



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA CADENA DE LOCALES
DE SERVICIO TÉCNICO Y VENTA DE ACCESORIOS PARA
SMARTPHONES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIÁN BEOVIC KOIFMAN

**PROFESOR GUÍA:
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
MARÍA TERESA CORDOVEZ MELERO**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

POR : SEBASTIÁN BEOVIC K.
FECHA : 16 DE ENERO DE 2015
PROF. GUÍA: SR. RAÚL URIBE D.

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA CADENA DE LOCALES DE SERVICIO
TÉCNICO Y VENTA DE ACCESORIOS PARA SMARTPHONES**

El presente trabajo tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de negocios para una cadena de locales de servicio técnico y venta de accesorios para celulares inteligentes (Smartphones). Este emprendimiento nace de la percepción de los socios e inversionistas de que existe un mercado en rápido crecimiento, que no está siendo bien atendido y que además posee altos márgenes de operación.

Para realizar el proyecto, se utilizó la metodología estándar de un plan de negocios, con una investigación de mercado que permitió validar y reformular el proyecto, luego un plan de marketing, plan de RR.HH, plan de operaciones y una evaluación financiera.

En la investigación de mercado se validaron los supuestos básicos en cuanto al mercado de Smartphones, un mercado en el que el 2013 se vendieron cerca de 4 millones de equipos, casi el doble de lo registrado el 2012¹, mostrando importantes tasas de crecimiento. Además se obtuvo información importante en cuanto al comportamiento del cliente, validándose la existencia de problemas técnicos en Smartphones y por tanto la necesidad de una buena solución. Finalmente se encontraron más de 30 locales dedicados al tema (en Santiago) de los cuales la gran mayoría son empresas pequeñas y desorganizadas, sin embargo destaca una llamada Mtek que ha crecido logrando posicionarse en el mercado de centros comerciales, que es justamente el segmento al que se orientará el proyecto, definiéndose una estrategia de "Follow the Leader", y atendiendo a las principales marcas (Samsung y Apple), profundizando sobre todo en la primera que es la que está siendo peor atendida actualmente.

En el plan de marketing se profundiza en la estrategia de posicionamiento que se utilizará, basada en la eficiencia y calidad de servicio, y se definen los "accesorios" y el "servicio técnico" para SmartPhones como los principales productos que ofrecerá la empresa, así como las familias del mix inicial con sus costos, precios de venta y márgenes derivados del estudio de la competencia actual.

En el plan de RR.HH se definió la estructura de la empresa, que se pondrá en marcha con un gerente general y dos administrativos (contabilidad y RR.HH), además de la fuerza de venta (técnicos y vendedores). Se definen las funciones y perfiles de todos los cargos, y muestra la evolución del personal a medida que la empresa crece y se consolida.

El plan de operaciones deja definidos los procesos de abastecimiento, planificación de reparaciones y atención al cliente con miras en la escalabilidad del negocio y pensados para soportar y gestionar un crecimiento eficiente de la empresa.

Finalmente se llega al objetivo último del trabajo que consiste en la evaluación financiera.

El plan financiero detalla las proyecciones de ingresos y costos estimados para los primeros 7 años, y culmina con la elaboración de un flujo de caja donde a partir de \$243 millones de inversión da como resultado un VAN de 2.200 millones de pesos (al 25%), con una TIR del 94% y 1,84 años para recuperar el capital invertido (PRC). Complementando esto, se realizó un análisis de sensibilidad a las variables tipo de cambio, ingresos por venta y tasa de descuento. Al final se concluye la conveniencia económica de realizar el proyecto "ReSmart"

¹ GFK RETAIL AND TECHNOLOGY CHILE, <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=117073>>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

Agradecimientos

Una vez finalizado este largo proceso, me gustaría agradecer a todos aquellos que vivieron el proceso conmigo y quienes aportaron ayudándome a sobrellevar todas las dificultades que surgieron en el camino

En primer lugar, agradecer a mis padres Ivo y Débora, que estuvieron conmigo desde un comienzo, no solo apoyándome desde el inicio con mis estudios, sino además ayudándome con contactos y consejos al momento de elegir el tema para mi proyecto de memoria. Agradezco especialmente a mi padre con quien sostuve largas conversaciones cada vez que me surgió un problema de cualquier índole en mi trabajo, y siempre estuvo ahí para ayudarme con su experiencia y grandes consejos.

A Nicolás, Andrés y Tomás, quienes idearon el proyecto en un comienzo y confiaron en mí para realizar esta evaluación. Gracias a ellos pude desarrollar el presente trabajo de memoria.

A Alejandra Chame, mi polola que estuvo apoyándome todo el tiempo durante toda mi carrera y en particular durante el proceso de mi memoria, ayudándome con las encuestas, animándome en los momentos de frustración e incluso ayudándome con las correcciones ortográficas.

Finalmente a mis profesores Guía y Co-Guía quienes me acompañaron en el proceso, dándome un feedback constante sobre el trabajo realizado, ayudándome a pensar y a aplicar diversas herramientas para lograr un mejor resultado.

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
1.1	Antecedentes generales.....	1
1.2	Descripción del proyecto	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	General	3
1.3.2	Específicos	3
1.4	Metodología	4
1.5	Marco Conceptual	9
1.6	Alcances y resultados esperados.....	11
2	Análisis de la industria	12
2.1	Análisis de Porter	12
2.1.1	Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.1.2	Poder de negociación de los clientes	12
2.1.3	Amenaza de sustitutos	13
2.1.4	Amenaza de nuevos entrantes	13
2.1.5	Rivalidad entre competidores	13
2.1.6	Conclusiones del análisis de Porter	14
3	Investigación de mercado	15
3.1	Análisis de la competencia.....	15
3.1.1	Clasificación de locales	16
3.2	Datos secundarios sobre el mercado	17
3.3	Encuesta Presencial.....	18
3.3.1	Elaboración de la encuesta	18
3.3.2	Tamaño de la muestra	18
3.3.3	Resultados de la encuesta presencial	19
3.4	Encuesta Online.....	22
3.4.1	Resultados de la encuesta online	23
3.5	Análisis de comportamiento de clientes	25
3.6	Conclusiones preliminares del estudio de mercado	26
3.7	FODA al líder del mercado	28

3.7.1	Fortalezas	28
3.7.2	Debilidades	28
3.7.3	Oportunidades	29
3.7.4	Amenazas	30
3.8	FODA Interno	30
3.8.1	Fortalezas:	30
3.8.2	Debilidades	31
3.8.3	Oportunidades	31
3.8.4	Amenazas	32
3.9	Conclusiones: metas y lineamiento estratégico	32
3.9.1	Estrategias de entrada	34
3.9.2	Estrategias de crecimiento	34
3.10	Estimación de demanda	34
4	Plan de Marketing	38
4.1	Segmentación, Targeting y Posicionamiento	38
4.2	Marketing Táctico	39
4.2.1	Producto	39
4.2.2	Precio	40
4.2.3	Plaza	41
4.2.4	Promoción	42
5	Plan de recursos humanos	44
5.1	Etapa de puesta en marcha	44
5.1.1	Descripción de cargos y funciones etapa de puesta en marcha	45
5.1.2	Acotación con respecto del mercado de técnicos	48
5.1.3	Personal externo a la empresa	49
5.2	Etapa de crecimiento	50
5.2.1	Descripción de cargos y funciones etapa de crecimiento	51
5.3	Etapa de consolidación	53
5.3.1	Descripción de cargos y funciones etapa de consolidación	54
5.4	Conclusiones Plan de RR.HH	55
6	Plan de operaciones	56

6.1	Localización de instalaciones	56
6.2	Programación de actividades (reparaciones)	57
6.3	Atención, venta y post venta	59
6.4	Abastecimiento.....	60
6.5	Conclusiones plan de operaciones	62
7	Plan Financiero	63
7.1	Ingresos	63
7.2	Costos Variables	65
7.3	Sueldos	66
7.4	Otros costos fijos.....	67
7.5	Inversión.....	68
7.6	Depreciación legal.....	69
7.7	Capital de trabajo	70
7.8	Valor Residual.....	70
7.9	Resultados del flujo de caja	70
7.10	Análisis de sensibilidad	71
7.10.1	Variaciones de la demanda	71
7.10.2	Variaciones del tipo de cambio.....	72
7.10.3	Variaciones de la tasa de descuento	74
7.11	Conclusiones Plan Financiero.....	75
8	Conclusiones Finales.....	76
9	Bibliografía.....	78
10	Anexos	79
10.1	Anexo I: Marco conceptual.....	79
10.2	Anexo II: Cuadro resumen competencia	85
10.3	Anexo III: Preguntas encuesta	86
10.4	Anexo IV: Resultados encuesta presencial	88
10.5	Anexo V: Resultados encuesta online.....	90
10.6	Anexo VI: Modelo Canvas.....	91
10.7	Anexo VII: Productos, costos, precios, márgenes: Modelos Apple y Samsung.....	92

10.8	Anexo VIII: Búsquedas de servicio técnico en Google	102
10.9	Anexo IX: Diagramas de flujo (Procesos).....	104
10.10	Anexo X: Demanda y costos por local, primeros tres años.....	107
10.11	Anexo XI: Detalle de gastos de oficina	107
10.12	Anexo XII: Detalle cotización de construcción de local	108
10.13	Anexo XIII: Detalle de gastos para adaptar oficina	108
10.14	Anexo XIV: Detalle depreciación de activos fijos	109
10.15	Anexo XV: Flujo de caja “puro”	109
10.16	Anexo XVI: Flujo de caja con préstamo (60% de la inversión, tasa referencia 20%).....	110

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Pronóstico de demanda	37
Ilustración 2: Organigrama etapa de puesta en marcha.....	44
Ilustración 3: Organigrama etapa de crecimiento	51
Ilustración 4: Organigrama etapa de consolidación.....	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Grupos Etarios	19
Gráfico 2: Problemas en los equipos.....	20
Gráfico 3: Principales marcas utilizadas.....	20
Gráfico 4: Que han hecho o harían en caso de tener algún problema	21
Gráfico 7: Problemas de los equipos.....	23
Gráfico 5: Grupos etarios	23
Gráfico 6: Sexo.....	23
Gráfico 8: Que hicieron cuando tuvieron un problema	24
Gráfico 9: Que harían hoy si tuvieran un problema	24
Gráfico 10: Grupos Etarios	25
Gráfico 11: Proyección de ventas mensuales por local	64
Gráfico 12: Proyección de ventas mensuales totales del negocio.....	64
Gráfico 13: Sensibilidad a variable ingresos	72
Gráfico 14: Sensibilidad variable tipo de cambio.....	73
Gráfico 15: Sensibilidad variable tasa de descuento.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales locales.....	10
Tabla 2: Locales en Santiago.....	15
Tabla 3: Penetración Costanera Center.....	19
Tabla 4: Comportamiento de clientes en Mtek.....	26
Tabla 5: Resumen grupos de productos.....	36
Tabla 6: Grupos de productos desagregado.....	40
Tabla 8: Resumen de costos variables anuales totales, plazo de evaluación.....	65
Tabla 7: Resumen ventas anuales totales, plazo de evaluación.....	65
Tabla 9: Remuneraciones del personal.....	66
Tabla 10: Costos Fijos.....	67
Tabla 11: Inversión.....	68
Tabla 12: Depreciación legal de los activos físicos.....	69
Tabla 13: Resumen depreciación anual.....	69
Tabla 14: Sensibilidad a variable ingresos.....	72
Tabla 15: Sensibilidad variable tipo de cambio.....	73
Tabla 16: Sensibilidad variable tasa de descuento.....	74

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La idea de realizar este trabajo nace a partir de Nicolás Barry, Andrés Turski y Tomás Bercovich, tres socios de negocios y grandes casos de éxito en emprendimiento en Chile. Estos inversionistas ven una oportunidad en el mercado de los servicios complementarios para Smartphones. La inquietud se origina a partir del explosivo crecimiento en el uso de celulares inteligentes que se ha producido en los últimos años, y en la experiencia que ellos mismos han tenido al buscar servicios técnicos para sus aparatos: Cuesta encontrar locales en lugares cómodos, y entre los que existen, muchos no poseen una adecuada atención y su servicio es deficiente. Además, como se analizará en detalle más adelante, la venta tanto de accesorios (carcasas, baterías, cables, etc.) como de repuestos manejan márgenes considerablemente altos.

Efectivamente, todo indica que el mercado de los Smartphones está y continuará estando en fuerte crecimiento. Según una encuesta aplicada a 800 adultos Chilenos el 2013², más de un 90% de los Chilenos tiene un celular, de los cuales un 39% (de los adultos) afirma que éste corresponde a un Smartphone. Es decir existe una penetración cercana al 25%, cuando según la SUBTEL en el 2012 ésta alcanzaba a penas un 20%, por lo que el rápido crecimiento es evidente. Esto corresponde a más de 4 millones de nuevos Smartphones al año (y en aumento), lo cual genera una gran demanda en servicios anexos como lo son los accesorios y el servicio técnico para las más de 12 marcas y los cerca de 10 millones de equipos proyectados para el 2014 en el mercado.

Es importante aclarar que esta idea no es considerada una innovación radical con la que se pretende arrasar con el mercado existente, y la hipótesis y principal foco está en el potencial de este mercado y en la creencia de que haciendo bien las cosas existe una gran oportunidad de éxito. A través del estudio de mercado se pretende planear una estrategia que facilite la entrada al mercado, y que junto con el resto del plan permita hacerse un lugar entre la competencia, posicionarse y finalmente alcanzar la participación deseada, además de concluir en cuanto a la conveniencia de implementación del negocio en base a las proyecciones que se estimen. Todo esto se busca generar y validar en el presente trabajo.

