización centradas en la calidad y en una comunicación permanente con los clientes potenciales a través de las redes sociales.
- **Amenaza de nuevos competidores:** La actual situación sanitaria ha generado un incremento importante de emprendimientos en este rubro, lo que induce a quienes se encuentran ya en el mercado a fidelizar con mayor intensidad a sus

clientes, quienes pueden actuar como difusores de la forma de trabajar del emprendimiento objeto de este estudio.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Vinculado directamente con lo anterior, este emprendimiento se obliga a mantener activa la recopilación de información en torno a los nuevos competidores y a la oferta que ellos poner en el mercado.

Fig. 14 “esquema porter”.



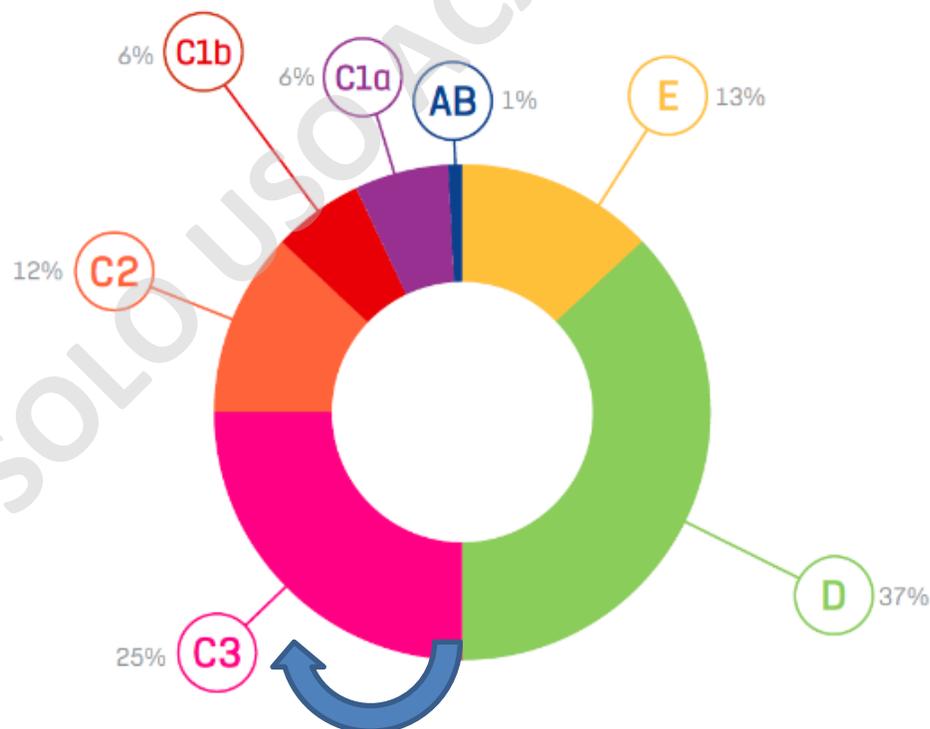
## 5.2 Modelo de negocio CANVAS:

Considerando lo contenido en la figura 14, se han definido los siguientes pasos a seguir que son:

- Segmento de clientes: Residentes en el sector de Peñalolén, personas integrantes del estrato socioeconómico C3 (ingresos medio \$899.000/mes) y superiores: C2 (ingreso medio \$1.360.000/mes), C1b (ingreso medio \$1.986.000/mes) y C1a (ingreso medio \$2.739.000/mes), categorizándolos como el segmento de mercado preferente de este emprendimiento.

Fig. 15. “gráfico indicador de ingresos nivel país”.

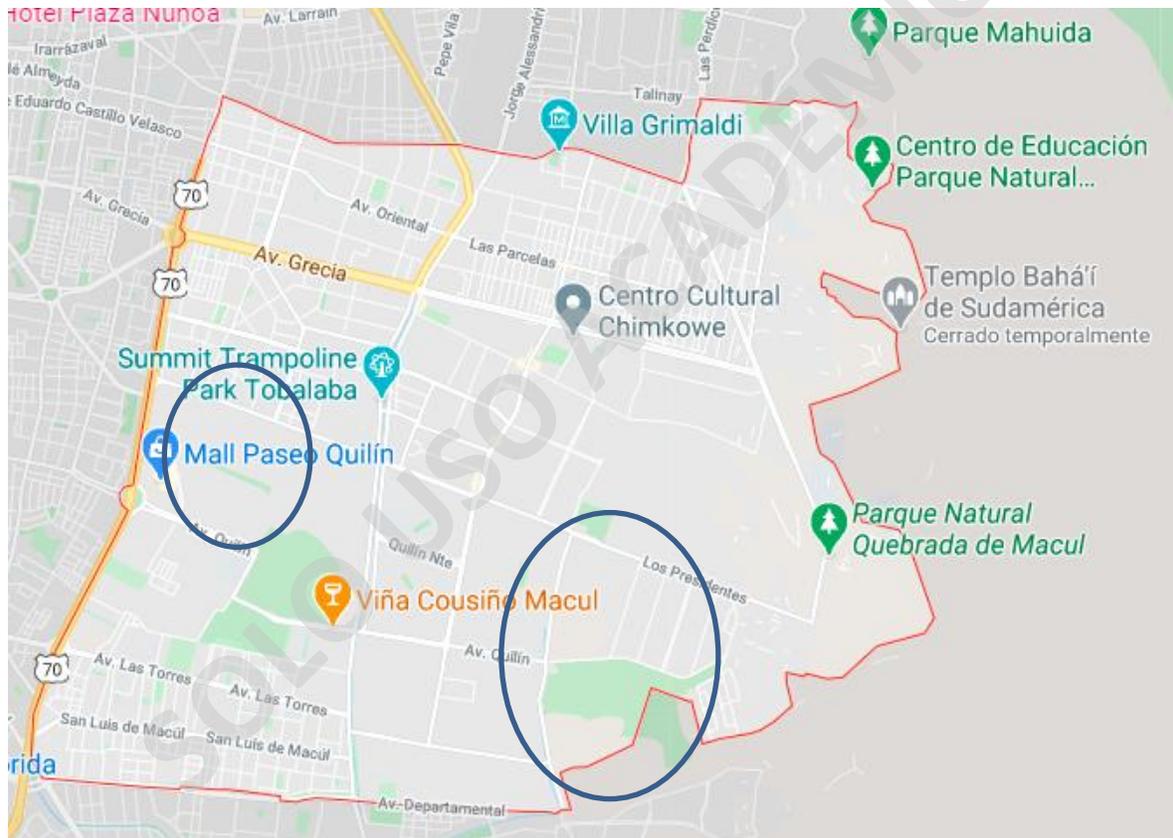
% de hogares de cada GSE. NIVEL PAÍS.



**Fuente:** “AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos”. (Junio 2018). Pauta.cl. <https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos>

Territorialmente, se ubican en dos lugares estratégicos para promocionar nuestros productos: Av. Las perdices, donde se ubica la mayor proporción de condominios aledaños, y Alto Macul, que posee la misma característica. Adicionalmente no se descarta al conjunto de viviendas aledañas a la Rotonda Quilín.

Fig. 16 “mapa indicador de puntos estratégicos”.



- **Propuesta de valor:** Basada en un conjunto de atributos de calidad de servicio, tales como fecha de entrega, confiabilidad y generar productos de calidad.
- **Canales de distribución:** Este factor será operado, fundamentalmente, a base de las TICs, online, además de la modalidad presencial, entregando información actualizada y consistente al segmento de mercado seleccionado: de los productos ofrecidos,

proyectos anteriores, cotizaciones, preguntas frecuentes etc., además de visitas cuando ellas sean expresamente requeridas.