En resumen, se cree que existe un importante mercado potencial que está en crecimiento y que muy posiblemente no está siendo satisfecho de buena manera, por lo que existe el interés de hacer un estudio para validar estos supuestos, pulir la idea de negocio y terminar diseñando un plan de negocios para la futura implementación de la solución propuesta. Los tres primeros puntos son la razón de ser de este trabajo de

2 Encuesta Pew Global Attitudes 2013, < <http://www.pewglobal.org/2014/02/13/emerging-nations-embrace-internet-mobile-technology/>>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

título. La implementación del negocio propiamente tal queda fuera de los resultados esperados y se definirá en conjunto con los socios a partir del trabajo realizado.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La idea es crear una cadena de locales ubicados en lugares públicos con alta concurrencia de gente (centros comerciales), que sea de cómodo acceso para todos los usuarios de Smartphones, transformándose en una especie de estándar al ser la primera opción en la mente de las personas cuando surge algún problema con sus equipos.

Ya entendida la motivación que lleva a la idea de negocios con su correspondiente dolor de mercado, es posible describir el proyecto de memoria que se realizará con su correspondiente justificación.

Si bien el fin último del proyecto como tal corresponde al emprendimiento de implementar una cadena de locales, lo que se busca con el presente trabajo de memoria es llegar justamente hasta el paso previo a la implementación. A pesar de que el problema detectado suena real y parece factible diseñar un proyecto como el que se menciona, en un principio lo único que se tiene son supuestos, como el hecho de que existe efectivamente un gran mercado potencial, que éste no está siendo bien satisfecho, que la oferta no está saturada de competencia, que los márgenes son suficientes, etc. Por lo tanto el trabajo parte con la realización de un estudio de mercado que permita validar todos estos supuestos.

Una vez claro y validado el dolor de mercado existente, se procederá a redefinir la idea de negocios tomando en cuenta toda la información recopilada y definiendo lo que finalmente será el modelo de negocios a utilizar. De esta forma se podrán comenzar a realizar todos los pasos que a futuro habrá que seguir para la realización del negocio: El plan de marketing, recursos humanos y plan de operaciones. Finalmente se procederá a realizar una evaluación financiera del negocio desarrollado, concluyendo sobre su factibilidad de implementación, los recursos requeridos y la rentabilidad de éste.

Por lo tanto, en resumidas cuentas el proyecto corresponde a un “empaquetamiento” de la idea de negocio, definiendo claramente cuál es el modelo que se utilizará y cuál es el plan a seguir para su implementación, para idealmente luego dar lugar al paso siguiente que corresponde al desarrollo e implementación del negocio (ya fuera de los alcances de la memoria).

Los intereses por la realización de este proyecto son más bien del tipo económicos. La idea de realizar este trabajo de memoria nació a partir de la idea de negocios y las ganas de desarrollar una empresa, no viceversa, por lo tanto la razón de ser del trabajo

corresponde a ser un apoyo y una base para la futura implementación del negocio con el que se pretende lograr una buena fuente de ingresos y puestos de trabajo.

Al ser una idea de negocios que se ha tratado de forma independiente junto con el resto de los socios y que no desprende de ninguna institución en particular, no se cuenta realmente con un respaldo institucional más que las ganas y motivación por parte de todos los involucrados para sacar adelante el proyecto, además del apoyo que el resto de los socios puede brindar en base a su experiencia en cuanto a negocios y todos los contactos y relaciones de las que disponen. De todas formas se pretende trabajar durante el período que dure la memoria únicamente en la realización del plan de negocios, y a partir de las conclusiones que se obtengan de éste se decidirá la conveniencia o no de realizar el emprendimiento y comenzar a trabajar en la puesta en marcha de éste posteriormente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

El objetivo general del trabajo es diseñar un plan de negocios y realizar una evaluación económica para una nueva cadena de locales de servicio técnico y venta de accesorios para celulares (Smartphones) en Santiago y regiones.

1.3.2 ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos corresponden a:

- Analizar tanto la demanda como la oferta actual en cuanto a servicios técnicos y ventas de accesorios para Smartphones (estudio de mercado): Determinar el mercado meta.
- Definir-Validar a partir del estudio de mercado el modelo de negocios a utilizar mediante la herramienta Canvas de Osterwalder.
- Elaborar un plan de Marketing donde se especifiquen en primer lugar el mix de productos/servicios que se ofrecerán, con todas sus características y que permita un buen posicionamiento a través de los canales más atractivos.
- Desarrollar un plan de RR.HH donde se especifiquen tanto los costos requeridos en personal como la estructura de la empresa, las funciones que deben realizar los empleados y las que se deberán externalizar.
- Elaborar un plan de operaciones que permita el funcionamiento deseado acorde a las necesidades.
- Desarrollar un plan financiero que resuma los costos e ingresos proyectados en un flujo de caja descontado.
- Concluir en cuanto a la factibilidad y rentabilidad de la realización del negocio.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto fue la siguiente:

1.- Análisis del medio externo

Es de vital importancia conocer el ambiente en el que estará inmerso el negocio con el fin de poder evaluar el potencial y el atractivo del mercado. Para esto se decidió utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde se analizó:

- Poder de negociación de los clientes: Se debe analizar cuan alto es el poder que tienen los consumidores para obtener mejores precios y condiciones, para esto se analizarán variables como la diferenciación del producto, los volúmenes de compra, la facilidad de cambiar de marca o a un producto sustituto y otras variables.
- Poder de negociación de los proveedores: Parte del análisis del medio externo hace referencia a observar el poder que poseen los proveedores, por lo que se analizará éste en base a la cantidad de empresas proveedoras existentes, el costo para un cliente de cambiarse de proveedor, los volúmenes que se trancen, etc.
- Amenaza de nuevos competidores: Se hará un análisis respecto de la potencial entrada de otras empresas que ofrezcan la misma solución en base a las barreras de entrada, las economías de escala, las políticas de gobierno, la lealtad del consumidor y otras variables.
- Amenaza de productos sustitutos: Se debe analizar el potencial ingreso de productos que sean alternativos a la solución que se propone, analizando variables como la lealtad de los consumidores, el costo de cambiar a otra solución o los precios y calidades de los posibles sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores: Se analizará la realidad nacional en cuanto a la competencia, analizando las principales variables como la diferenciación del producto, los costos fijos y el crecimiento de la demanda.

2.- Investigación de mercado

Lo principal en esta primera instancia es conocer el mercado que se está enfrentando, es decir identificar en primer lugar todo el universo de posibles clientes, y comenzar a iterar y acotar éste mercado siempre con foco en el cliente. En esta instancia se buscó acotar el mercado potencial para así encontrar cuales son los primeros adoptantes y definir el mercado objetivo, clarificando con precisión cuál es el dolor de mercado que se busca abordar y así poder definir y validar el modelo de negocios que se utilizará. Para lograr esto se realizaron las siguientes actividades:

3.- Determinación del mercado de Smartphones en Chile

Principalmente en base a estudios existentes sobre penetración y análisis del uso de celulares inteligentes en Chile se procedió a identificar cual es el mercado total existente, es decir el total de Smartphones que hay en circulación, así como datos referentes al crecimiento, las ventas anuales, penetración, tipos de uso, etc.

Estos datos significaron la base para luego ir acotando e identificando cual es el perfil del mercado objetivo que efectivamente se buscará atender y definir las metas que se pretenderá alcanzar.

4.- Recopilación de información sobre el cliente

Se realizó una encuesta dirigida al público potencial, dentro de los mismos centros comerciales donde asiste la gente que podría luego utilizar los servicios, con foco en determinar cuál es el perfil del cliente que efectivamente utilizaría la solución que se propone, de manera de ir acotando el mercado objetivo.

Se realizó un análisis de la gente que actualmente ingresa a las tiendas de la competencia, observando y anotando su comportamiento y su perfil socio demográfico, nuevamente para ayudar a determinar el perfil del cliente objetivo.

Para complementar la encuesta presencial, se realizó una encuesta web vía redes sociales, que a pesar de ser más sesgada en algunos aspectos, sirvió de todas maneras para obtener más información y poder darle al trabajo un enfoque más centrado en el cliente.

5.- Análisis de la competencia

Con miras en la determinación del mercado objetivo, es de vital importancia el estudio de los actuales actores del mercado: Determinar cuántas empresas hay, que ofrecen, a que precios, a quienes atienden, que hacen bien, que hacen mal, a cuáles les va mejor, etc.

Esto se realizó principalmente a través de investigación propia: Visitas a las tiendas existentes, observación de estas, preguntando intentando extraer información, y también a partir del análisis de los sitios web de los distintos actores y la búsqueda de ellos a través de los distintos portales de información.

Además se realizó un análisis FODA para el líder actual del mercado (además de un FODA propio), que permitió determinar sus fortalezas que sería bueno imitar, así como las debilidades y oportunidades que habría que aprovechar para ingresar al mercado. Finalmente se realizó un cruce entre los distintos componentes del FODA que permitieron definir metas y así alinear la estrategia con los análisis anteriores.

6.- Determinación del mercado objetivo

A partir de toda la información recabada en cuanto al mercado potencial y el análisis de la competencia, se definió cuál es el dolor de mercado más conveniente de atacar, así como los segmentos de consumidores más atractivos para el proyecto. De esta manera se pudieron definir distintas metas de alcance y crecimiento, lo que permitió identificar y proyectar los ingresos esperados para la empresa, lo cual se realizó esencialmente a través del análisis de las ventas del competidor principal.

7.- Plan de Marketing

A través del plan de marketing se definieron cuales son las principales estrategias que se utilizarán para cautivar al mercado meta y luego retenerlo y satisfacer sus necesidades. En esta parte es donde se definieron los principales productos y servicios que se ofrecerán, así como la forma en que éstos se publicitaran y venderán para lograr alcanzar las metas y captar la mayor cantidad de clientes.

Éste plan consta, como es usual, de dos partes:

El **Marketing Estratégico**, donde se busca generar una imagen de marca y lograr el posicionamiento deseado a futuro. En esta sección es donde se define, con miras en el largo plazo, cual es la imagen que se quiere lograr como empresa, y son temas que es importante comenzar a definir desde el comienzo para así tener un foco o lineamiento en base al cual trabajar.

El **Marketing Táctico**, que es donde se definen las necesidades más bien inmediatas para lograr entregar el servicio. Para esta parte se utilizaron las clásicas cuatro "P" del marketing, que reflejan y abordan de manera simple todos los temas centrales:

- **Producto:** La actividad primaria y principal de esta sección es la definición de los principales productos y servicios que se entregarán al cliente. En esta parte se expone el mix inicial de productos/servicios que se ofrecerán, especificando sus principales ventajas. Se definen las principales marcas y modelos de accesorios para los Smartphones (carcazas, cargadores, cables, etc) así como los distintos servicios de reparación que se comenzarán a ofrecer (cambio de pantalla, de botones, batería, etc).
- **Precio:** A continuación, se procede a definir los precios de comercialización, lo cual va a depender en primer lugar de las cotizaciones que se realicen con los proveedores, y luego de la serie de costos en que deberá incurrir más el margen que se desee obtener, obviamente tomando en cuenta las condiciones que imponga el mercado, obtenidas en el estudio anterior.
- **Plaza:** Se definió donde se comercializará el producto y todas las formas de distribución, es decir cómo se hará llegar el producto/servicio al cliente

- **Promoción:** Finalmente se decidió la forma en que se deberá comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa y los productos que se ofrezcan. Parte de esto es definir la forma en que se hará publicidad, la fuerza de ventas y las relaciones públicas.

8.- Plan de RR.HH

En este negocio en particular, el tema de los recursos humanos es una actividad clave que debe ser abordada desde un comienzo y que es sin duda crucial para el desarrollo de la empresa. Además de las actividades tradicionales de un plan de RR.HH, donde se deben definir los distintos empleados que se contratarán así como las funciones que deberán realizar, este negocio requiere de un capital humano que es bastante más específico de lo normal, y que corresponde a los técnicos que deberán reparar los Smartphones. Se realizó un análisis del mercado laboral de técnicos con las habilidades requeridas para el trabajo, de manera de concluir si es que existe disponibilidad, cuales son los precios (sueldos), o si se requerirá de un plan de contingencia adicional, como la posibilidad de tener que capacitar internamente al personal.

9.- Plan de operaciones

En esta sección se define la manera en que se hará funcionar el negocio propiamente tal. Las partes que se abordaron, en base a los costos y a los estándares de servicio que se quiera entregar previamente definido en el plan de marketing son:

- **Procesos relacionados al abastecimiento:** Se contactaron posibles proveedores, tanto de repuestos y partes como de accesorios, de manera de conocer ésta parte de los costos de producción y definir también los procesos que se utilizarán para el abastecimiento: ¿Cuánto pedir?, ¿Cada cuánto pedir?, ¿Dónde almacenar?, ¿Cómo se controlará el inventario?, ¿Cómo será el proceso de importación?, etc.
- **Logística de las reparaciones:** Es importante definir cuál será el proceso que se seguirá para realizar las reparaciones (servicio técnico), tema que afectará directamente a los costos y por lo tanto finalmente en los precios, pero que además es de vital importancia porque significará un trade-off entre costos y calidad de servicio (por ejemplo en tiempos de entrega). Aquí se definió cual será el procedimiento que se seguirá para realizar las reparaciones: ¿Cuáles se atenderán primero?, ¿En qué orden se realizarán?, ¿Cada local tendrá su laboratorio de reparación, o se trabajará con un laboratorio central más una logística de distribución?, ¿Cómo se realizará el control de calidad?, etc.
- **Servicio al cliente:** En base al mismo trade-off entre costos y calidad de servicio, se abordó la manera en que se tratará con el cliente y el servicio técnico, es decir, ver si es que se cobrará por el diagnóstico, cuáles serán las políticas de devolución, quien asumirá el costo cuando una reparación no se logra llevar a

cabo óptimamente, y todos los temas relacionados con la entrega de los productos, post venta y el trato con el cliente.

- Temas varios: Por último se estudió una serie de temas más generales, como las posibles ubicaciones de los locales, los costos de refaccionamiento de estos, la implementación de medios de pago, la página web, etc.