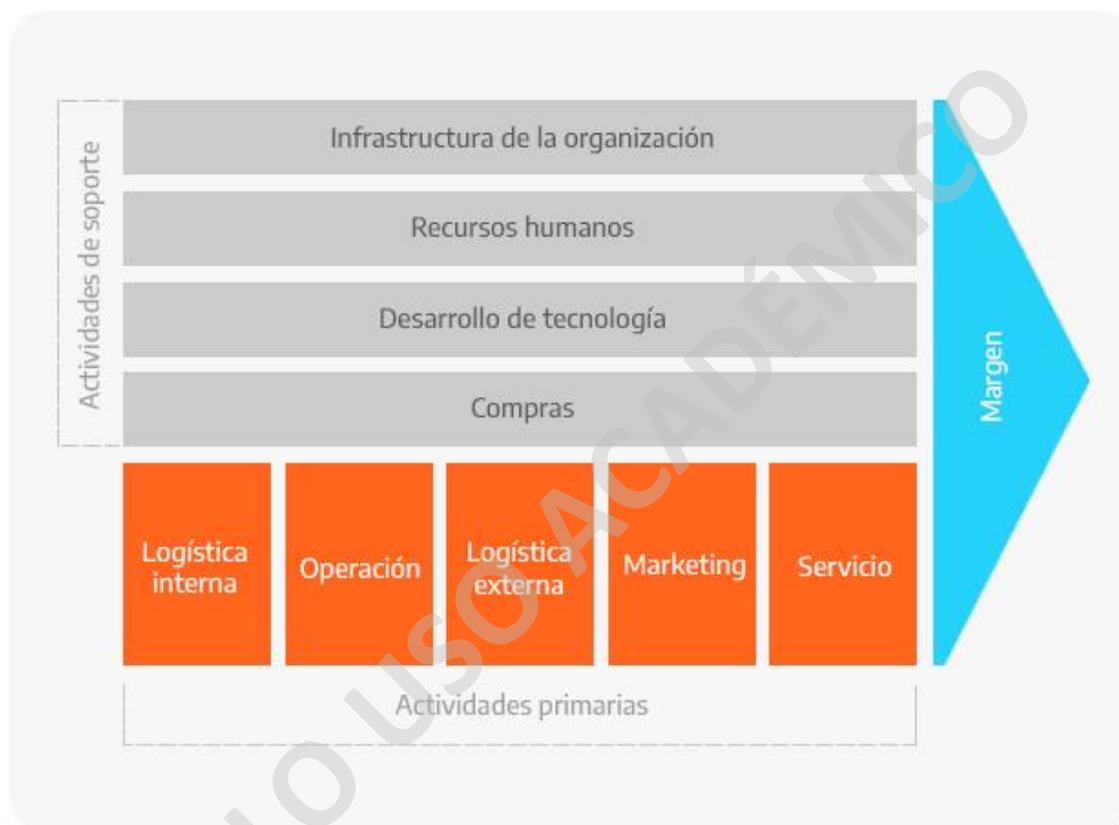
- **Flujo de ingresos:** Centrado sólo en la venta de la oferta de los productos del emprendimiento.
- **Recursos claves:** El principal recurso clave es la creación de plataformas virtuales como página web y cuentas en redes sociales de gran uso como lo son Facebook e Instagram para llegar a los clientes. También se dispone de vehículo, herramientas, bodega “BLT” tamaño L de 4,2 x 2,4 x 2,4 m para el acopio de materiales y excedentes que nos puedan servir en otro futuro proyecto.
- **Estructura de costos:** los costos que genera el negocio los dividiremos en dos, fijos y variables, siendo los fijos los que ocuparemos en los sueldos de los trabajadores, acordando previamente el pago por m2 de proyecto, arriendo de bodega, mantención de pag. Web, publicidad en apps y Showroom. En los costos variables tendremos todos los proyectos, que consisten en la materia prima y sus accesorios, bencinas para traslado, algún imprevisto y viáticos.

## Análisis interno:

### 5.3.1 Cadena de valor:

Se despliega alrededor de los siguientes elementos, considerando.

Fig. 16 “esquema de planificación organizacional”.



Fuente: “El modelo operativo” (junio 2018). *Integranegocio.com*.

<https://integranegocios.wordpress.com/2013/07/15/el-modelo-operativo/>

### Actividades de soporte:

- Infraestructura de la organización: Showroom en Peñalolén ubicado en Av. Consistorial 2701, Peñalolén, Santiago, para la demostración de productos y plataformas web.
- Recursos humanos: Carpinteros, ayudantes, jefe de logística-operaciones y vendedor técnico.
- Desarrollo tecnológico: Plataformas existentes en la web para seguimiento y captación de clientes.
- Abastecimiento: Mediante proveedores calificados.

### Actividades primarias:

- Logística interna: Bodega para almacenamiento de implementos y materiales necesarios para la ejecución de proyectos.
- Operación: Responsabilidad directa del Jefe de la logística.
- Logística Externa: Para materializar el desalojo de escombros y materiales sobrantes y llevarlos al Botadero fundo Lepanto”, reconocido dentro del rubro.
- Marketing: Desplegado a través de las plataformas digitales, volantes y, principalmente, recomendación de cliente a cliente.
- Servicios: Centrada en mantención y la correspondiente post venta, en caso de ser requerida.

#### 5.4 Análisis FODA:

De los análisis anteriores, y de la información recopilada, fue posible identificar los componentes del FODA que sirve de orientación y guía para comercializar los servicios de construcción para el ámbito domiciliario en la comuna de Peñalolén:

- FORTALEZAS:

- La empresa cuenta con personal adecuado para cada una de las funciones que necesitaremos.
- Disponibilidad de vehículos propios para transporte de materiales y herramientas.
- Apoyo fundamental de la tercerización ocupando sus recursos y aminorando los nuestros.
- Creación de una fuerte presencia vía web desde el inicio.

- OPORTUNIDADES:

- Poder adquisitivo adecuado por parte de los consumidores en el segmento seleccionado, y mayor probabilidad de ventas.
- Gran afluencia de condominios en el sector y contando con posibles proyectos nuevos a futuro en la comuna, Sumado a posible futuros proyectos donde podemos atacar.
- Gran auge de condominios-casas y townhous-departamentos en el sector, donde están dispuesto adquirir estas promociones.
- Gran demanda de soluciones para el hogar adjudicado por causa de los retiros en las AFP causando poder económico. (De hecho, por eso se estima que subieron los precios de los materiales de un momento a otro).

- DEBILIDADES:
  - Recurso humano y capital limitado en una primera etapa.
  - Limitada experiencia como empresa formal.
  - Marca no conocida aún en el mercado  
Poca experiencia en el rubro.
  
- AMENAZAS:
  - Competidores con mejor financiamiento.
  - Existencias de productos sustitutos tales como “Toldos” y parrillas.
  - Posibles clientes complicados con el financiamiento por situación económica general del país

### **Plan de Marketing:**

Documento fundamental que elaboran las empresas para promocionar el trabajo y sus posibilidades de masificación. La planificación de marketing se basa en observar realidades en qué basarse. Y en factores como el análisis de la situación actual, determinación de objetivos, elaboración y planificación de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y métodos de control. Para esto se elabora plan dirigido al servicio que se presta, analizando de antemano el mercado competitivo, identificando las oportunidades, debilidades, ventajas y desventajas.

Los canales oficiales que se utilizarán son plataformas web en donde encontrarán toda la información necesaria, como fotos de los productos, preguntas frecuentes, contacto, quiénes somos, servicio post venta, etc. Servicios de pop-up de google en página web. También se contará con un Showroom en Peñalolén para mostrar productos, como una mini terraza con un cortavista iluminado mostrando las distintas tonalidades ofrecidas y sea mucho más visual para los visitantes. También se distribuirán flyers o folletos entre conserjes de los condominios o el uso de “Pendón Roller” con fotos de proyectos y contactos. El vehículo llevará el logo de la empresa con contacto y rubro, para masificar y captar mayor público.