10.- Plan Financiero

Uno de los objetivos esenciales del proyecto de tesis corresponde a la realización de un análisis económico del negocio para determinar (o más bien proyectar) su rentabilidad y concluir en cuanto a la conveniencia o no de su posterior implementación. Es por esto que esta sección del trabajo se enfocó en los siguientes puntos:

Determinación de los ingresos: Tomando como base la información recolectada en el estudio de mercado en cuanto al público potencial, más la información que se obtuvo en cuanto a las ventas de los actuales actores y las definiciones propias sobre el público objetivo y las metas que se pretendan alcanzar, se estimaron los distintos escenarios posibles de ingresos, que luego se utilizaron para realizar el flujo de caja.

Determinación de los costos: En base a los resultados de los distintos planes anteriormente mencionados, se realizó un resumen de todos los costos que implican la inversión inicial, los gastos en marketing, en personal y en todo lo requerido para iniciar y operar el negocio durante los primeros 7 años.

Determinación de la tasa de descuento: Mediante la conversación con los socios inversionistas además de la comparación con industrias y/o proyectos que signifiquen un riesgo similar, se procedió a definir una tasa de descuento ad-hoc al proyecto y que permita calcular con un buen grado de fiabilidad los indicadores principales del flujo de caja.

Determinación del capital de trabajo: El último paso antes de realizar el flujo de caja fue el cálculo del capital de trabajo que se necesita para operar durante los primeros meses/años mientras aún haya un desfase con los ingresos que no permita sostener todos los costos de operación del negocio.

Realización del flujo de caja: Los cuatro puntos antes mencionados fueron resumidos en un flujo de caja descontado para los distintos escenarios posibles y con el análisis de sensibilidad correspondiente para las principales variables que influyen en la rentabilidad del negocio.

Conclusiones en cuanto a la conveniencia de implementación: Finalmente, a partir de los resultados del flujo de caja y el análisis de sensibilidad de éste, se procedió a concluir sobre la conveniencia de realizar o no este proyecto, resumiendo los distintos escenarios que se obtuvieron y especificando los niveles de riesgo-retorno que se puedan alcanzar.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Antes de entrar a familiarizarse con los conceptos más teóricos, para entender un poco mejor el problema principal y la situación actual en la que se encuentran los consumidores de esta industria, se tiene que los usuarios de Smartphones adquieren sus equipos principalmente de 3 formas distintas:

- A través de la empresa de telecomunicaciones que les brinda el servicio de telefonía como Claro, Entel, Movistar, VTR, etc. Quienes le pueden vender el equipo u ofrecer un contrato de “arriendo” a 18 meses luego de los cuales el equipo pasa a ser del cliente.
- Directamente a través de la marca que fabrica los equipos como Sony, Apple, Samsung, etc. Quienes suelen vender los equipos liberados, o en algunos casos se asocian con empresa de telecomunicaciones.
- La última opción es a través de algún representante o revendedor de las marcas de equipos, que nuevamente venden los equipos liberados para el consumidor.

En el caso de tener algún accidente con el Smartphone (errores de uso), como una ruptura de pantalla, caída al agua o mal funcionamiento de alguna característica (cámara, botones, parlante), la primera opción que lógicamente viene a la mente es la de llevarlo directamente donde se adquirió el equipo, que en la gran mayoría de los casos suele ser una empresa de telecomunicaciones. Sin embargo estas empresas por lo general no tienen autorización de los fabricantes para abrir o reparar los equipos, ni menos tienen la opción de utilizar repuestos alternativos para la reparación, por lo tanto actualmente se limitan a retener los equipos por una semana para evaluar si aplica o no la garantía (que en la mayoría de estos casos no aplica por ser un error del usuario y no del equipo) y en caso contrario comunicar al cliente que el equipo debe ser reemplazado, con su correspondiente costo en dinero.

Por lo tanto, la mejor opción para alguien que sufre un accidente con su Smartphone es averiguar por su cuenta y encontrar algún local alternativo que ofrezca reparación ya sea con repuestos originales o autorizados por la marca, o con repuestos alternativos que se están utilizando cada vez más debido a su similitud con los primeros.

En el siguiente recuadro se puede observar un resumen de los principales y más “conocidos” locales que ofrecen algunos de estos servicios:

Tabla 1: Principales locales

Empresa	# Locales	Comentario
Mtek	12	Apple+Samsung+Blackberry
IphoneHouse	4	Solo Apple
Smartfix	2	Apple+Samsung
MovilPhone	1	Varias marcas
Pam	1	Varias marcas
Puntoservi	1	Varias marcas
IphoneCenter	1	Solo Apple
Todoiphone	1	Solo Apple

La principal empresa que ofrece un modelo similar al que se pretende entregar es Mtek, que cuenta con 12 locales, muchos de los cuales se encuentran en centros comerciales. Mtek es una empresa nueva que lleva cerca de 3 años y que está recién comenzando a salir de Santiago. La idea preliminar del presente proyecto corresponde a crecer rápidamente posicionándose en la gran mayoría de los centros comerciales de Santiago, que son lugares a los que la gente asiste recurrentemente y expandirse a regiones en el corto plazo, ya que actualmente la mejor opción que tiene la gran mayoría de la gente que reside fuera de Santiago es enviar sus equipos por correo sin previo diagnóstico a alguno de los locales que acepta esta opción y esperar a que se lo envíen de vuelta. Por otra parte, el rápido crecimiento de Mtek valida de cierta forma la creencia de que es un mercado con potencial, que falta una porción por atender y donde probablemente haya espacio para más de una empresa “grande”.

Luego el tamaño de las empresas decae rápidamente, ya que le sigue “IphoneHouse” que tiene tan solo 4 locales, ubicados en lugares con menor tránsito de personas y que están enfocados únicamente en la marca Apple. A continuación “Smartfix”, con dos locales que tampoco se ubican en centros comerciales, y está enfocado en Samsung y Apple. Luego hay un par de empresas con las mismas características (máximo dos locales y en lugares sin mucho tránsito de gente) y finalmente una serie de locales aislados (ninguno con más de una sucursal) y menos profesionales que ofrecen servicios de reparación para diversas marcas existentes en el mercado, pero ninguno de los cuales busca posicionarse como una cadena ni un estándar en reparación de Smartphones. Es decir, el único que realmente ha buscado llegar a un alto número de consumidores y expandir el mercado y la marca sería Mtek, por lo que es ésta la empresa que preliminarmente se considera será la competencia directa y que servirá de todas formas para extraer información y buenas prácticas antes de comenzar a operar.

Todos estos supuestos son validados con el estudio de mercado a continuación, pero de manera preliminar se intuye la existencia de un espacio en este mercado que parece dar para mucho y se ve que seguirá aumentando.

El resto del marco conceptual se encuentra en el Anexo I (conceptos básicos).

1.6 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

Los alcances del proyecto llegan hasta el punto en que se deba conseguir el financiamiento para la ejecución del negocio. El trabajo de memoria busca definir detalladamente el negocio, así como los pasos necesarios para su implementación y los recursos necesarios para ello, pero no considera la obtención del capital ni tampoco la ejecución del negocio.

El trabajo termina con la confección del flujo de caja y las conclusiones sobre la factibilidad de implementación, pero aun que si bien la idea es continuar luego con el negocio, no se asegura de ninguna manera su futura implementación, siendo incluso factible que las conclusiones del trabajo indiquen la no conveniencia de realizar el negocio.

El fin último del trabajo es un flujo de caja que indique la factibilidad económica del negocio propuesto, con un “manual” que indique todos los pasos a seguir para ejecutarlo y comenzar a operar. Para lograr esto existen una serie de resultados más chicos que deberán alcanzarse, los que corresponden a:

- Un estudio de mercado donde queden validados todos los supuestos básicos tomados, y que culmina en la determinación de una estrategia o modelo de negocios a utilizar detallado en un Canvas.
- Plan de marketing, conjunto de estrategias de marketing que se utilizarán para posicionar la marca (marketing estratégico), así como las tácticas requeridas para satisfacer las necesidades del cliente (producto, precio, promoción, plaza)
- Plan de RR.HH, es decir el capital humano requerido, las funciones que cada uno realizará, la organización de la empresa y el equipo directivo.
- Plan de operaciones, definición de la logística del negocio: Cómo funcionará el abastecimiento de los productos, el despacho, el bodegaje e inventario, la distribución en los distintos locales, etc.

Así se busca entregar el paquete completo de evaluación-implementación del negocio como se mencionó anteriormente.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 ANÁLISIS DE PORTER

2.1.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El mercado de los Smartphones es un mercado con productos que son completamente estándar en todo el mundo, es decir, son exactamente los mismos equipos los que se venden en Chile o en Japón (ya que las principales marcas y prácticamente todas ellas, son multinacionales que distribuyen a lo largo del mundo) y por lo tanto los repuestos y accesorios también son los mismos en todas partes. Por este motivo existen muchas empresas, principalmente en Asia, que comercializan tanto repuestos como accesorios para las distintas marcas de Smartphones del mercado, ya que son productos que pueden comercializar prácticamente en todo el mundo. Finalmente, al tratarse simplemente de importaciones de productos estándar, lo cual no requiere un mayor grado de integración con el proveedor, los costos de cambiarse de un proveedor a otro son bajísimos.

Por todo esto, y al ser productos tan estandarizados (tanto los repuestos como algunos tipos de accesorios) y con tan bajo nivel de diferenciación, los distintos proveedores que existen no tienen muchas más opciones además de competir entre ellos en precios, por lo que el poder de negociación de los proveedores es calificado como **bajo**.

2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El servicio técnico o reparación de Smartphones no es un producto que sea novedoso ni al que se le puedan otorgar altos niveles de diferenciación, más que en la calidad de servicio que se entregue. Por otra parte son varias las empresas que ofrecen estos servicios, y las dificultades para un cliente de cambiarse entre una y otra son prácticamente nulas más allá de la cercanía de la tienda o la dificultad para llegar.

Por otra parte, por lo general la información en cuanto a los precios está disponible en la web, sin embargo no siempre es tan fácil de entender por el tema de los presupuestos y las distintas situaciones que puedan ocurrir cuando las reparaciones no resultan de acuerdo a lo estimado, por lo que el idear una forma más clara y simple de entregar la información al cliente podría servir para mejorar el atractivo del negocio en el sentido de la negociación de los clientes.

De todas formas, por las razones anteriores el poder de negociación de los clientes en la industria es considerado **alto**. Para ellos es fácil recurrir a otra tienda en el caso de que los precios se disparen o el servicio sea deficiente.

2.1.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS

Los Smartphones y los problemas que puedan surgir con sus distintas partes utilizan por lo general repuestos que son completamente específicos para cada marca y cada modelo, por lo que no son en casi ningún caso sustituibles por alguna otra alternativa a excepción de las distintas calidades de repuestos que se puedan encontrar en el mercado. Por lo tanto, cuando un equipo falla, las únicas opciones que podrían sustituir un servicio de reparación como el que se está proponiendo son simplemente cambiar el equipo por uno nuevo o el verificar la aplicabilidad de la garantía, que por lo general no se admite en errores de uso como lo son las rupturas de pantalla, cámara, parlantes o botones. Estas soluciones son o bien bastante más caras en el primer caso, o difícilmente aplicables en el segundo, lo cual deja a la amenaza de sustitutos con un poder **medio-bajo**.

2.1.4 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Éste es un negocio que no requiere de una gran inversión inicial más que lo que significa abrir un local para comercializar productos sin ninguna consideración o permisos especiales. Por otra parte el acceso tanto a los repuestos para reparaciones como a los accesorios es fácil debido a la gran cantidad de proveedores y medios de comercialización existentes.

El acceso a los clientes no es más complicado que en cualquier industria tradicional, e incluso se facilita debido al alto crecimiento presente en el mercado de Smartphones. La única dificultad previsible que limita en cierto modo la amenaza de nuevos entrantes es el acceso a personal capacitado para realizar las reparaciones (técnicos), sin embargo las capacitaciones no son de un gran nivel de complejidad y los mismos suelen aprender simplemente por oficio, por lo que de todas formas la amenaza de nuevos entrantes es sin dudas **alta**, tal y como se ha notado en el mercado durante los últimos años.

2.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Si bien como se verá más adelante, existe una gran cantidad de actores en este mercado, lo cual podría aumentar la rivalidad entre ellos, basta con observar las altas diferencias de precios para darse cuenta de que actualmente la rivalidad no es muy alta. Esto se debe principalmente a otras variables como las bajas barreras de salida, las altísimas tasas de crecimiento de la industria y la diversidad de tipos y tamaños de los competidores, todas variables que terminan relajando de alguna forma la presión por competir y por lo tanto reduciendo finalmente la rivalidad.

Por las razones recién mencionadas, la intensidad de rivalidad entre competidores es considerada una fuerza **baja**.

2.1.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER

El funcionamiento de una empresa está en cierto modo determinado por su entorno, el cual incide directamente en las estrategias a utilizar y por tanto en el resultado. A partir del presente análisis es posible concluir que el atractivo de esta industria (en cuanto a su entorno, no a sus números) es más bien de carácter intermedio. A pesar del gran tamaño del mercado, no es una industria con la que será fácil ganarse una participación de éste y mantenerlo captivo, ya que además de la variedad de competidores que actualmente existen, el hecho de que hayan bajísimas o nulas barreras de entrada genera una amenaza constante de nuevos competidores que puedan entrar a aprovecharse en la medida que el negocio vaya generando atractivo. Esto a su vez otorga mayor poder de negociación a los clientes, por lo que será importante intentar controlar esta situación por ejemplo agregando cierto tipo de barreras de entrada como podría ser el conseguir posicionar nuevas tecnologías como el estándar de las reparaciones y protegerlas mediante representaciones exclusivas. Además es importante buscar aspectos que permitan otorgar diferenciación al servicio que se entrega, de manera de hacerlo menos imitable.

Sin embargo también está el lado bueno de la industria, ya que aún no existen muchas opciones sustitutas para las reparaciones, siendo en muchos casos la única opción el llevarlo a un servicio técnico alternativo como el que se ofrecerá, además la rivalidad entre los distintos actores es aun relativamente baja debido a los distintos segmentos que abarcan, como se analizará más adelante, y finalmente el bajo poder de negociación de los proveedores permite ir desarrollando estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos.