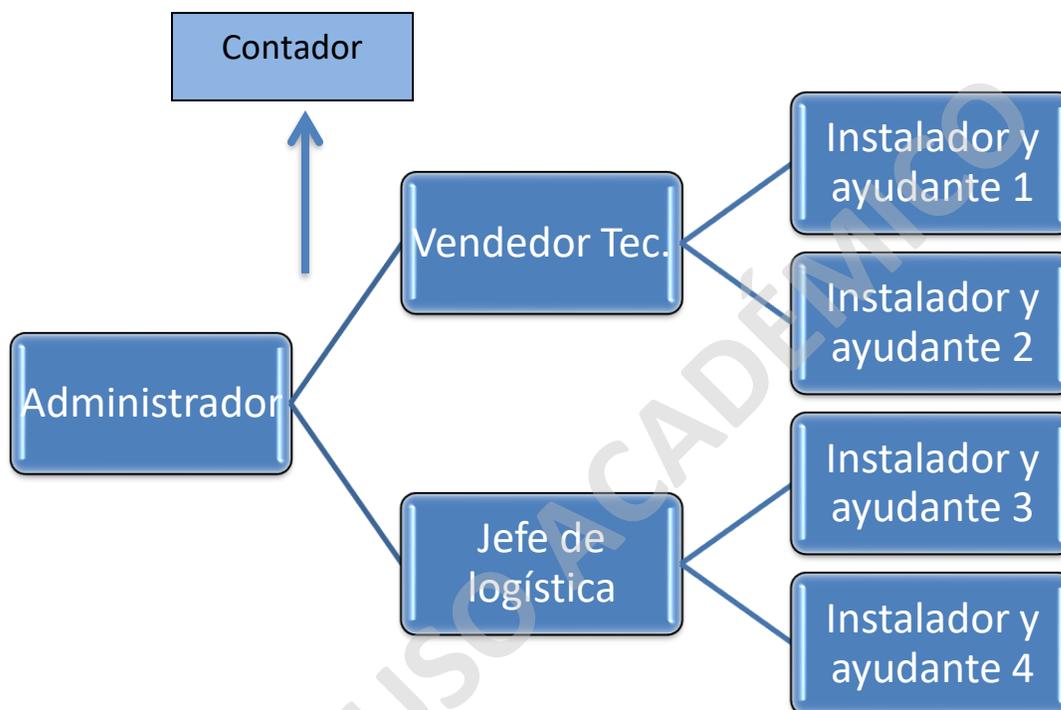
Desarrollaremos la estrategia de la siguiente manera:

- Comercial: El objetivo primordial es ocupar un puesto entre los grandes competidores del mismo rubro, pudiendo lograr favoritismo en el sector e ir viendo como expandirse a otras comunas.
- Marketing: Desarrollar estrategias para poder atraer trabajo y posicionarse entre los grandes competidores, debe desarrollarse la mejor combinación de lo que quiere el cliente y la entrega de los proyectos, para ofrecer un servicio cómodo y flexible con sus expectativas. Para esto se deben realizar de manera efectiva y oportuna los siguientes puntos:
  - ✓ Promoción
  - ✓ Uso de canales de distribución como redes sociales
  - ✓ Emplazamiento-Showroom
  - ✓ Precios accesibles
  - ✓ Venta del producto
  - ✓ Avance efectivo del proyecto
  - ✓ Post-venta

## 5.6 Gestión de personas:

Para tener una representación más visual de la estructura de la empresa, se entrega la siguiente figura, donde se visualiza el personal del emprendimiento y sus funciones:

Fig. 18 “esquema estructural interno”



*Fuente: elaboración propia según pretenciones.*

## 5.7 Análisis de mercado:

El artículo 2do de la Ley 20.416 del ministerio de Economía, conocida como “Estatuto Pyme”, establece las siguientes categorías dentro de la Clasificación de empresas según monto de ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro en el último año calendario (menos el IVA e impuestos específicos):

- *Las microempresas son empresas cuyos ingresos no superaron las 2.400 UF en el último año calendario.*
- *Las pequeñas empresas son aquellas cuyos ingresos anuales están entre 2.400 y 25.000 UF por ventas y servicios en el último año.*
- *Las medianas empresas consisten en empresas que tuvieron ingresos entre 25.000 y 100.000 UF en el último año calendario.*
- *Las empresas grandes son aquellas que tuvieron ingresos por ventas y servicios sobre 100.000 UF en el último año.*

Por su parte, las Empresas de Menor Tamaño (EMT) que son parte del estatuto PYME según la ley N°20.416 son las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

Se seleccionó la comuna de Peñalolén para realizar la exploración de mercado pertinente, aplicando de forma telefónica o presencial un breve cuestionario a 5 empresas del rubro que se dedican a la temática ofrecida por este emprendimiento en el sector de Peñalolén, para así identificar el mercado cercano y tomar las mejores decisiones.

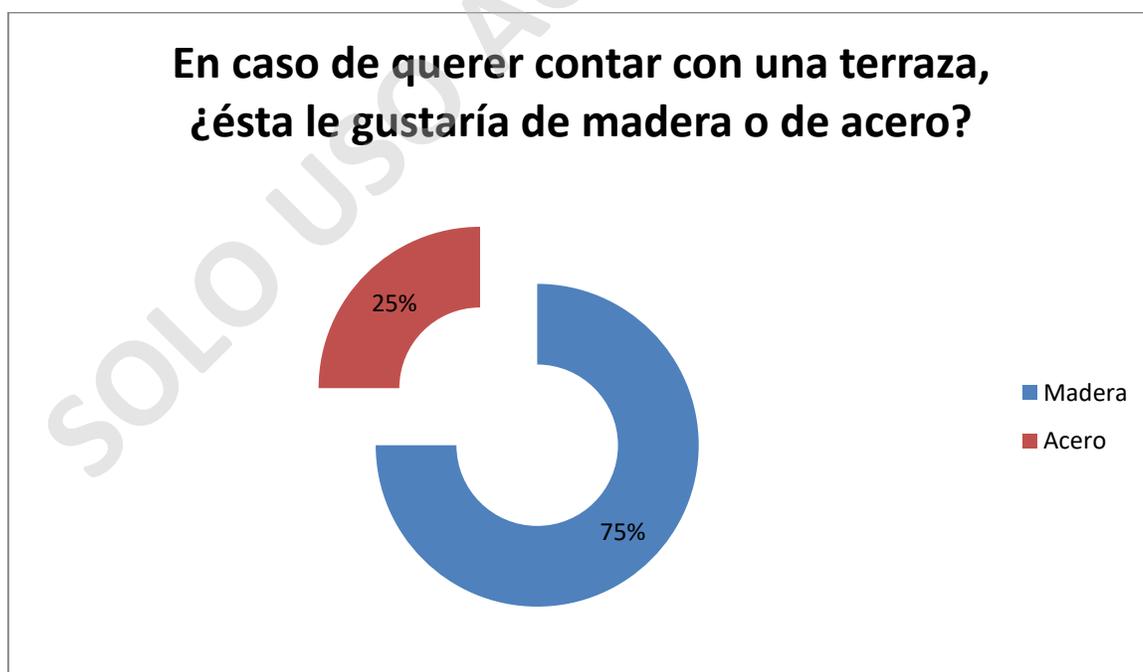
### 5.7.1 Recolección de información a clientes

La captura de datos para determinar las preferencias de las personas con respecto a los productos y servicios que genera el emprendimiento objeto de este estudio se llevó a cabo en el Mall Paseo Quilín, centro comercial que se caracteriza por concentrar una alta afluencia de público. Se elaboró un cuestionario (que se presenta en el Anexo N° 2). Las respuestas obtenidas de 20 personas seleccionadas al azar, permitió verificar las posibilidades comerciales de los productos y servicios nuestras pretensiones de nuestros productos, aprovechando toda la información del sector a 20 personas aleatorias realizadas en octubre del 2020.

El resultado general de esta indagatoria de exploración se presenta a continuación:

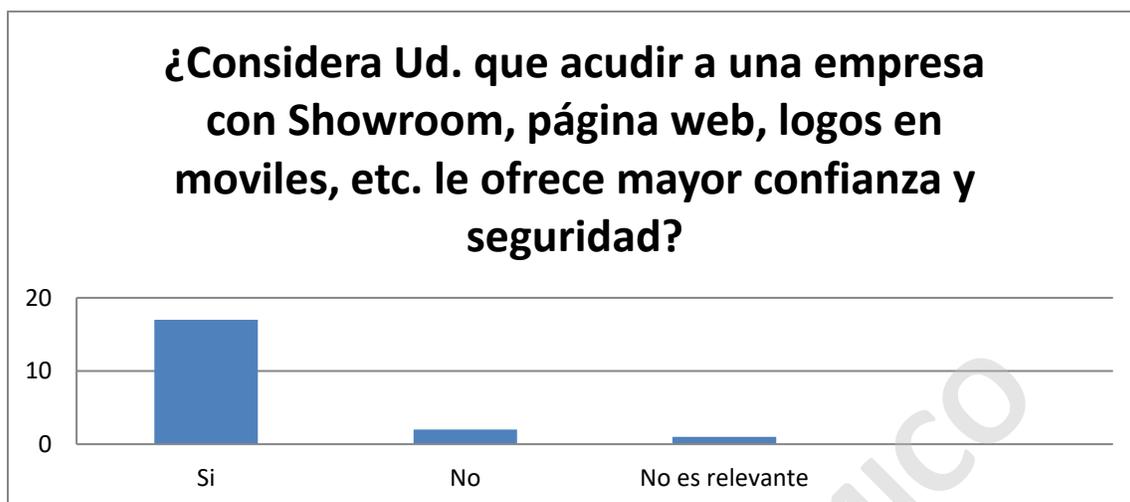
<sup>1</sup> Se presentará base de datos en anexo 2.