Es por esto que si bien no es una industria con un entorno “de sueño”, su calificación es de nivel intermedio, y como se analiza más adelante, los principales beneficios del negocio vienen por parte del mercado y su crecimiento explosivo.

En la siguiente sección de investigación de mercado se complementa el análisis de la industria con un FODA interno y un FODA para el líder actual del mercado. Estos fueron incorporados en la sección siguiente y no en la presente debido a la información recopilada en el estudio sobre la competencia y el mercado que ayudan para poder entender el trasfondo de los análisis.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis se realizó para Santiago, y se encontraron en total 32 locales que cumplen con lo básico para ser considerados de alguna forma competencia del negocio, es decir que dispongan de un local que ofrezca servicio técnico para una o más marcas de Smartphones y que se dediquen a la venta de accesorios (carcasas, micas, baterías, etc.). La búsqueda se realizó principalmente por internet a través de páginas Amarillas, sitios de búsqueda, visitando los propios sitios web y también a través de observación en terreno. A continuación se puede observar una tabla resumen con los locales segmentados por ubicación

Tabla 2: Locales en Santiago³

Comuna	Locales
Providencia	11
Las Condes	9
Lo Barnechea	4
Vitacura	3
La Florida	1
Ñuñoa	1
Puente Alto	1
San Bernardo	1

La gran mayoría se encuentra en las comunas de Providencia y Las Condes, ya que, como se verá más abajo en la clasificación de los establecimientos, en estas comunas se encuentran estos “clusters” donde aprovechan de ubicarse todos juntos para potenciarse de alguna manera. Lo más usual es que se ubiquen en lugares como galerías, edificios con locales o simplemente a la calle, es decir lugares con un valor más bien accesible y con un tránsito de público relativamente medio (bastante menor que en centros comerciales).

Si bien existen otras fuentes de posible competencia para este proyecto como lo son en algunos casos las compañías telefónicas y otros particulares menores que ofrecen sus servicios, como se podrá observar más adelante en el estudio de mercado, estos se orientan a otro segmento de clientes (con distintos problemas) por lo que no son abordados en la sección de la competencia.

3 Fuente: Elaboración propia

3.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOCALES

A partir del análisis de los distintos locales existentes en el mercado, se procedió a clasificarlos identificándose tres grupos distintos que luego fueron caracterizados. En el Anexo II se puede observar una tabla resumen de toda la competencia con sus locales, ubicación, comparación de niveles de precio, algunos comentarios y su clasificación respectiva.

Grupo 1

En este grupo están todas las empresas menores, que tienen un solo local, por lo general ubicados en galerías o edificios con un tránsito de gente más bajo y se intentan potenciar de alguna forma entre ellos creando estos clusters donde hay varios locales que se dedican a lo mismo (ejemplo: Pirámide del Sol o Caracol VIP's). Pueden o no tener página web, y algunos simplemente se publicitan a través de guías o sitios como las Páginas Amarillas. No son empresas grandes, estandarizadas ni organizadas, por lo general atendidas por un par de personas, en algunos casos los mismos técnicos que realizan las reparaciones o los mismos dueños. No buscan crecer en cantidad de locales ni expandirse para llegar a otros mercados y su estrategia principal es simplemente esperar que la gente con algún tipo de problema técnico acuda a ellos en búsqueda de una solución, y aprovechar en algunos casos de ofrecer además accesorios u otros productos, en lugar de darse a conocer como marca y buscar estrategias para llegar ellos mismos con sus productos al cliente final y provocar las necesidades de compra. Al no tener este respaldo que generan las marcas que si son conocidas, terminan compitiendo simplemente en precios más que en calidad o diferenciación.

Grupo 2

En este grupo se encuentran las empresas un poco más organizadas, que tienen dos o más puntos de venta (en algunos casos uno o dos locales pequeños y una casa matriz), una página web bien organizada con sus productos, servicios y precios, y que si buscan de alguna manera crear algo de valor de marca, existir con su nombre y logo en la mente del consumidor de manera que la gente los escoja a ellos en lugar de a la competencia por el hecho de este respaldo que otorga el ser una "marca conocida". Sin embargo su objetivo tampoco es crecer desproporcionadamente abriendo más y más locales ni alcanzar todo el mercado apropiándose de todos los consumidores, sino simplemente dar a conocer su marca y que la gente los busque. Tampoco se ubican en lugares con mucho tránsito de gente, sino más bien en galerías o lugares que no representen grandes costos. En algunos casos utilizan servicios como Groupon o Cuponatic para dar a conocer sus promociones

Grupo 3

En este grupo se asignaron las empresas más grandes, que tienen este concepto de “cadena”, es decir que buscan crecer rápidamente en cantidad de locales, se ubican en lugares con alta circulación de personas como centros comerciales o strip centers y buscan lograr la mayor exposición posible al público. Se observa claramente como su estrategia es hacerse un renombre y darse a conocer como empresa, es decir crear una **marca con valor** y aprovecharse de eso para posicionarse en la mente del consumidor y llegar o atraer ellos mismos al público final ofreciendo sus productos y servicios, más que simplemente esperar que la gente los vaya a buscar solo cuando le surjan problemas con sus equipos. Además tienen el respaldo que les entrega su propia marca.

Actualmente la única empresa que cae en esta última categoría corresponde a Mtek, y es justamente éste el grupo al que se pretende entrar a competir con este emprendimiento.

En realidad también se podría considerar que existe un “grupo 0” donde están los técnicos particulares que ofrecen servicio técnico a domicilio, simplemente a través de avisos en el diario o en alguna página web de avisos, sin embargo ellos no representan una amenaza o competencia directa para el emprendimiento que se está proponiendo, por lo que no fueron incorporados como “competencia” en el análisis.

3.2 DATOS SECUNDARIOS SOBRE EL MERCADO

Con el objetivo de conocer el mercado al cual se pretende enfrentar, identificar el mercado potencial, luego el mercado objetivo, y finalmente validar los diversos supuestos e hipótesis que hay detrás del negocio se recopilaron datos de cuatro fuentes distintas: Análisis de datos secundarios en cuanto al mercado de Smartphones, una encuesta presencial, una encuesta online y un análisis de comportamiento de clientes en local.

En primer lugar, con respecto a los datos secundarios se tiene que:

El mercado de Smartphones es un mercado tremendamente amplio y diverso en cuanto a la gente que los utiliza. Hoy en día la comunicación es un tema esencial y la gente cada día tiende a estar más conectada, por lo que equipos como los Smartphones se han vuelto una necesidad.

En Chile más del 50% de las ventas de celulares corresponden a Smartphones. Solo durante el 2013 las ventas de Smartphones fueron de 3.7 millones de unidades⁴, casi el

4 GfK Retail and Technology Chile,

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=117073>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

doble de las registradas el 2012, lo cual indica tasas inmensas de crecimiento cercanas al 100% anual, que si bien es difícil asegurar que se mantengan por mucho tiempo, indican un mercado que está claramente sufriendo cambios y teniendo un crecimiento explosivo.

El parque de Smartphones vigente durante el 2013 fue de 8.4 millones, y se espera que durante este año se superen los 10 millones de unidades⁵.

Finalmente esto se traduce en tasas de penetración en la población en torno al 23%-25%⁶.

3.3 ENCUESTA PRESENCIAL

3.3.1 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

En primer lugar se establecieron los objetivos que se pretendían lograr con la misma. Estos son:

- Validar la penetración de Smartphones, sobre todo en el perfil de gente que asiste a centros comerciales
- Determinar cuáles son las marcas más utilizadas
- Ver que tan comúnmente la gente tiene problemas técnicos con sus Smartphones
- Identificar cuáles son los principales problemas que la gente tiene con sus Smartphones
- Detectar cuáles son las soluciones más comunes que la gente elige o elegiría en caso de tener un problema
- Determinar el perfil (sexo, edad) del que se considere más apropiado para enfocar el negocio

A partir de estos objetivos, se elaboraron las preguntas de la encuesta, que se encuentran disponibles en el Anexo III.

3.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se entrevistaron de manera aleatoria a 100 personas chilenas anónimamente en el centro comercial Costanera Center. Se seleccionó este centro comercial debido a que según estudios como el que se observa en la tabla a continuación, su público objetivo

5 IDC Tablet & Mobile Device Tracker 4Q 2013, <http://www.wayerless.com/2014/03/chile-tendra-106-millones-de-smartphones-en-2014-segun-idc/>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

6 Encuesta Pew Global Attitudes 2013, < <http://www.pewglobal.org/2014/02/13/emerging-nations-embrace-internet-mobile-technology/>>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

es bastante diversificado en cuanto a estratos sociales, repartiéndose de forma bastante equitativa entre los primeros 4 segmentos que son justamente los importantes de analizar para un emprendimiento como éste.

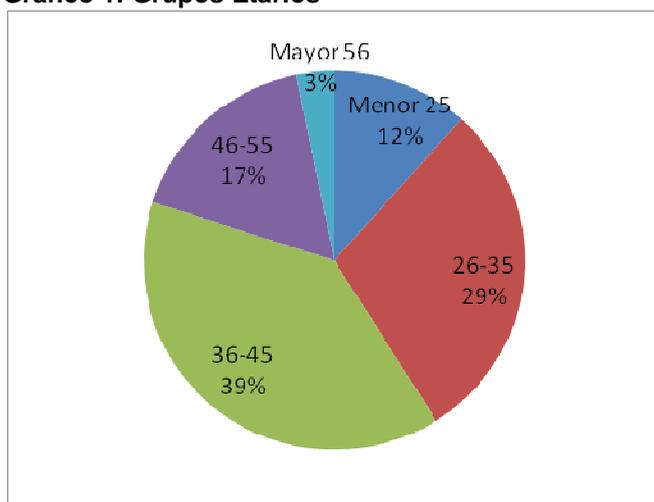
Tabla 3: Penetración Costanera Center⁷

GSE	Proyección 2012	Penetración
ABC1	38.800	28%
C2	238.000	17%
C3	375.000	27%
D	315.000	23%
E	2.300	0%
N.D	46.000	3%

3.3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA PRESENCIAL

(En el Anexo IV están disponibles los resultados completos de la encuesta)

Gráfico 1: Grupos Etarios



La mitad de los encuestados resultaron ser del sexo masculino y la otra mitad corresponden a mujeres. Se tienen encuestados en todos los rangos de edades, concentrándose la gran mayoría de ellos (85%) entre los 26 y 55 años, que se podría ver de alguna manera como el perfil de la gente que más asiste a centros comerciales. El segmento de los menores de 25 años es considerado bastante importante debido al intensivo uso de Smartphones, por lo que para profundizar su análisis se realizó una encuesta online exclusivamente enfocada en ellos.

⁷ MAPCITY, < <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/penetracion-geografica-de-costanera-center-alcanza-28-de-publico-del-estrato-abc1/>>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

Gráfico 2: Problemas en los equipos

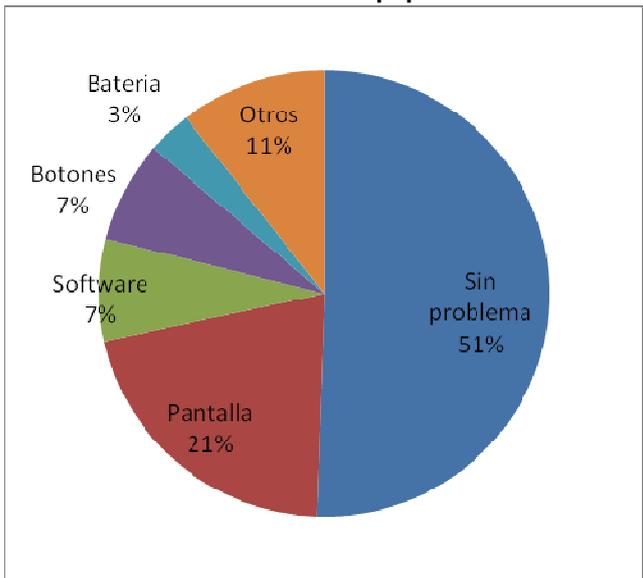
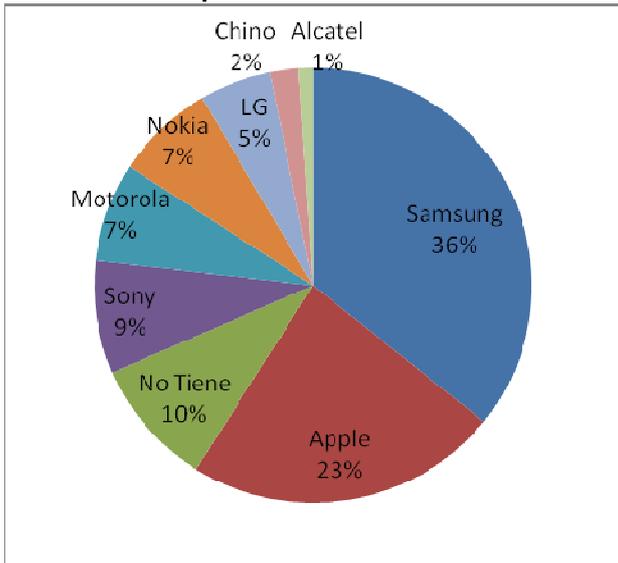


Gráfico 3: Principales marcas utilizadas

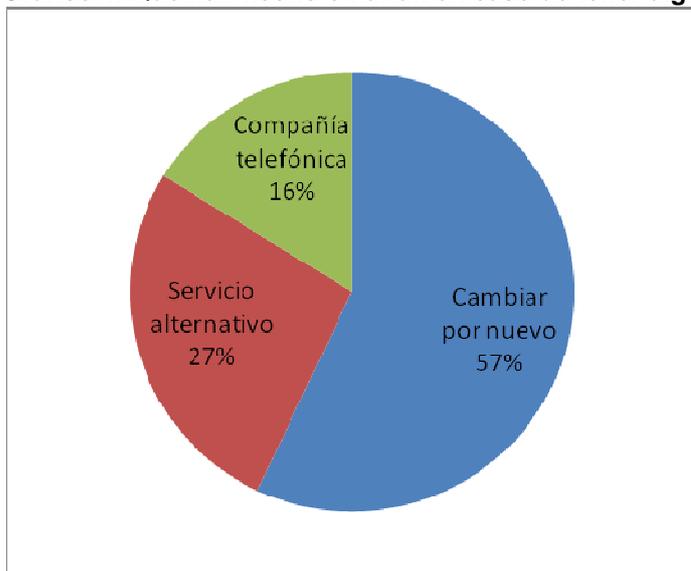


Como se desprende del gráfico 3, se tiene que prácticamente la mitad de los encuestados ha tenido algún problema técnico con su Smartphone, y de ellos la mayor parte (casi un 43%) corresponde a rupturas de pantalla, luego vienen problemas con botones y software con un 14% cada uno, a continuación las fallas en la batería corresponden a un 6% de los problemas y finalmente otros problemas varios en porcentajes menores.