#### Pregunta 1.



En caso de esta primera pregunta, un 75% de las personas encuestadas prefirió la madera como materia prima para la construcción de sus terrazas.

### Pregunta número 2.



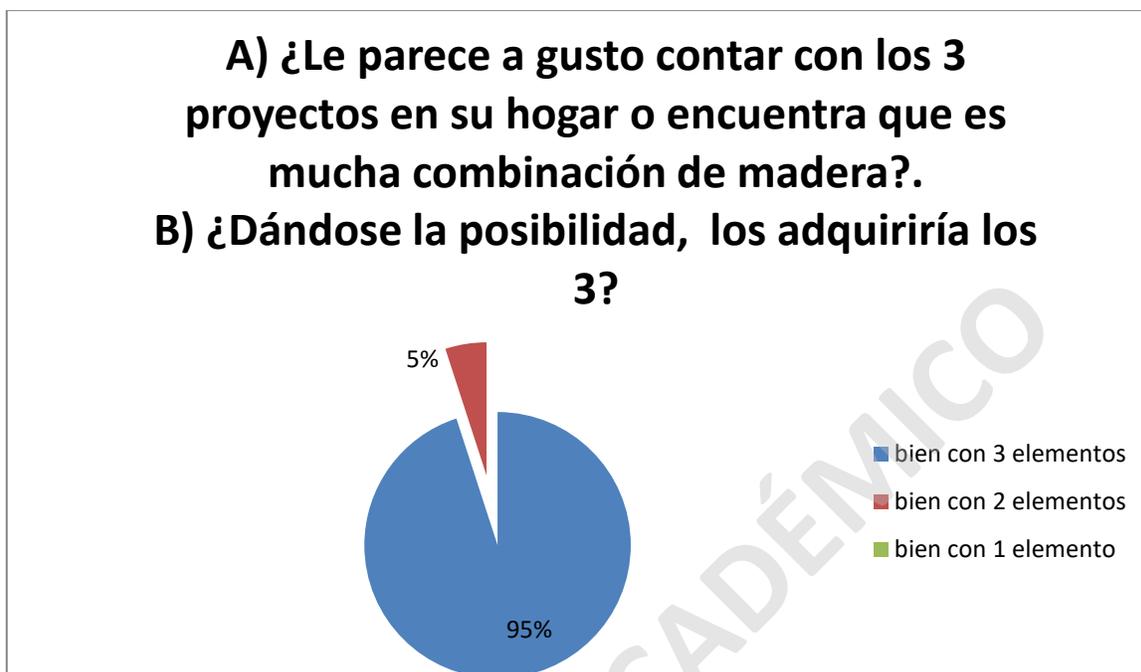
En este caso, los encuestados le asignan mucha importancia a que la empresa tenga una “cara visible” con Showroom, por ejemplo, donde ir a cotizar y/o tener una página web para resolver dudas y consultas, entregando mayor seguridad y confianza al usuario.

### Pregunta número 3.



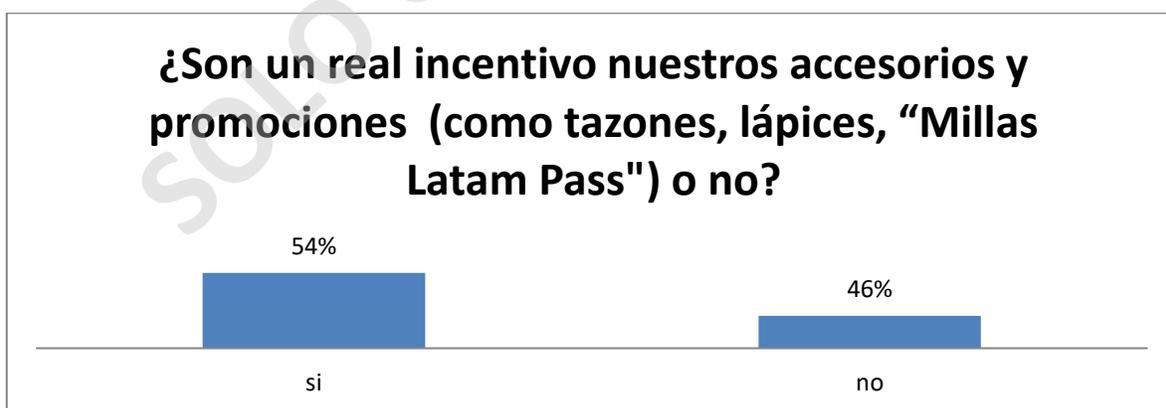
De las personas consultadas, un 70% indicó que sería factible adquirir alguno de los productos, próximamente.

**Pregunta número 4.**



Respecto a la primera pregunta A), la gente encuestada refiere que les gusta la idea de tener el “juego completo”, encontrándolo sofisticado y agradable. Y solo a un encuestado le pareció mucha madera en su patio, pero tampoco le molestaba la idea de tener las 3.

**Pregunta número 5.**



Los convenios como “Millas Latam Pass” son bien recibidos y llamativos.

## 5.7.2 Competidores:

La competencia que enfrenta el emprendimiento está conformada por:

- *Comercial Domínguez*: ejecutores pioneros de estos productos, con 25 años en el rubro. Empresa que cubre toda la R.M., y competidor fuerte por su trayectoria y variedad de productos.
- *Itamar*: empresa dedicada al mismo tipo de proyectos, además de comercializar su propia materia prima.
- *Terrazas & Maderas*: Empresa dedicada a los mismos proyectos.
- *Renovación de Espacios*: Empresa con una antigüedad de 10 años en el rubro; abarcan toda la RM. Ubicados en lo Barnechea.
- *Cobertizos Pewenkuk*: Empresa dedicada a diferentes proyectos, desde terrazas, quinchos, pisos hasta cobertizos metálicos, Cubren toda la R.M. y se ubican en Puente Alto.

\*Sondeo realizado a 5 empresas del mismo rubro:

PREGUNTAS						
1.- ¿QUÉ PRODUCTOS OFRECEN USTEDES?						
PRODUCTOS/ EMPRESAS	COMERCIAL DOMINGUEZ	ITAMAR	TERRAZAS & MADERA	RENOVACION DE ESPACIOS	COBERTIZOS PEWENKUK	*: CON ESTA INFO, YA SE QUE PUEDO OFRECER POR SU RAPIDEZ DE EJECUCION Y NO TANTA COMPLICIDAD, SEGÚN ESTE SONDEO, DEJÉ AFUERA EL PRODUCTO "DECK" POR SER DEMOROSO EL PROCESO DE: NIVELAR TERRENO (PALA, CHUZO, CARRETILLA, SACOS PARA ALMACENAJE, ENTRE OTROS), CAVAR PARA POSTERIORES "POLLOS" DE HORMIGON (HACER MEZCLA) Y DEJAR REPOSAR EL HORMIGON CON EL PILAR INSERTO PARA PODER TRABAJAR RECIENTE AL OTRO DÍA. NO ME GUSTÓ.
TERRAZAS	X	X	X	X	X	
CORTA VISTA	X	X	X	X	X	
QUINCHO	X	X		X	X	
PISOS DECK	X		X		X	
2.- ¿CUÁNTO SE DEMORAN EN LA INSTALACIÓN DE 25 M2 APROX?						
1- 4 DIAS	X			X		*: AHORA, SÉ EL RANGO POMEIO QUE DEBERÍA CULMINAR EL PROYECTO.
4- 6 DIAS		X	X			
6- 8 DIAS					X	
3.- VALOR M2						
CARO	X	X	X			*: CONOCÍ EL RANGO DE PRECIO M2 QUE DEBIESE COBRAR POR PRODUCTO.
ADECUADO				X		
BARATO					X	

## 5.8 Plan operativo:

El emprendimiento en estudio cuenta con un equipo de trabajo con experiencia y desarrolla sus labores siguiendo probados parámetros de seguridad. Está conformado por un vendedor técnico, con estudios de tecnología en construcción, y un instalador con su respectivo ayudante.