En cuanto al uso de Smartphones, se confirma la alta penetración de estos equipos, sobre todo en el perfil de gente que asiste a centros comerciales ya que un 90% de los encuestados afirmó poseer un equipo Smartphone. Luego se reafirman las tendencias

casi mundialmente conocidas en cuanto al uso de las diversas marcas disponibles. La marca más utilizada resultó ser Samsung con un 36% de los encuestados, luego Apple con sus modelos Iphone en un 23% de los encuestados, después viene Sony con un 9% y finalmente otras marcas como Motorola, Nokia, Lg, Alcatel y algunos modelos con marcas Chinas en menores porcentajes cada vez.

Gráfico 4: Que han hecho o harían en caso de tener algún problema



Por otra parte, se observa que si bien la gran mayoría aún considera que cambiar el equipo es la mejor opción a la hora de presentarse un problema, existe un porcentaje no menor de un 27% que consideran como mejor opción el llevarlo a un servicio técnico alternativo para intentar repararlo.

Al tratar los resultados de forma más desagregada, se observa que de aquellos que no han tenido problemas con sus equipos, el 29% considera como mejor opción el llevarlo a la compañía telefónica, sin embargo este porcentaje disminuye a un 11% cuando se considera como lo han solucionado aquellos que efectivamente han tenido algún problema, esto se debe a que la gran mayoría de estos problemas corresponden a errores de uso y las compañías por lo general no responden ni tienen servicio técnico para este tipo de problemas, por lo que si bien algunos creen que la compañía les puede solucionar el problema, finalmente esto no es así. Por otro lado, de aquellos que si han tenido problemas, un 21% lo ha solucionado llevándolo a un servicio técnico alternativo mientras que de los que no han tenido problemas más de un 27% afirma que esa sería la solución que elegiría. Cambiarlo por un equipo nuevo sigue siendo la primera opción ya que un 68% de los que les ha ocurrido han optado por esto, sin embargo la tendencia parece ir a la baja, ya que de quienes aún no han tenido problemas solo un 44% afirma que a futuro lo cambiaría sin antes intentar arreglarlo. Así se comienza a observar la tendencia de que la gente está buscando cada vez más soluciones alternativas en lugar de cambiarlo instantáneamente por uno nuevo.

Al desagregar el análisis según los distintos grupos etarios, las tendencias se mantienen bastante homogéneas al menos en los primeros tres grupos (hasta los 45 años) donde predomina la opción de cambiarlo por uno nuevo con porcentajes rondando el 60% en los tres casos, luego la opción de llevarlo a un servicio técnico alternativo con porcentajes en torno al 30% y finalmente la compañía telefónica con porcentajes cercanos al 10% en los tres grupos. En los encuestados mayores a los 45 años de edad se comienza a observar un aumento en el intento de utilizar a la compañía telefónica, llegando a porcentajes de un 37%, en desmedro del uso de servicios técnicos alternativos que decaen hasta un 13%.

Finalmente al preguntarles si es que utilizarían un servicio como el que se está evaluando, casi un 70% de los encuestados respondió de manera afirmativa.

3.4 ENCUESTA ONLINE

Las preguntas de esta segunda encuesta realizada de manera online y anónima nuevamente son similares a las de la encuesta presencial, solo re adecuadas para la nueva modalidad de encuesta, sin embargo los objetivos y conclusiones que se pretenden sacar no son exactamente los mismos. Al ser una encuesta lanzada a través de redes sociales, si bien esto la hace más fácil y rápida para obtener la información, a su vez es dirigida a un grupo bastante más específico y por lo tanto sesgado de la población, es por esto que preguntas como la distribución de las marcas de Smartphones utilizadas no pueden entregar resultados muy representativos de la población. Por lo mismo, esta encuesta fue realizada con los siguientes objetivos:

- Profundizar en el comportamiento del segmento de menores de 30 años en cuanto a reparaciones de Smartphones. Este segmento es de gran importancia para el negocio debido a la alta penetración de Smartphones.
- Recopilar más información en cuando a los problemas más comunes que surgen con los equipos
- Determinar de mejor manera los niveles de aceptación de la solución propuesta

3.4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA ONLINE

(En el Anexo V están disponibles los resultados completos de la encuesta)

En esta ocasión se obtuvieron 115 respuestas de menores de 30 años.

Gráfico 5: Grupos etarios

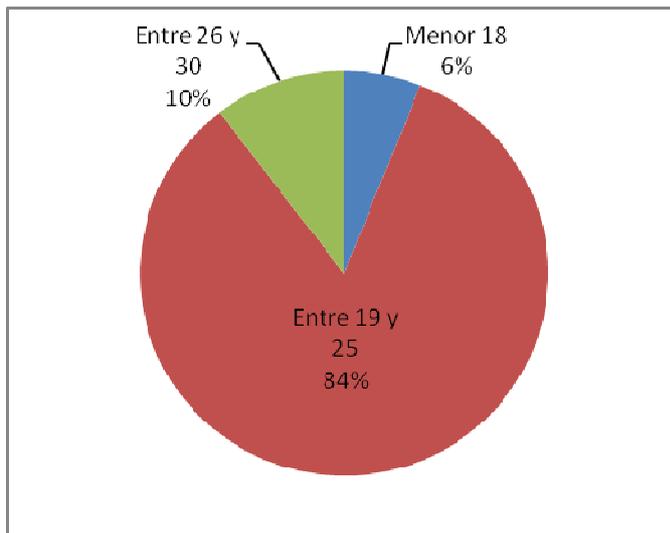
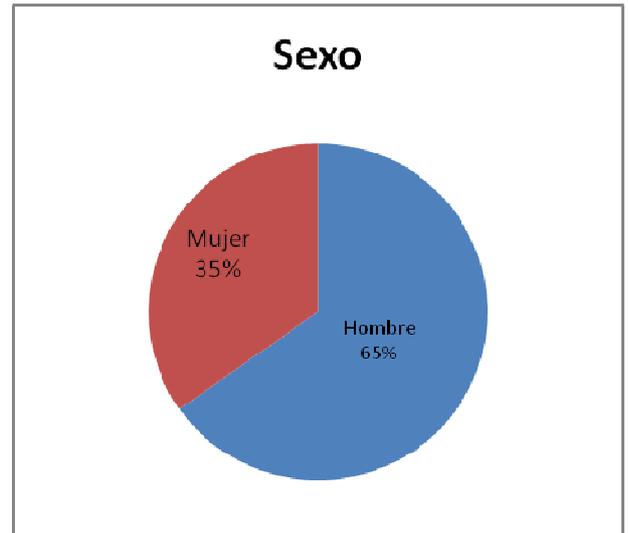
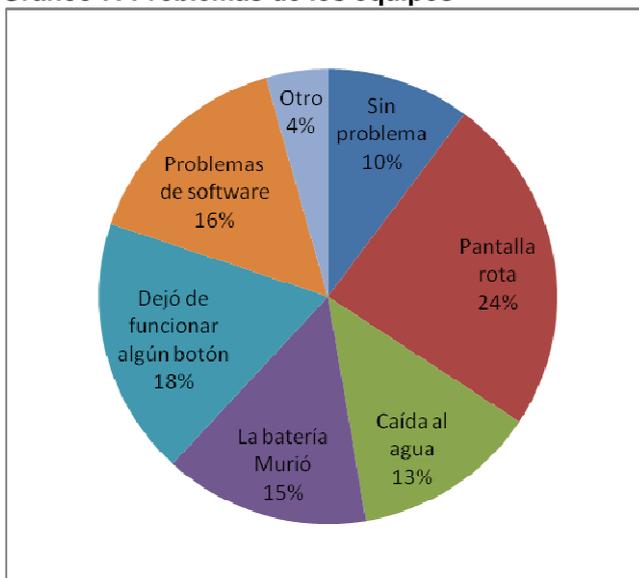


Gráfico 6: Sexo



En esta ocasión el 65% de los encuestados fueron del sexo masculino, y el 84% se concentran entre los 18 y los 25 años.

Gráfico 7: Problemas de los equipos



En este segmento etario según los resultados de esta encuesta, los problemas técnicos en los equipos son mucho más comunes, ya que un 90% de los encuestados dice haber tenido algún problema, de lo cual se concluye que es posible que sea un segmento en el que se tiene un uso más descuidado o intensivo de los equipos. Por otro lado, la distribución de los problemas más comunes se mantiene bastante similar a la encontrada en la encuesta presencial, con las rupturas de pantalla como problema principal, luego los problemas con botones y software, y finalmente otros problemas en menores proporciones como caídas al agua o problemas de batería.

Gráfico 8: Que hicieron cuando tuvieron un problema

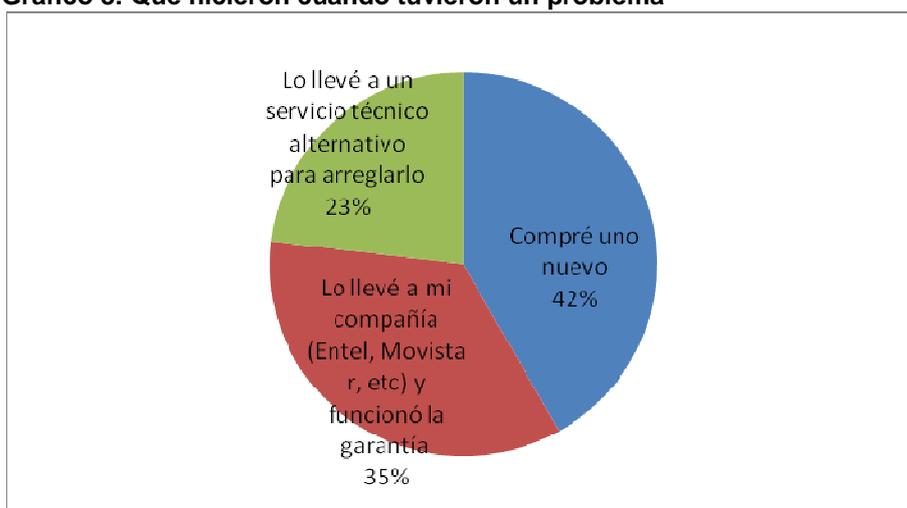
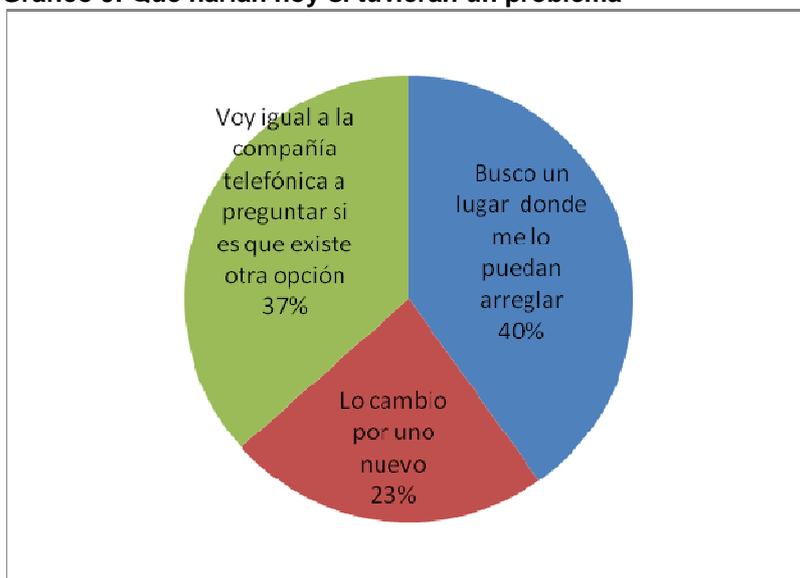


Gráfico 9: Que harían hoy si tuvieran un problema



En esta ocasión, en el caso de los que efectivamente han tenido un problema, nuevamente la solución más común es el cambio de aparato, pero esta vez se observa un aumento notable de la solución de llevarlo a la compañía telefónica, alcanzando un 35% de los casos, disminuyendo el cambio de aparato a un 42% y el uso de servicios

técnicos alternativos a un 23%. Al observar el detalle de las respuestas y comentarios, esto se puede explicar por el alto porcentaje de equipos Iphone presentes en los resultados, en los cuales algunos modelos han tenido históricamente los últimos años fallas de fabricación que han producido errores de software y botones, de los cuales las compañías han debido hacerse responsables mediante garantía. Sin embargo al preguntar qué harían hoy en día si es que tuvieran alguno de estos problemas, el porcentaje de gente que afirma que buscaría un servicio técnico para arreglarlo antes de cambiarlo aumentó a un 40%, en desmedro del cambio por un equipo nuevo que se vio disminuido hasta un 23%, lo cual vuelve nuevamente a confirmar esta tendencia a la baja en el antiguo paradigma de que un problema técnico en el celular es sinónimo de botarlo y comprar uno nuevo.

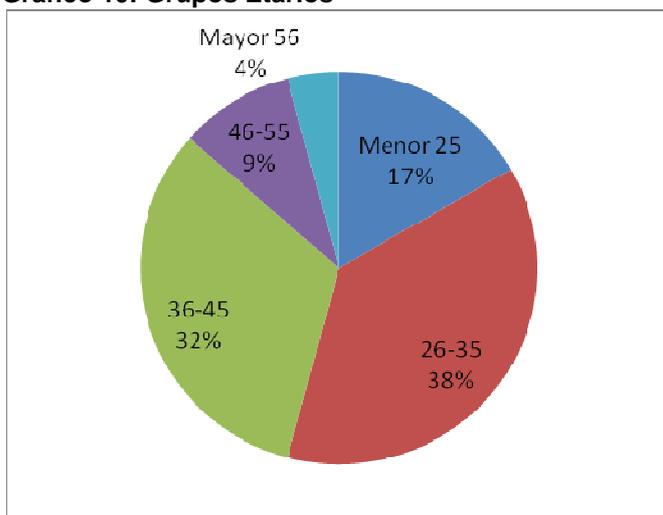
Finalmente, la pregunta sobre la aceptación de la solución que se está proponiendo en cuanto a un servicio técnico reconocido y de calidad ubicado en centros comerciales nuevamente tuvo más de un 70% de respuestas afirmativas.

3.5 ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO DE CLIENTES

Con el objetivo de estudiar el perfil de clientes que asisten a locales similares a los que se están proponiendo, así como analizar cuáles son los principales servicios/productos solicitados por ellos, se realizó un estudio donde se observó el comportamiento en tienda de 100 clientes que ingresaron a la tienda MTek del centro comercial Costanera Center.

Para cada uno de ellos se registró el sexo, un estimado de su edad, el tipo de producto o servicio por el que entró al local y si finalmente compró o no. Los resultados se encuentran a continuación:

Gráfico 10: Grupos Etarios



Nuevamente el sexo no es una variable muy diferenciadora ya que de quienes entraron al local un 55% fueron mujeres y un 45% hombres. Nuevamente las edades se concentran mayormente entre los 26 y 45 años, sin embargo se observó gente de prácticamente todas las edades ingresar al local.

Tabla 4: Comportamiento de clientes en Mtek⁸

	Compró	Miró	Total
Accesorios	17	47	64
Servicio Técnico	20	12	32
Total	37	59	96

En cuanto a su comportamiento en tienda, se observan resultados que confirman de algún modo la intuición. La mayoría de los clientes (67%) entran al local por los accesorios (en este caso carcasas o micas), lo cual era de esperarse puesto que son productos más llamativos y dirigidos a un público mucho más amplio que puede ir simplemente pasando por fuera y decidir entrar a mirar, a diferencia de los que buscan servicio técnico que corresponde a un segmento mucho más acotado de quienes tienen un problema con sus equipos. Sin embargo, al observar las tasas de conversión, es decir quienes realmente realizan la compra, se observa que tan solo el 27% de quienes entran a mirar accesorios terminan comprando, mientras que de quienes asisten por el servicio técnico, más del 60% termina realizando la compra.

Al mirar de forma más agregada, de quienes entran al local, el 39% termina comprando algo, de los cuales el 54% corresponden a servicio técnico y el 46% a accesorios, es decir a pesar del mayor número de clientes interesados en los accesorios, hay una mayor cantidad de ventas de servicio técnico.

3.6 CONCLUSIONES PRELIMINARES DEL ESTUDIO DE MERCADO

En el mercado de los Smartphones, y particularmente el del servicio técnico y accesorios para estos equipos es un mercado tremendamente amplio, por lo que existe una gran diversidad de opiniones y perspectivas debido a la amplia gama de gente de distintas edades y perfiles que hoy en día utiliza celulares inteligentes, con tendencias que indican claramente que en el corto plazo la penetración llegará prácticamente a toda la población.

Tanto a partir de las encuestas realizadas como del estudio de la competencia, queda validada la existencia de una cantidad bastante significativa de problemas técnicos que le ocurren a los usuarios de Smartphones, y por tanto la necesidad de existencia de empresas que ofrezcan distintas soluciones. Por otro lado, ya existe un nicho no menor, en torno al 23% de la gente, cuya primera opción ya es y ha sido el llevarlo a un servicio

8 Fuente: Elaboración Propia

técnico alternativo, opción que parece ir en aumento ya que según ambas encuestas el porcentaje de gente que afirma que tomaría esta solución estaría más cercano al 40% en la eventualidad de posibles problemas con sus equipos a futuro.

Posiblemente debido a que cada vez se tienen equipos de más alta gama, la gente considera cada día más la opción de arreglar sus Smartphones en caso de tener problemas, dejando cada vez más de lado la opción de cambiarlo instantáneamente por uno nuevo. En un mercado cercano a los 10 millones de usuarios de Smartphones, la posibilidad de existencia de clientes potenciales en porcentajes cercanos al 30%-40% cuya primera opción es reparar sus equipos en caso de falla se observa bastante prometedora. Si bien las encuestas demuestran que estos clientes potenciales se concentran de mayor manera en los segmentos etarios de hasta 45 años, no se descartan el resto de los segmentos ya que como se observó en el estudio de comportamiento de clientes, hoy en día casi cualquier perfil de persona utiliza Smartphones, cualquiera de ellos es capaz de llevarlo a reparar y no parecen haber diferencias significativas en cuanto a sexo, edad y estrato social (dentro de cierto rango claramente) entre quienes asisten a servicios técnicos alternativos, por lo tanto no hay una diferenciación clara en el perfil del público objetivo, existiendo una gama muy amplia y diversa de posibles clientes.

Se obtuvo por otra parte información valiosa en cuanto a las marcas más populares y los principales problemas técnicos que sufren los usuarios, la cual se verá reflejada en la selección de productos y servicios a ofrecer que se detalla en el plan de marketing.

Finalmente, en cuanto a la competencia, existen más de 30 locales en Santiago dedicados a ofrecer este tipo de servicios, sin embargo, de ellos el 60% corresponden al denominado “grupo 1” quienes no representan una amenaza directa principalmente debido a su baja fortaleza como marcas lo que les dificulta la fidelización de clientes por lo que no debiera significar demasiado esfuerzo captar parte de esa clientela. El 35% corresponde al “grupo 2” que si bien están haciendo más esfuerzo por crear conciencia de marca y fidelizar, no están trabajando bien, presentan una infinidad de reclamos en foros de internet y en SERNAC, y por otro lado tampoco tienen aspiraciones de llegar a todo el público ni expandirse explosivamente. Finalmente se llega al “grupo 3”, donde existe un único y potente competidor, que no lleva mucho tiempo en el mercado, pero que ha presentado un crecimiento significativo y parece estar haciendo las cosas bastante bien, sin embargo aún hay detalles que se pueden mejorar, como la variedad de servicios que ofrecen o los tiempos de espera en reparaciones.

En base a los números obtenidos y a la existencia de tan solo un competidor en este segmento, se concluye de forma preliminar que hay espacio para dos “grandes actores” en el mercado, por lo que el plan corresponde a entrar a competir con fuerza a este “grupo 3”. Se establece por lo tanto una “macro estrategia” que corresponde a seguir al líder del mercado en los lineamientos generales del negocio.

3.7 FODA AL LÍDER DEL MERCADO

Dada la estrategia definida de seguir al líder, se realizó un análisis FODA a la empresa Mtek de manera de poder detectar cuáles son las principales fortalezas que sería correcto intentar imitar, así como aprovechar las oportunidades que están dejando de lado y detectar sus debilidades para poder establecer una estrategia de penetración que permita entrar al mercado, adoptar los primeros clientes y finalmente ir adquiriendo participación de mercado.

3.7.1 FORTALEZAS

La principal fortaleza que esta empresa ha obtenido a lo largo de los años (casi 3 años y medio desde que comenzó a operar) corresponde a la marca que han logrado desarrollar. Ya se han posicionado claramente como la principal y más grande empresa en esta particular industria.

Comenzando el 2011 con un local en Parque Arauco, terminan el año abriendo uno más en Espacio Urbano la Dehesa, luego dos más durante el 2012 llegando al 2013 con 4 locales en Santiago. El 2013 deciden expandirse a regiones y terminan el año con un total de 8 locales, la mitad de ellos en regiones. Hoy en día se han ubicado con 11 tiendas en una amplia gama de centros comerciales con alto tránsito de gente, abarcando importantes zonas de Santiago y algunas de las principales regiones del país.

Ya han logrado acceder al personal técnico requerido, y han desarrollado el “know how” en torno a las reparaciones de equipos, logrando al parecer buenos resultados con sus clientes ya que a diferencia de otras empresas, casi no se encuentran quejas sobre el servicio de Mtek. Esto lo han logrado además mediante buenas políticas de trato con el cliente, así como una mayor transparencia en el servicio (por ejemplo en los presupuestos y cobros).

Posiblemente debido al tamaño que ya poseen les es más fácil el acceso a los proveedores permitiéndoles obtener ventajas mediante economías de escala.

3.7.2 DEBILIDADES

Si bien la empresa funciona bien en cuanto a la calidad tanto de los repuestos que utilizan como de las reparaciones que realizan, posiblemente debido al tamaño que han alcanzado se les ha complicado un poco la logística y están perdiendo eficiencia en cuanto a los tiempos de espera. Varias empresas del rubro ya ofrecen reparaciones en el mismo instante o para el mismo día, mientras que en Mtek están por lo general pidiendo un día completo.

Por otro lado, la empresa está enfocada básicamente en las dos marcas principales de Smartphones: Samsung y Apple. Sin embargo, le dan mucha más prioridad a la segunda, siendo que el mercado de Samsung es indudablemente más grande. En el sitio web solo anuncian de manera distinguida, con precios y descuentos los servicios para equipos Apple. Para Samsung tan solo indican que tienen un servicio técnico especializado, sin embargo no aparecen los productos/servicios específicos y hay que contactarlos directamente para poder cotizar, lo cual debe alejar a una parte importante de los clientes dada la falta de claridad.

Finalmente, si bien ofrecen solución para los principales y más comunes problemas de los equipos Smartphone, existe una gran cantidad de repuestos y problemas menores que no están atendiendo, y si bien son problemas menos comunes y más baratos (por lo tanto con menores ganancias), es importante que el cliente sepa que una empresa de este tipo ofrece soluciones integrales, y así pueda confiar en que solucionarán su problema, sea cual sea.

3.7.3 OPORTUNIDADES

Como se mencionó anteriormente, existe la oportunidad de desarrollar una empresa que, sin dejar de lado a Apple que es parte importante del negocio, ponga más énfasis en la marca Samsung ya que actualmente esta empresa está mucho más enfocada en Apple, al igual que gran parte del resto de los competidores, muchos de los cuales ofrecen servicios única y exclusivamente a la segunda, dejando de lado el segmento de Samsung que actualmente está liderando el mercado de Smartphones.

Por otra parte, siempre está la oportunidad de innovar en cuanto a las tecnologías utilizadas para las reparaciones. A modo de ejemplo, actualmente la única solución que ofrecen las empresas en Chile (tanto Mtek como el resto) para las caídas al agua de los equipos corresponde a un lavado químico, que tiene muy bajas tasas de éxito y por lo general deja a los clientes decepcionados. Actualmente se está en conversaciones para ver la posibilidad de traer a Chile (a modo de representación exclusiva) un nuevo producto llamado DryBox, que corresponde a una especie de hornos microondas que utilizan una nueva tecnología para secar celulares mojados, lo cual representa una oportunidad para obtener una ventaja en este tipo de reparaciones que se puede usar como estrategia de imagen para comenzar a ganar clientes a la competencia. Asimismo existen diversas marcas, por ejemplo de accesorios innovadores para Smartphones, que permiten ampliar el mercado e ir diferenciándose del resto de las empresas (cargadores solares, carcasas sumergibles, DryBox, etc).

3.7.4 AMENAZAS

Una de las principales amenazas que existe, en este caso para el segmento de servicio técnico, es el mejoramiento de las tecnologías utilizadas por los fabricantes de Smartphones que cada día invierten en desarrollar equipos con partes de mejor calidad, pantallas más resistentes, circuitos a prueba de agua, etc. Lo cual puede ir reduciendo los problemas que la gente pueda tener con sus equipos y por lo tanto disminuyendo la demanda por servicio técnico.

Otra amenaza a la que también se ven afectadas todas las empresas que ofrecen estos servicios corresponde a las grandes empresas de telecomunicaciones y la posibilidad de que comiencen a ofrecer servicios más integrales, haciéndose cargo de las reparaciones e incluso los accesorios.

3.8 FODA INTERNO

Luego se realizó el análisis FODA al emprendimiento propio, para finalmente dar paso a las conclusiones obtenidas mediante ambos análisis, a partir de las cuales se terminaron de definir las metas y la estrategia a utilizar.

3.8.1 FORTALEZAS:

En primer lugar están las ventajas de ser el “second player” o “segundo jugador” en entrar a competir, es decir se tiene todo este tiempo y trabajo de análisis en el que se ha observado la estrategia del actual líder, se han identificado sus principales fortalezas y debilidades y finalmente se ha ido desarrollando una estrategia que permita entrar a competir y ganar mercado, limitando la posibilidad de reacción de la competencia. Todo esto sin que ellos tengan la posibilidad de “espíar” de vuelta, por lo que es una clara ventaja que se da solo en una dirección y por tanto facilita la entrada al negocio.

En segundo lugar están las ganas, energía y motivación del propio alumno, lo que significa además contar con el tiempo suficiente para dedicarle a la puesta en marcha del negocio y la falta de responsabilidades que pudiesen limitar la dedicación o aumentar el riesgo o las consecuencias de un posible fracaso. Además se cuenta con las capacidades técnicas para desarrollar un negocio bien empaquetado y estandarizado, de manera de lograr generar una empresa “limpia” y bien escalable al crecimiento.

En último lugar, se cuenta con un equipo de socios, que además de ser posibles inversionistas, son futuros directores con vasta experiencia y contactos en el mundo del emprendimiento lo cual representa sin dudas una fortaleza de vital importancia.