El emprendimiento operará bajo la modalidad SPA o (sociedad por acciones) que se ajusta adecuadamente con las características apropiadas para el emprendimiento: no requiere un directorio y puede estar conformada por uno o varios trabajadores. Por otra parte, no incluye muchos requisitos para poder iniciarse, siendo indispensable ser chileno, mayor de edad y firmar una escritura ante notario ([https://www.emprende.cl/sociedades-spa/?gclid=CjwKCAjwq7aGBhADEiwA6uGZpz6k6d76be8wMYo-prNgXoBW6YY-g1nEC4mBl2SAvKd6zB7ISHLzKR0C0YUQAvD\\_BwE](https://www.emprende.cl/sociedades-spa/?gclid=CjwKCAjwq7aGBhADEiwA6uGZpz6k6d76be8wMYo-prNgXoBW6YY-g1nEC4mBl2SAvKd6zB7ISHLzKR0C0YUQAvD_BwE)).

La captación, requerimientos y/o asesoría a clientes se realizará vía web, telefónicamente o mediante visitas en terreno, después se agendará visita técnica para corroborar todas las especificaciones del cliente (corroborando su factibilidad técnica para fabricación).

Seguidamente, se elabora un plano donde se dimensiona la superficie a intervenir (en m<sup>2</sup>), junto a un bosquejo para organizar la cubicación; se cotizan los materiales y programa el despacho de estos. Aceptada la cotización, se acuerdan fechas de inicio y se envía al cliente, vía web, nómina con nombre y Rut de los instaladores, jefe de logística y vendedor, con el objeto de brindarle la necesaria seguridad al cliente respecto de las personas que ingresarán a su domicilio.

El tiempo promedio estimado de construcción es de una semana para Terrazas de 20 m<sup>2</sup>, trabajando de lunes a viernes. Excepcionalmente se pueda coordinar un día adicional en fin de semana. El mismo tiempo promedio se estima para la construcción de Quincho y Corta vista, según sus dimensiones.

Para la gestión de los recursos financieros se cuenta con accesos a canales de pagos por medio de transferencias vía sistema “WEB PAY” (Tarjetas de Crédito y Débito) o depósito directo a la cuenta de la empresa. La modalidad de pagos funcionará de la siguiente forma:

- Cuatro cuotas por trabajo: 10% para reservar; 40% al inicio; 25% a medio término, momento en que se concreta una visita al cliente para recabar sus impresiones, comentarios o inquietudes. Y al finalizar la obra el cliente abona el 25% restante.

Cada proyecto considera explícitamente el retiro de escombros al finalizar la obra, incluyendo limpiezas intermedias. Estos desechos se trasladan al vertedero autorizado “Fundo Lepanto”, ubicado en Buin.

La entrega del proyecto finalizado es responsabilidad del vendedor que atendió al cliente durante toda la gestión de construcción. El proyecto cuenta con una garantía de 24 meses por Terrazas y de 12 meses para los Cortas vistas y Quinchos.

Cada proyecto contará con un servicio de posventa, que se ejecutará de la siguiente manera:

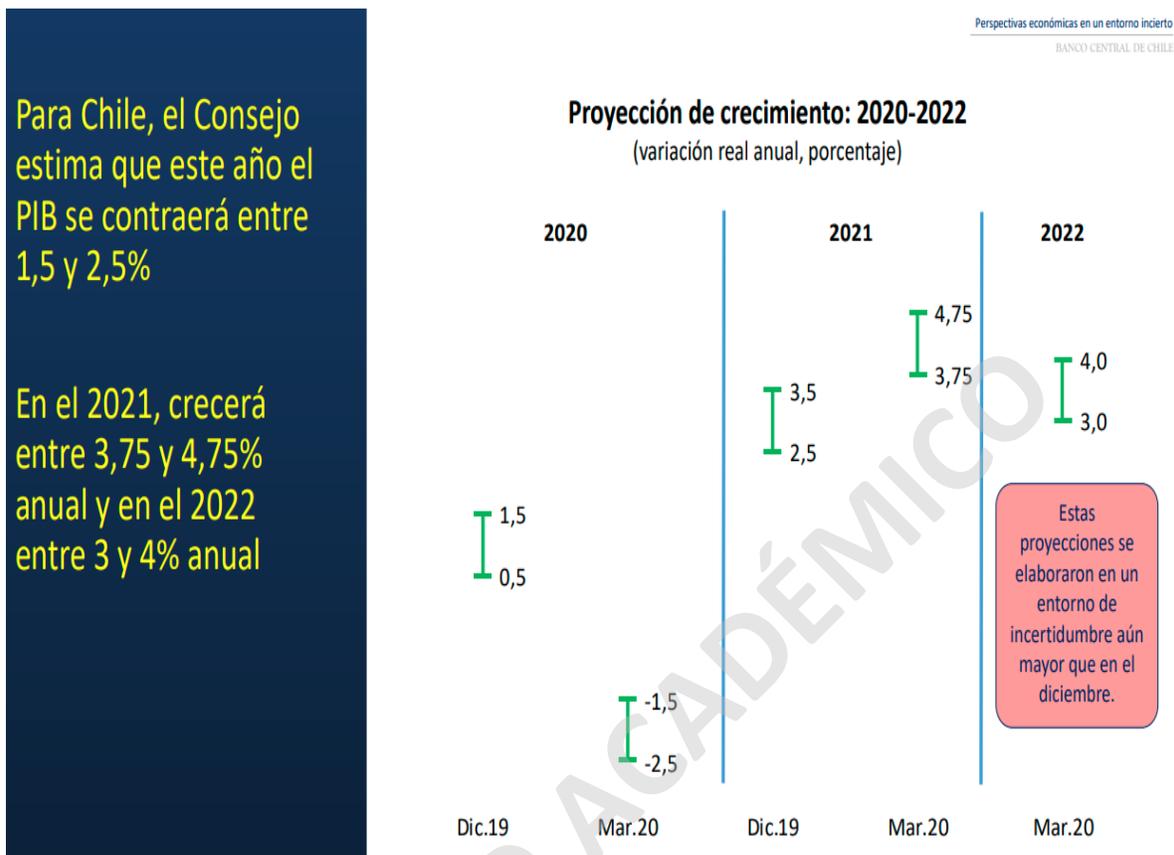
- Cada instalador deberá atender y resolver de manera pertinente y técnica los problemas que se presenten posterior a la recepción.
- Se ejecutarán en días no hábiles para no afectar la planificación de la empresa.
- El instalador se hará responsable de todo lo ejecutado en el proyecto, respondiendo por el mal uso o mala ejecución del mismo.

## **5.8 Plan financiero:**

Para desarrollar esta idea, ocuparemos estos supuestos análisis económicos a tener en cuenta:

- Proyección a 3 años (6 semestres).
- Respecto a las ventas, su proyección incluye un 10% de incremento a partir del año 3.
- De acuerdo a lo señalado por el SII para el impuesto a la renta de primera categoría, este corresponde al 27% correspondiente del año 2019 y siguientes para empresas que entregan servicios.
- Inflación: Se estima que se mantendrá en el rango meta que establece el BNCO Central de Chile, que es del 3%.
- Tasa de descuento: Se utilizará un valor convencional promedio del 10%.
- Crecimiento de la economía 6-8% para el año 2021, y menor para los siguientes dos años.

Fig. 18 “proyección de crecimiento”.



Fuente: banco central de chile.

### 5.9.1 Costos Fijos:

#### I. Costo de operaciones:

<b>Costos de operación</b>	<b>Por mes</b>	<b>Por semestre</b>
	(miles de \$)	(miles de \$)
Internet	30	180
Servicios básicos	50	300
Arriendos	270	1620
Materiales de oficina	40	240
Publicidad	30	180
Oficina virtual	75	450
Otros BsSs para funcionamiento	300	1800
Contabilidad	70	42
Imprevistos (15% de 865)	130	780
	<b>995</b>	<b>5592</b>

#### II. Costo de fabricación:

<b>Costos de Fabricación</b>	<b>Por Trimestre</b>	<b>Por semestre</b>
	(miles de \$)	(miles de \$)
CORTA VISTAS (4)	606	1212
TERRAZAS (5)	7162	14324
QUINCHOS (1)	1154	2308
	<b>8922</b>	<b>17844</b>

### 5.9.2 Costos Variables

Estos costos son netamente directos a los servicios prestados, como no habrá una tendencia clara en ventas mensuales. Los adjudicaremos a la relatividad de los productos que nos veremos enfrentados a realizar, en donde dependerá de los m<sup>2</sup> de construcción de una terraza por ejemplo o cantidad de quinchos que se hagan. Los encausaremos en: materia prima, trayectos, viáticos, entre otros. Donde principalmente, se verá afectada de forma directamente proporcional su participación (en costo) dependiendo de la cantidad de tiempo que debamos ir y volver al lugar de proyecto (mientras más nos demoremos, más recursos se gastan) y el alza de precio en materiales.

### 5.9.3 Inversión inicial:

<b>Inversión inicial</b>	
	(miles de \$)
<b>Vehículo (Mahindra Pick Up Refresh DC)</b>	12960
<b>Activos Intangibles (Patente, Puesta en marcha, Legales, etc.)</b>	2000
	<b>14960</b>

### 5.9.4 ventas:

Haremos un mix de los elementos que se pretenden vende como mínimo en un plazo de 3 meses donde incorporaremos los 3 productos ofrecidos, se contempla un escenario medio, donde los m2 son bajos, sabiendo que pueden ser aún mayor de lo mencionado en el siguiente cuadro:

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>Por Trimestre</b>	<b>Por semestre</b>
	(miles de \$)	(miles de \$)
CORTA VISTAS (4)	520	1040
TERRAZAS (5)	14375	28750
QUINCHOS (1)	2063	4126
	<b>16958</b>	<b>33916</b>

### 5.9.5 Utilidades después de impuestos:

En millones de \$	Año 0	S1	S2	S3	S4	S5	S6
<b>INGRESOS</b>		33,920	33,920	33,920	33,920	33,920	33,920
<b>COSTOS</b>		23,480	23,480	23,480	23,480	23,480	23,480
<b>MÁRGEN BRUTO</b>		<b>10,440</b>	<b>10,440</b>	<b>10,440</b>	<b>10,440</b>	<b>10,440</b>	<b>10,440</b>
En millones de \$	Año 0	S1	S2	S3	S4	S5	S6
<b>MÁRGEN BRUTO</b>		10,440	10,440	10,440	10,440	10,440	10,440
<b>DEPRECIACIÓN</b>		2,592	2,592	2,592	2,592	2,592	
<b>EBIT</b>		<b>7,848</b>	<b>7,848</b>	<b>7,848</b>	<b>7,848</b>	<b>7,848</b>	<b>10,440</b>
En millones de \$	Año 0	S1	S2	S3	S4	S5	S6
<b>EBIT</b>		7,848	7,848	7,848	7,848	7,848	10,440
<b>IMPUESTOS</b>		2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,819
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>5,729</b>	<b>5,729</b>	<b>5,729</b>	<b>5,729</b>	<b>5,729</b>	<b>7,620</b>

### 5.9.6 análisis de sensibilización por Q (cantidad de servicios). Esce. conservador.

En millones de \$	Año 0	S1	S2	S3	S4	S5	S6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		9,157	9,157	9,157	9,157	9,157	11,049
DEPRECIACIÓN		2,592	2,592	2,592	2,592	2,592	
INVERSIÓN	14,960						
FLUJO DE CAJA LIBRE	14,960	11,749	11,749	11,749	11,749	11,749	11,049
VALOR RESIDUAL						7,800	
FLUJO DE CAJA LIBRE TOTAL	14,960	11,749	11,749	11,749	11,749	19,549	11,049
Factor de Actualización	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,442
Beneficio Neto actualizado		10,681	9,710	8,827	8,025	12,138	7,664
<b>VAN preliminar al 10% (millones de \$) =</b>		<b>\$42,085</b>					
<b>Escenario Normal o Medio</b>							

Este escenario considera que las Proyecciones informadas por el Banco Central en junio de 2021, se cumplen sin variaciones significativas en el horizonte evaluación (6 semestres).

Contaremos con que vendamos la siguiente cantidad de productos:

Terrazas: 5 de 25 m2

Corta vistas: 4 de 10 m2

Quinchos: 1 uni. De x 2,5 mt ancho x .50 mt. Profundidad.

### 5.9.7 Escenario pesimista.

En millones de \$	Año 0	S1	S2	S3	S4	S5	S6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		5,729	5,729	5,729	5,729	5,729	7,620
DEPRECIACIÓN		2,592	2,592	2,592	2,592	2,592	
INVERSIÓN	14,960						
FLUJO DE CAJA LIBRE	14,960	8,321	8,321	8,321	8,321	8,321	7,620
VALOR RESIDUAL						7,800	
FLUJO DE CAJA LIBRE TOTAL	14,960	8,321	8,321	8,321	8,321	16,121	11,049
Factor de Actualización	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,442
Beneficio Neto actualizado		7,564	6,877	6,252	5,683	10,010	7,664
<b>VAN preliminar al 10% (millones de \$) =</b>	<b>\$29,090</b>						
<b>Escenario Conservador o Pesimista</b>							
Este escenario considera que las Proyecciones informadas por el Banco Central en junio de 2021, indicadas en el escenario medio, experimentarán variaciones significativas a la baja, en el horizonte temporal en que se realiza la evaluación (6 semestres).							

### 5.9.8 Escenario optimista.

En millones de \$	Año 0	S1	S2	S3	S4	S5	S6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		15,634	15,634	15,634	15,634	15,634	17,526
DEPRECIACIÓN		2,592	2,592	2,592	2,592	2,592	
INVERSIÓN	14,960						
FLUJO DE CAJA LIBRE	14,960	18,226	18,226	18,226	18,226	18,226	17,526
VALOR RESIDUAL						7,800	
FLUJO DE CAJA LIBRE TOTAL	14,960	18,226	18,226	18,226	18,226	26,026	17,526
Factor de Actualización	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,442
Beneficio Neto Actualizado		16,569	15,063	13,693	12,448	16,160	12,157
<b>VAN preliminar al 10% (millones de \$) =</b>	<b>\$71,131</b>						
<b>Escenario Optimista o Alto</b>							
Este escenario considera que las Proyecciones informadas por el Banco Central en junio de 2021, indicadas en el escenario medio, experimentarán variaciones significativas al alza, en el horizonte temporal en que se realiza la evaluación (6 semestres).							

## 6 Conclusión:

De acuerdo con los antecedentes recabados para realizar este informe, nos servirá para revisar su factibilidad económica y así comenzar un adecuado proyecto PYME enfocado a recuperar espacios perdidos en los hogares particulares en la comuna de Peñalolén, consistiendo en realizar terrazas, corta vistas (de pino Oregón) y quinchos, entrando al gremio de servicios externos o terciarios debido al crecimiento sostenido de la industria de la construcción.

Siempre es agradable tener tu hogar en buen estado, a todos les gusta tener cosas con una buena prestancia también, en conjunto de ambos signos de oportunidad, es donde nace la idea de forjar este movimiento donde queremos materializar esos proyectos que tiene la gente en mente. Con eso, también entrar al mercado, pudiendo ofrecer trabajo y seguir aumentando el porcentaje de pymes que aporta al país.

En resultado de esto, es donde se propone en el siguiente estudio la verificación de su factibilidad económica que preste este tipo de servicios en la comuna de Peñalolén. Desarrollando una estrategia organizacional y operativa con una descripción y organigrama de los cargos a necesitar. Se comenta que escogimos la “Sociedad por acciones” dada las ventajas jurídicas que posee para un emprendedor el realizar el proyecto con esta alternativa.