3.8.2 DEBILIDADES

Si bien están todas las ganas y motivación para sacar adelante el emprendimiento, la inexperiencia del alumno en el liderazgo de proyectos de negocio, así como en el trato con el personal a cargo pueden representar problemas o algunas trabas para el desarrollo del negocio, lo cual se traduce en una debilidad, pero una debilidad que sin embargo el apoyo que existe por detrás debiese sin dudas ayudar a superar.

Por otra parte está la debilidad que significa el ingreso a un rubro completamente nuevo y por lo tanto sin mayor experiencia que la que se ha ido adquiriendo a través del presente trabajo y con su investigación respectiva. Asimismo, a diferencia de la competencia (el líder actual), no se cuenta con la posición, el tamaño, los recursos ni con parte del equipo ni con el know-how requerido para todas las unidades del negocio, como lo es en particular el área de las reparaciones y servicio técnico. Es por esto que se debe planear bien la estrategia de entrada al mercado, de manera de evitar una reacción agresiva por parte del líder actual que pueda hundir prematuramente el emprendimiento.

3.8.3 OPORTUNIDADES

En primer lugar está la oportunidad que se tiene para analizar el comportamiento de los actuales competidores para definir una estrategia que permita entrar y abarcar parte del mercado, sin que el resto tenga la capacidad de responder de manera tan rápida. Es así como se presenta la oportunidad de agregar énfasis, variedad y profundidad en los servicios ofrecidos para Samsung, el mayor segmento de equipos Smartphone que actualmente no está siendo bien atendido por la competencia. Así mismo se puede ir agregando de a poco soporte para las siguientes marcas más utilizadas en el mercado, partiendo por los equipos más populares de cada una de ellas.

También está la oportunidad de aferrarse de alguna nueva tecnología o línea de productos, por ejemplo mediante alguna representación, que permita tener la exclusividad en el país y ayude a mejorar y posicionar la imagen de la empresa, siendo además más difícil de imitar. Un ejemplo de esto podría ser la empresa DryBox anteriormente mencionada.

Finalmente, al estar recién comenzando el negocio desde cero, se puede aprovechar de imitar las buenas prácticas identificadas en la competencia e ir desarrollando un negocio estandarizado y de alguna forma “empaquetado”, que facilite la opción de ir creciendo más rápidamente.

3.8.4 AMENAZAS

Las amenazas son en primer lugar las mismas que se identificaron para la competencia, es decir la posibilidad de la integración al rubro por parte de las grandes empresas de telecomunicaciones, y el mejoramiento continuo que los fabricantes de equipos realizan en sus tecnologías, lo cual reduce la demanda por servicio técnico.

Por otra parte, al estar entrando en un mercado que si bien en el segmento específico hay tan solo un competidor, de todas formas es de esperarse una reacción por parte de la competencia, que de ser bien ejecutada podría dificultar enormemente el proceso de entrada al mercado y de obtención de participación.

3.9 CONCLUSIONES: METAS Y LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Como una manera de dar coherencia a las metas y alinear así la estrategia con las conclusiones identificadas a través de los análisis FODA, es de vital importancia el “cruce” entre los distintos componentes, aprovechando las características que se encuentran a la vez en fortalezas y oportunidades, así como saber tratar con las que representan fortalezas y amenazas y finalmente las que se son a su vez una oportunidad y una debilidad. Así, las metas y conclusiones se identificaron de esta manera:

Fortalezas – Oportunidades

Para entrar a competir en este negocio, y como estrategia de penetración puede ser de gran ayuda el aprovecharse de la imagen de algún producto o tecnología novedosa que no se encuentre aún en el mercado mediante algún tipo de representación como se podría hacer por ejemplo con DryBox, de manera de traer “la novedad” al mercado y atraer así a nuevos clientes.

Para entrar a competir a un segmento como éste (grupo 3) es importante lograr el acceso a un público amplio lo más rápido posible, es decir intentar crecer rápidamente en cantidad de locales para comenzar a ejercer presión y dar a conocer la marca a partir de una campaña explosiva que permita alcanzar parte del posicionamiento deseado en el corto plazo.

Debilidades - Oportunidades

Si bien aún no se cuenta con la experiencia en el rubro, es de vital importancia ir gestionando el acceso al personal técnico requerido así como las capacitaciones necesarias para desarrollar un equipo confiable y alcanzar el know-how necesario para lograr ofrecer reparaciones de calidad que generen la satisfacción necesaria. De esta forma podría ser muy ventajoso diseñar y desarrollar un sistema de capacitación estandarizado para los técnicos y vendedores que permita en el mediano plazo ir transformando esta debilidad en una fortaleza del negocio. Esto va de la mano con

desarrollar políticas tanto de incentivos para los empleados como de atención al cliente que mejoren el trato y la transparencia (presupuestos, cobros, garantías, devoluciones, etc).

Por otra parte, como el objetivo es competir en el grupo 3 donde ya hay un único líder consolidado, se debe tener especial cuidado con no entrar lentamente al mercado, delatando prematuramente las intenciones del negocio y facilitándole a la competencia la posibilidad de reaccionar rápidamente y hundir el negocio. De esta forma, la meta es aprovechar la oportunidad que entrega el ser el “second player” para analizar toda la estrategia y operación de la competencia, utilizarla para planear la estrategia propia, y una vez que se esté en condiciones de partir, arremeter con fuerza abriendo un buen número de locales en el corto plazo y limitando así la capacidad de reacción por parte del líder.

Finalmente, es de vital importancia aprovechar la mala atención que está recibiendo actualmente el segmento de los usuarios de Samsung, que representa el mercado más grande y que no está recibiendo la atención principal de ninguna de las empresas de la competencia. Para esto, como se detallará en el plan de marketing, se busca poner el mismo énfasis en éste mercado que en el de Apple (que debido a su alta popularidad es el que más dedicación recibe), ofreciendo una amplia gama de soluciones para esta marca, y publicitándolas con la misma potencia que Apple tanto en la página web como en local.

Fortalezas – Amenazas

Si bien el continuo mejoramiento que los fabricantes de equipos están dándole a la calidad de los equipos sin dudas podría a futuro ir reduciendo la demanda por servicio técnico, se deberá aprovechar la dedicación que se le puede poner constantemente al negocio para mantenerse innovando en cuanto a las soluciones y productos ofrecidos, trayendo siempre las últimas tecnologías que vayan apareciendo en el mercado e ir mutando de esta manera para adaptarse ante los posibles cambios que vaya sufriendo la demanda.

Debilidades – Amenazas

Estas son las principales y más fuertes amenazas al éxito del negocio, y en este caso el punto principal que cae en esta categoría es la posible integración de grandes empresas con experiencia en el rubro (como las telefónicas) a ofrecer la misma gama de servicios, aumentando considerablemente la competencia en el mismo “grupo 3” al que se está intentando entrar, pero aprovechando toda su experiencia, tamaño, infraestructura y otras capacidades. Sin embargo los servicios que se ofrecerán escapan de alguna forma de la cartera de servicios que históricamente han ofrecido este tipo de compañías (telefonía, internet, televisión y venta de equipos) y puede no estar errado el pensar que la tendencia se seguirá manteniendo en el futuro.

De esta manera, se tienen una serie de metas alineadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que definen finalmente la estrategia que se utilizará para entrar y luego crecer en el mercado. En resumen se tiene:

3.9.1 ESTRATEGIAS DE ENTRADA

- Aprovechar y potenciar el segmento de usuarios de Samsung, utilizándolos de “early adopters” al darles la atención que no están recibiendo actualmente en el mercado, a diferencia de Apple.
- Aferrarse de alguna tecnología o producto innovador para tener “la novedad” que permita atraer clientes nuevos, como podría ser DryBox.
- Invertir en personal y diseño de las capacitaciones para alcanzar rápidamente el know-how requerido para otorgar un buen servicio (reparaciones).
- Aprovechar las ventajas del “second player” manteniéndose sin delatar la estrategia propia hasta el último momento, y una vez en condiciones, abrir y crecer en el corto plazo en cantidad de locales para ejercer presión en el “grupo 3”, limitar la capacidad de reacción y abarcar una mayor cantidad de público.

3.9.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- Mantenerse innovando constantemente en cuanto a nuevas tecnologías y productos que vayan saliendo al mercado
- Profundizar cada vez más en la variedad de soluciones ofrecidas y la diversidad en soporte para otras marcas y equipos
- Seguir creciendo en cantidad de locales en la medida que la demanda lo vaya requiriendo.

En el Anexo VI se encuentra disponible el modelo Canvas donde se enuncia el modelo de negocios que será implementado y que es detallado durante el resto del plan de negocios.

3.10 ESTIMACIÓN DE DEMANDA

Si bien se tiene un público potencial de 10 millones de usuarios de Smartphones proyectados para el año 2014, como se observó anteriormente no hay variables claras que permitan segmentar para acotar este número, por lo que para estimar la demanda del público objetivo se realizó un cálculo bastante más preciso que consiste en estimar las ventas del principal competidor para luego determinar las propias.

Para efectos de estimar la demanda y luego poder realizar proyecciones de ventas, se utilizó la herramienta Datasur⁹, que detalla los movimientos de importaciones y exportaciones realizadas en los países de America Latina. Datasur provee las estadísticas de comercio exterior actualizadas mensualmente.

Lo que se hizo fue analizar las importaciones realizadas durante todo el 2013 por la principal empresa de la competencia (MTek). Al tratarse de un negocio en el cual prácticamente la totalidad de los productos que se venden son importados (tanto los accesorios como los repuestos), y al ser una empresa que importa todos los meses, si se utiliza correctamente el total de sus importaciones anuales es posible obtener una buena estimación de sus ventas totales.

Si bien el sitio entrega por separado cada conjunto de productos que se importó, gran parte de ellos no está bien homologado, es decir a modo de ejemplo, en una importación rotulada como “repuestos lcd celulares” podrían estar incorporados todo tipo de repuestos, no tan solo de pantallas, por lo que no es suficientemente confiable como para obtener una buena distribución de cuanto se compra/vende de cada tipo de producto, sin embargo utilizar el costo total de las importaciones si es un dato exacto ya que el registrarlo bien es una obligación debido a temas legales y de impuestos aduaneros.

El total de importaciones realizadas por la empresa MTEK durante el año 2013 asciende a USD\$413.419 en repuestos y productos para un promedio de 6 locales (ponderado por meses debido a la apertura de nuevos locales). A continuación se utilizarán los datos obtenidos en el estudio de mercado en cuanto a distribución de cuáles son los porcentajes de venta de cada familia de productos, y utilizando los márgenes sobre costo promedio de cada familia (calculados en el capítulo de plan de marketing) se procederá a calcular la estimación de ventas total y por agrupación de productos/servicios.

La siguiente tabla resume en primer lugar todas las respuestas obtenidas tanto en la encuesta presencial como en la encuesta online sobre la distribución de los principales problemas presentes en los equipos Smartphones a partir de los 233 casos detectados. Luego se encuentran los costos CIF promedio de importación¹⁰ para cada una de las principales familias de problemas detectadas y finalmente los valores promedio de venta¹¹. Como se detallará a continuación en el plan de marketing (con una tabla más extensa que contiene las familias más desagregadas), el análisis se realizó agrupando a los productos en familias con márgenes similares de manera de hacer más manejable el estudio de los más de 200 productos que se ofrecen, y disminuyendo también la variabilidad de los resultados. La siguiente tabla resume los grupos de productos

9 DATASUR, LA INTELIGENCIA DE TU MERCADO, <<http://www.datasur.com>>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

10 Fuente: Plan de marketing, pág. 40

11 Fuente: Plan de marketing, pág. 40

utilizados más adelante en el plan de marketing, agregándolos en un menor número de familias para facilitar el pronóstico.

Tabla 5: Resumen grupos de productos

PROBLEMA	CASOS	PORCENTAJE DE CASOS	COSTO MEDIO (CIF-NETO)	PRECIO MEDIO (NETO)
Pantalla rota	70	15%	\$ 24.290	\$ 84.034
La batería Murió	33	7%	\$ 1.859	\$ 22.689
Dejó de funcionar algún botón	45	10%	\$ 1.788	\$ 21.008
Problemas de software	39	8%	\$ 1.216	\$ 21.008
Otro	46	10%	\$ 1.216	\$ 16.807
Accesorios (carcasas)	Otro 50%	50%	\$ 1.073	\$ 9.244
TOTAL	233 + Accesorios	100%		

Del análisis de comportamiento de clientes se obtuvo que del total de las, el 50% corresponden a accesorios y el 50% restante a servicio técnico, el cual se distribuye de la forma que se puede observar en la tabla para cada uno de los distintos casos de reparaciones. Es importante destacar que esta distribución no corresponde al porcentaje de las ventas (ni tampoco de los costos) destinadas a cada una de estas familias, sino al porcentaje de las **ocasiones de compra** en que la gente solicitó un producto de dicha familia. Sin embargo, mediante la utilización del total de costos de los productos (obtenido a partir de las importaciones con DataSur) más los márgenes promedio para cada familia que ya son conocidos, mediante la utilización de la herramienta “buscar objetivo” de Excel fue posible calcular la distribución real de las ventas (en dinero) para cada familia, logrando así una muy buena estimación de las ventas totales de la principal competencia y por lo tanto una buena aproximación a lo que podrían ser las ventas de la nueva empresa.