Se realizó un estudio al macro y micro entorno verificando las distintas aristas que nos entrega la visión de la realidad política, transe económico, tecnológico y sociocultural. Ahora, los indicadores mostrados son de antes del estallido social puesto que hasta hoy no hay certeza de lo que sucederá a futuro respecto a lo acontecido este 2020, nos encontramos en una inestabilidad donde encontremos un análisis lógico que seguir hasta el momento.

En los análisis PORTER verificamos la competencia que podría llegar a ser alta por demanda hacia las empresas más grandes como también hacia las personas naturales que ofertan el mismo producto, pero no con la garantía y seriedad que se pretende dar a este proyecto. A la vez, viendo el análisis interno, la cadena de valores, análisis FODA y el modelo de negocios CANVAS, nos ayudó a planificar nuestra estructura y objetivos a desarrollar como que estrategia seguir para el inicio de este proyecto.

En plan de marketing, nos enfocaremos al sistema e-commerce aprovechando las herramientas tecnológicas para captar, su factibilidad de internet en la R.M. y el auge que tiene el concepto.

En suma, adjuntamos un análisis de sensibilización al mercado elegido y uno financiero, demostrando costos e ingresos asociados para el posterior estudio a plazo de 3 años de corrido un flujo libre, determinando un VAN positivo en un escenario conservador significando su viabilidad en todos los casos presentados.

SOLO USO ACADÉMICO

## 7 Documentos consultados:

- A. corporate (2019), El importante crecimiento del outsourcing en Chile. recuperado de <https://www.atcom.cl/el-importante-crecimiento-del-outsourcing-en-chile#>
- APEC Chile 2019 (2019). Mujer, Pymes y Crecimiento Inclusivo.
- Coronel de Renolfi, M.; Cardona, G. (2009). Tipificación de Pymes Mediante Técnicas de Análisis Multivariado.
- Oxford Economics (2020), El avance de la economía digital en Chile recuperado de: [\[https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_w\\_/cl-es/acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/cl-es/acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf)
- Diego Betancourt (2020). Como hacer un análisis PEST, recuperado de: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Diego Betancourt (2019). 5 fuerzas de PORTER ¿Cuáles son y cómo se trabajan? recuperado de: <https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/>
- Emanuel Olivier (2020). Plan de marketing: como hacer el mejor. Recuperado de: <https://www.genwords.com/blog/plan-de-marketing-ejemplos>
- KARLA KATHERINE HEIM ALARCÓN (2018): desarrollo de un plan de negocios. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcih467d/doc/bpmfcih467d.pdf>
- Hill, Charles. Jones, Gareth. (2009). Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; Edición: 8.
- Victor Velayos (2020) valor actual neto, recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Andres Sevilla (2020) tasa interna de retorno, recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Javier Sanchez (2020). Plan de negocio. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>
- Ana Sepulveda (2020), como escribir el perfecto bussines plan. Recuperado de : [https://startpoint.cise.es/business-plan-paso-a-paso/?gclid=Cj0KCQjw4f35BRDBARIsAPePBHz8geP3cIle-6N3Tbk4bejDeujEh-8bAcjqTwuo0rxYuMJouct5pjAaA17CEALw\\_wcB](https://startpoint.cise.es/business-plan-paso-a-paso/?gclid=Cj0KCQjw4f35BRDBARIsAPePBHz8geP3cIle-6N3Tbk4bejDeujEh-8bAcjqTwuo0rxYuMJouct5pjAaA17CEALw_wcB)

- BBC News mundo (2019), "sebastian piñera asume el poder en chile" (PEST politico): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42388538>
- World Bank (2020), (PEST económico), recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Área Alvarez (2020), plan de negocio con el modelo CANVAS <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Javier Sanchez (2020) plan de marketing, recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
- INFORME DE MACROECONOMÍA Y CONSTRUCCIÓN (2020), CCHC: [https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/INFORME\\_MACH52\\_abril\\_2020.pdf](https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/INFORME_MACH52_abril_2020.pdf)
- Mario Mercel (2020) Perspectivas económicas en un entorno incierto: <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc21042020.pdf>
- Luz entre pilares ARAUCO: [https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2018/03/file\\_4450\\_01\\_16099\\_hilam\\_tablas\\_de\\_calculo\\_09\\_11\\_15.pdf](https://www.arauco.cl/chile/wp-content/uploads/sites/14/2018/03/file_4450_01_16099_hilam_tablas_de_calculo_09_11_15.pdf)
- Ricaurte, M. (2019). Pymes, las grandes empleadoras.

## **8 ANEXOS:**

Anexos N°1: desempeño de cada cargo a realizar:

- Cantidad de personas al cargo ”**Administrador**”: 1
- Actividades del cargo:

- I. Encargado de la organización de los equipos de venta, instaladores y logística.
- II. Controlar las planificaciones de corto a largo plazo de la empresa.
- III. Proporcionar recursos para las metas y objetivos anuales según las 4 áreas críticas de cualquier empresa que son su desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento (BSC).
- IV. Organizar con los distintos canales la programación de estrategias publicitarias para masificarse como tazones, “Millas Latam pass”, Flyers, etc.
- V. Dar en marcha las estrategias tecnológicas publicitarias a realizar.
- VI. Verificación de disponibilidad de calendario para obras junto al vendedor técnico.
- VII. Coordinación con los proveedores para inicio de obras, cubicar materiales para cada obra junto al jefe de logística.
- VIII. Responsable de los presupuestos y cumplir con plazos establecidos al cliente.
- IX. Dirigir de la manera más adecuada posible a los colaboradores de la empresa, donde se deban tomar decisiones como la capacitación de alguno de estos y/o tomas de decisiones importantes como líder de escuadrón.
- X. Tomar atención a las posibilidades financieras a favor o en contra para adecuarse a una nueva estrategia financiera.
- XI. Realizar reuniones semanales para la verificación del orden respecto al plan de ventas y recursos logísticos.
- XII. Lograr el mejor método para la calificación de personal llevándolo a la estrategia de (HxC)\*A donde H=capacidad de resolver; C= currículum o experiencia y A= actitud en la entrevista.
- XIII. Realizar reuniones mensuales donde verifiquemos desvíos en nuestro programa.
- XIV. Medir los clientes acorde a lo estimado para mayor facilitación de plan de estrategia.
- XV. Fijar acuerdos con los instaladores, para determinar el precio a los clientes.
- XVI. Clasificar la programación diaria para que no existan retrasos importantes.

- Cantidad de personas al cargo “**Vendedor Técnico**”: 1
- Jefatura directa: Administrador.
- Actividades del cargo:

I. Realizar y gestionar las visitas técnicas pretendidas por nuestros clientes.

II. Asesorar a nuestros clientes en el uso de los productos ofertados a través del contacto personal y ayudando a posibles preguntas que tengan los clientes.

III. Realizar plano o bosquejo del proyecto a realizar para entregar algo más visual al cliente con los metrajes reales.

IV. Entregar fechas de entrega, precios, formas de pago.

V. Comunicar a la administración un nuevo proyecto captado y solicitar fechas disponibles para ejecución de inicio.

VI. Encargado de dar visitas al inicio, intermedio y entrega de proyecto final, logrando ser la cara más amigable para el cliente.

VII. Apoyo en labores funcionales dentro del requerimiento del administrador, fundamentalmente apoyo en logística y operaciones.

VIII. Proponer invertir en campos de marketing para lograr mayor difusión.

IX. De ser necesario se irá capacitando en nuevos horizontes.

- Cantidad de personal al cargo “**Jefe de logística**”: 1
- Jefatura directa: Administrador.
- Actividades del cargo:

I. Apoyar al administrador en tareas que se les solicite como la de ubicar, cotizar los productos y lograr coordinar los despachos de cada proyecto.

II. Coordinar los “inicios” con los instaladores.

III. Coordinar retiro de escombros para ir al botadero cuando se requiera.

IV. Encargado de adquisiciones menores como tema de tornillos o algo esencial

V. Principal gestor del orden e inventario que tendremos en bodega para stock permanente.

VI. En caso de problemas que tuviesen de manera accidental, tendremos el apoyo del jefe de logística que participará en el traslado de material primordial que se necesite en las obras.

VII. Preparación y coordinación de servicio post-venta.

VIII. Proponer invertir en campos de marketing para lograr mayor difusión.

IX. De ser necesario también se capacitará en lo necesario

- Cantidad de personal al cargo: “**Instaladores**”: 4
- Jefatura directa: Administrador, vendedor y jefe de logística.
- Actividades del cargo:

I. Tener experticia en la construcción en madera, para realizar los proyectos

II. Encargado de supervisar a su ayudante y que cumpla con las políticas de la empresa.

III. Puntualidad en las operaciones iniciadas. Que respete nuestro programa de entrega.

IV. Dejar impecable el sector donde se realizó el proyecto para posterior entrega.

V. De ser necesario se capacitará

- Cantidad de personal al cargo: “**Ayudantes**”: 4
- Jefatura directa: instaladores.
- Actividades del cargo:

I. Tener una mínima experiencia en la construcción con madera, para realizar los proyectos

II. De ser necesario se capacitará para mayor eficiencia.

III. Proporcionará apoyo al instalador en lo que necesite de la obra.

IV. Dejar impecable el sector donde se realizó el proyecto para posterior entrega.

En el caso de reclutamiento y selección de personal lo haremos de forma presencial con entrevistas previas, buscando personas capacitadas, con experiencias previas, buena llegada al cliente, cualidades como trabajo en equipo. Como para el caso de vendedor y jefe de logística esperamos que sean personas con conocimiento en uso de redes sociales, experiencia en captación de clientes, y en cuanto a estudios un técnico en construcción preferentemente para que tenga conocimientos previos del rubro.

En cuanto a los instaladores y sus ayudantes se preferirá a los que tengan certificación de sus conocimientos, o, si está complejo contactar a personal calificado, se pedirá un respaldo de sus trabajos realizados para aprobación de contar en nuestras líneas.

Las remuneraciones serán previo pacto con los propios trabajadores, siendo acordes al mercado, y también podríamos llegar a acuerdos con nuestros trabajadores como incentivos al vendedor por ventas realizadas, con el jefe de logística por cumplimiento de plazos establecidos y para los instaladores tendremos incentivos con bonos por cumplimiento.

Pudiendo evidenciar el trabajo de cada uno con encuestas web a los clientes del trabajo realizado, para así ir mejorando y celebrando lo positivo de cada cuadrilla.

## Anexos N°2: Personas encuestadas en “MALL PASEO QUILIN”

### Pregunta n°1.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1			¿En caso de querer contar con una terraza, le gustaría de madera o de acero?						
2		Madera	15%						
3		Acero	5%						
4									
5		<b>Base de datos</b>							
6									
7		Pregunta N°1							
8		nombres:	Madera	Acero					
9	1	Barbara Soto	x						
10	2	Martin Labbe	x						
11	3	camila salinas		x					
12	4	Jaime Yañez		x					
13	5	Sinthya Moreno	x						
14	6	Karin Sandoval	x						
15	7	Denisse Reyes	x						
16	8	Vanesa Vasquez		x					
17	9	Ignacio Escobar	x						
18	10	Francisca Espinoza	x						
19	11	Jorge Medina	x						
20	12	Cristian Vera		x					
21	13	Alejandro Segovia	x						
22	14	Lester chaucon	x						
23	15	Sebastian Sanhueza	x						
24	16	Jazmin Guzman	x						
25	17	Jorge Muller	x						
26	18	Gaston Gomez		x					
27	19	Susana Barraza	x						
28	20	Carla Becerra	x						
29			15	5					

**Pregunta n°2.**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		¿Considera usted que, por el motivo que usted estime pertinente como, (seriedad, que sea						
2	Si	17						
3	No	2						
4	No e	1						
5								
6		Pregunta N°2						
7		nombres:	si	no	no es relevante			
8	1	Barbara Soto	x					
9	2	Martin Labbe		x				
10	3	camila salinas	x					
11	4	Jaime Yañez		x				
12	5	Sinthya Moreno	x					
13	6	Karin Sandoval	x					
14	7	Denisse Reyes	x					
15	8	Vanesa Vasquez	x					
16	9	Ignacio Escobar	x					
17	10	Francisca Espinoza	x					
18	11	Jorge Medina	x					
19	12	Cristian Vera			x			
20	13	Alejandro Segovia	x					
21	14	Lester chaucon	x					
22	15	Sebastian Sanhueza	x					
23	16	Jazmin Guzman	x					
24	17	Jorge Muller	x					
25	18	Gaston Gomez	x					
26	19	Susana Barraza	x					
27	20	Carla Becerra	x					
28			17	2	1		20	

¿Considera usted que, por el motivo que usted estime pertinente como, (seriedad, que sea empresa, Showroom o pág. web establecida) le da más confianza y seguridad?

SOLO USO ACADEMICO

**Pregunta n°3.**

	A	B	C	D	E	F	G
1		¿Considera usted que podría contar con nuestros servicios este año?					
2	Si	14					
3	No	6					
4							
5		Pregunta N°2					
6		nombres:	si	no			
7	1	Barbara Soto	x				
8	2	Martin Labbe		x			
9	3	camila salinas	x				
10	4	Jaime Yañez		x			
11	5	Sinthya Moreno	x				
12	6	Karin Sandoval	x				
13	7	Denisse Reyes	x				
14	8	Vanesa Vasquez		x			
15	9	Ignacio Escobar	x				
16	10	Francisca Espinoza	x				
17	11	Jorge Medina	x				
18	12	Cristian Vera		x			
19	13	Alejandro Segovia	x				
20	14	Lester chaucon	x				
21	15	Sebastian Sanhueza		x			
22	16	Jazmin Guzman		x			
23	17	Jorge Muller	x				
24	18	Gaston Gomez	x				
25	19	Susana Barraza	x				
26	20	Carla Becerra	x				
27			14	6	20		

**Pregunta n°4.**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		a) ¿Le parece a gusto contar con los 3 elementos en su hogar o encuentra mu						
2	bien con 3 ele	19						
3	bien con 2 ele	1						
4	bien con 1 ele	0						
5								
6		Pregunta N°4						
7		nombres:	si	no				
8	1	Barbara Soto	x					
9	2	Martin Labbe	x					
10	3	camila salinas	x					
11	4	Jaime Yañez	x					
12	5	Sinthya Morer	x					
13	6	Karin Sandova	x					
14	7	Denisse Reyes	x					
15	8	Vanesa Vasqu	x					
16	9	Ignacio Escoba	x					
17	10	Francisca Espir	x					
18	11	Jorge Medina	x					
19	12	Cristian Vera		x				
20	13	Alejandro Seg	x					
21	14	Lester chaucor	x					
22	15	Sebastian Sanl	x					
23	16	Jazmin Guzma	x					
24	17	Jorge Muller	x					
25	18	Gaston Gomez	x					
26	19	Susana Barraza	x					
27	20	Carla Becerra	x					
28			19	1	20			

a) ¿Le parece a gusto contar con los 3 elementos en su hogar o encuentra mucha combinación de madera? (b) ¿Dándose la posibilidad, los adquiriría los 3?

**Pregunta n°5.**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	¿Es un incentivo real nuestros accesorios y promociones validas o es irrelevante?							
2	si	54%						
3	no	46%						
4								
5								
6		Pregunta N°5						
7		nombres:	si	no				
8	1	Barbara Soto	x					
9	2	Martin Labbe		x				
10	3	camila salinas	x					
11	4	Jaime Yañez		x				
12	5	Sinthya Moreno	x					
13	6	Karin Sandoval	x					
14	7	Denisse Reyes	x					
15	8	Vanesa Vasquez	x					
16	9	Ignacio Escobar		x				
17	10	Francisca Espinoza	x					
18	11	Jorge Medina	x					
19	12	Cristian Vera	x					
20	13	Alejandro Segovia		x				
21	14	Lester chaucon	x					
22	15	Sebastian Sanhueza		x				
23	16	Jazmin Guzman	x					
24	17	Jorge Muller	x					
25	18	Gaston Gomez		x				
26	19	Susana Barraza		x				
27	20	Carla Becerra	x					
28			13	7	20			

¿Es un incentivo real nuestros accesorios y promociones validas o es irrelevante? (Como tazones, lápices, "Millas Latam Pass. Por ejemplo).

SOLO USO ACADÉMICO