Ilustración 1: Pronóstico de demanda

Ocasiones de Compra	628																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white;">Cambio pantalla</th> <th style="background-color: black; color: white;">Cambio Batería</th> <th style="background-color: black; color: white;">Reemplazo Botones</th> <th style="background-color: black; color: white;">Problemas de software</th> <th style="background-color: black; color: white;">Otro</th> <th style="background-color: black; color: white;">Accesorios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">94</td> <td style="text-align: center;">45</td> <td style="text-align: center;">61</td> <td style="text-align: center;">53</td> <td style="text-align: center;">62</td> <td style="text-align: center;">314</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Costo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">\$ 2.292.965</td> <td style="text-align: center;">\$ 82.730</td> <td style="text-align: center;">\$ 108.526</td> <td style="text-align: center;">\$ 63.954</td> <td style="text-align: center;">\$ 75.433</td> <td style="text-align: center;">\$ 337.152</td> </tr> </tbody> </table>						Cambio pantalla	Cambio Batería	Reemplazo Botones	Problemas de software	Otro	Accesorios	94	45	61	53	62	314	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	\$ 2.292.965	\$ 82.730	\$ 108.526	\$ 63.954	\$ 75.433	\$ 337.152
Cambio pantalla	Cambio Batería	Reemplazo Botones	Problemas de software	Otro	Accesorios																									
94	45	61	53	62	314																									
Costo	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo																									
\$ 2.292.965	\$ 82.730	\$ 108.526	\$ 63.954	\$ 75.433	\$ 337.152																									
Costo total	\$ 2.960.760																													
Precio venta neto	\$ 7.932.703	\$ 1.009.720	\$ 1.274.899	\$ 1.104.912	\$ 1.042.584	\$ 2.904.503																								
Total ventas netas	\$ 15.269.321																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white;">Cambio pantalla</th> <th style="background-color: black; color: white;">Cambio Batería</th> <th style="background-color: black; color: white;">Reemplazo Botones</th> <th style="background-color: black; color: white;">Problemas de software</th> <th style="background-color: black; color: white;">Otro</th> <th style="background-color: black; color: white;">Accesorios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Demanda Diaria</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>						Cambio pantalla	Cambio Batería	Reemplazo Botones	Problemas de software	Otro	Accesorios	Demanda Diaria	3	1	2	2	2	10											
Cambio pantalla	Cambio Batería	Reemplazo Botones	Problemas de software	Otro	Accesorios																									
Demanda Diaria	3	1	2	2	2	10																								

Si bien algunos de los locales de Mtek fueron abiertos durante el mismo año, por lo que sus ventas pudieran ser inciertas, a continuación el cálculo se ponderó por los meses en que cada local estuvo operando durante el año, y considerándose que en promedio los primeros años un local (en centros comerciales) crece a tasas cercanas al 15% anual, como se detalla más adelante en el plan financiero. Así el pronóstico resulta indicar que en promedio, un local llega a vender cerca de 15,8 millones de pesos mensuales una vez estabilizada la operación (a fines del primer año). Claramente éste nivel debe ir siendo re-calculado mediante estimaciones de crecimiento entre un año y otro para generar las proyecciones de ventas a futuro de la nueva empresa, cálculo que se realiza en la sección del plan financiero.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO

Como se desprende del estudio de mercado, el mercado potencial para este emprendimiento que corresponde a todos los usuarios de Smartphones, es un segmento tremendamente amplio de la sociedad debido a las altas tasas de penetración de estos equipos en el país y que como se vio, se espera que en el corto plazo éstas continúen aumentando llegando a cubrir a la gran mayoría de la población. Si bien el estudio no descarta a ningún segmento etario ni de algún sexo en particular, el perfil de gente que parece más dispuesta a utilizar un servicio como el que se propone se concentra en los segmentos de hasta 45 años (ambos sexos por igual), por lo que la personalidad de marca será orientada de mayor manera hacia este segmento, abarcando principalmente los primeros 4 estratos sociales (ABC1, C2, C3 y D), es decir, un perfil que se ajusta bastante al tipo de gente que asiste periódica o regularmente a centros comerciales, locaciones principales donde se emplazará el negocio como se detalla más adelante.

El foco principal de este negocio es el dar una imagen de excelencia, eficiencia y finalmente de buen servicio, un servicio de calidad que finalmente funciona bien en una industria que está muy desprestigiada. No se busca ser la empresa con los precios más bajos del mercado, sin embargo el foco tampoco está en ofrecer solo productos y servicios de lujo, sino simplemente el ser una mejor opción en cuanto a calidad de servicio para los clientes que actualmente utilizan empresas del grupo 1 y 2 anteriormente mencionados, y darles una nueva opción a la gente en el grupo uno, mejorando de esta manera la competencia en este segmento y logrando así precios más justos y competitivos.

Se busca entregar una imagen de eficiencia, calidad y orden, suministrando un servicio que sea totalmente estandarizado para todas las tiendas que lleven la marca, de manera de aprovechar el esfuerzo comunicacional de toda la organización para llegar al público y así crear una marca que sirva de valor agregado al servicio, generando confianza y asegurando que sin importar si es en la sucursal más popular de Santiago, o en la más pequeña de Temuco, el servicio va a ser igualmente satisfactorio. Es por esto que si bien se pretenden lograr precios justos de manera de no acotar demasiado el segmento de clientes, el foco está sin dudas en la diferenciación, dando un servicio que sea mucho más satisfactorio con respecto a la competencia de los grupos 1 y 2, y aprovechando de las buenas prácticas y los errores de la competencia del grupo uno para lograr mejores niveles de satisfacción que ellos también.

El nombre escogido es "ReSmart", que es un juego de palabras donde se hace referencia a distintas frases como "Reparación de Smartphones (abreviación directa)", "Más Smart (Más inteligente)", "Volver a hacer Smart (en el sentido de repararlo)". De

manera de poder jugar con distintas frases y slogans para entretener al público y generar a la vez conciencia de marca o Brand Awareness.

4.2 MARKETING TÁCTICO

En base a los resultados del estudio de mercado, se decidió enfocar los productos y servicios principalmente en las dos marcas que abarcan la mayor parte del mercado (Samsung y Apple), además de los equipos de gama más alta para algunas de las marcas que vienen después: LG, Motorola y Nokia. A continuación se detallan las cuatro variables principales del marketing táctico.

4.2.1 PRODUCTO

Esta importante variable del mix de marketing que define lo que finalmente se va a ofrecer fue dividida en dos categorías principales: Accesorios y Servicio Técnico.

Accesorios

Esta línea de productos, como se observó en el estudio de mercado, es la que produce una mayor cantidad de visitas a los locales y por lo tanto es muy importante el mantener siempre una buena gama de productos atractivos llenando las vitrinas e instando a los clientes a entrar a mirar.

El producto por excelencia en esta categoría, que ocupa gran parte de las vitrinas de toda la competencia y fue por tanto el foco principal en la búsqueda de proveedores son las carcasas, ya que la gente hoy en día las utiliza por estética, para vestir sus equipos y las compran todo el tiempo. Luego vienen otros accesorios del tipo más bien funcional, como las micas para proteger las pantallas (un tema esencial debido al tamaño e importancia de las pantallas táctiles en los equipos actuales), cables y adaptadores de corriente, y finalmente otros productos llamativos para llenar los estantes.

Servicio Técnico

Si bien en cuanto a cantidad de ventas se espera un comportamiento similar entre esta categoría y la anterior, el servicio técnico es la razón de ser de este emprendimiento y por tanto el foco principal del negocio. Si bien la idea es ir logrando cada vez mayores niveles de especialidad en cuanto a este servicio, por el comienzo lo que se hizo fue seleccionar los principales problemas en equipos que fueron reportados por los usuarios en el estudio de mercado, y enfocar los esfuerzos en estos problemas. Así se logró establecer un set inicial de problemas a los cuales se pretende ofrecer solución para los diversos modelos de las distintas marcas que se atenderán. Se puso especial énfasis en lograr ofrecer soluciones para la gran mayoría de los problemas principales que se obtuvieron del estudio de mercado, por lo que este set inicial es sin dudas más completo que el de gran parte de las empresas competidoras, inclusive a Mtek del

grupo 1, de manera de obtener una ventaja desde el principio. Cada uno de estos problemas está asociado por lo general a un repuesto en particular y a un tiempo o dificultad de instalación determinado, ambas variables esenciales en la determinación del costo y por tanto del precio de venta.

Los productos fueron cotizados con distintos proveedores, principalmente de China en cuanto a repuestos y algunos de EE.UU para accesorios. En el Anexo VII se encuentra el detalle de todos los problemas mencionados, con su repuesto asociado, y algunos datos comparativos en cuanto a costos y precios que se utilizaron para determinar la siguiente variable del Mix que corresponde al precio, y para luego agrupar los distintos tipos de productos en familias más trabajables.

Al ser tan grande la cantidad de repuestos, accesorios y partes distintas las que se comercializarán, se dificultan mucho los procesos de estimación y proyecciones de ventas y costos, por lo que para poder tratar los datos de mejor manera y no los cerca de 200 productos por separado, estos fueron agregados en distintas familias como se observa en la siguiente tabla. Las familias se agregaron de manera que los productos dentro de cada una tienen márgenes similares, y además fueron asociadas a una dificultad o tiempo de instalación, lo que sirve de ayuda a la hora de estimar los recursos asociados a su comercialización.

Tabla 6: Grupos de productos desagregado¹²

Familia de Producto	Instalación	Costo promedio repuesto (FOB- USD)	Costo promedio repuesto (CIF-CLP- NETO)	Venta promedio servicio	Margen sobre costos
Repuestos Baterías	Moderado (10-15 min)	\$ 2,6	\$ 1.859	\$ 27.000	1352%
Repuestos Cámaras	Moderado - Dificil	\$ 3,5	\$ 2.503	\$ 30.000	1099%
Repuestos Flex señal	Moderado (10-15 min)	\$ 1,3	\$ 930	\$ 27.000	2805%
Repuestos Flex encendido y carga	Dificil	\$ 3,4	\$ 2.431	\$ 33.000	1257%
Repuestos Botones básicos	Moderado - Dificil	\$ 2,5	\$ 1.788	\$ 25.000	1299%
Repuestos Sensores	Moderado (10-15 min)	\$ 2,4	\$ 1.716	\$ 25.000	1357%
Repuestos Pantallas Samsung	Moderado - Dificil	\$ 95,0	\$ 67.925	\$ 145.000	113%
Repuestos Pantallas Apple	Moderado (10-15 min)	\$ 27,0	\$ 19.305	\$ 80.000	314%
Rep. Funciones parlante vibrador	Dificil	\$ 1,7	\$ 1.216	\$ 26.000	2039%
Repuestos Carcasa nativa	Moderado (10-15 min)	\$ 1,6	\$ 1.144	\$ 15.000	1211%
Otros repuestos piezas simples	Fácil-Moderado-Dificil	\$ 0,5 - 2,0	\$ 340 - 1300	\$ 5000-15000	1000%-3000%
Accesorios: Carcasas	No aplica	\$ 1,5	\$ 1.073	\$ 11.000	926%
Accesorios: Cables	No aplica	\$ 1,0	\$ 715	\$ 5.000	599%

4.2.2 PRECIO

Al ser casi el 100% de los productos que se ofrecen artículos importados (ya sea en repuestos o en accesorios), para determinar los precios se partió de la base del valor CIF de las importaciones, es decir el costo real de poner el producto en el país. A continuación se hizo una selección de 5 de los principales competidores de los grupos 1 y 2, se listaron los precios de venta para cada producto/servicio y se calcularon para cada uno de ellos el precio máximo, mínimo y promedio en esta selección de competencia. Finalmente se incorporaron a la tabla los precios de venta de Mtek, la

12 Fuente: Elaboración Propia

competencia principal del grupo 3. Una vez recopilada toda esta información se procedió a determinar los precios de venta procurando, en la medida que los márgenes lo permitiesen, que estos sean lo más competitivos posibles en el mercado.

Al analizar los precios de la competencia no es difícil darse cuenta de los altos márgenes con los que algunos están operando debido a las grandes diferencias de precios entre los distintos actores, habiendo productos en los que estas diferencias llegan a valores cercanos al 90%. De esta forma, se procuró fijar los precios de manera de estar siempre en el mismo nivel que la competencia principal (Mtek) o un pequeño porcentaje por debajo en los casos en que el resto de las empresas ofrecían precios notablemente más bajos y mientras los márgenes lo permitían.

En el Anexo VII anteriormente mencionado se pueden observar todas las familias de productos, con sus precios preliminares y todos los datos anteriormente mencionados.

4.2.3 PLAZA

Esta variable hace referencia al medio o lugar físico a través del cual se comercializarán los productos. Como se ha mencionado en diversas ocasiones, este emprendimiento apunta a atender al consumidor en los lugares con más flujo de personas, lugares donde la gente acostumbra asistir y donde se logre por tanto una mayor exposición de los locales y se dé una mayor facilidad de acceso al cliente. Es por esto que los lugares seleccionados son esencialmente centros comerciales y strip centers.

Si bien el público objetivo corresponde a un segmento muy amplio de la sociedad, por otro lado éste calza bastante bien con el perfil de personas que asiste a centros comerciales, por lo que el foco principal está en tener presencia en una amplia gama de Malls y Strips Centers de manera de abarcar gran parte de las zonas comerciales de Santiago en un comienzo, y ojalá en el mediano plazo los sectores principales de regiones también. De acuerdo a la cámara Chilena de centros comerciales¹³, solo en Santiago hay un total de 63 entre centros comerciales y strip centers inscritos, por lo que será importante definir cuál o cuáles serán la mejor opción para comenzar a operar y luego como parte de la estrategia de crecimiento hacer una selección de todos aquellos que convenga incorporar para tener una buena cobertura en la región.

13 CAMARA CHILENA DE CENTROS COMERCIALES, <www.camaracentroscomerciales.cl>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

4.2.4 PROMOCIÓN

La promoción en un negocio cuyo mercado principal está en pleno crecimiento como éste es esencial no tan solo para captar el mercado existente y poner a la marca en una posición por sobre la de los competidores, sino para ir generando nuevo mercado e ir dando a conocer las nuevas opciones al consumidor, un consumidor que está recién conociendo las nuevas posibilidades que se están generando. Como se observó en el estudio de mercado, la gente está recién tendiendo a buscar otras opciones con respecto a los problemas técnicos de sus Smartphones, por lo que es esencial el ir educando al público en cuanto a la existencia de las soluciones que hoy existen y que se ofrecerán, de manera de irlos alejando cada vez más del paradigma de cambiar el equipo ante el primer problema e ir de esta manera ampliando el mercado y aprovechando de fidelizar a los miles de nuevos usuarios de Smartphones que se están generando año a año.

De esta forma, como la gran mayoría de los emprendimientos tecnológicos en la actualidad, se comenzará con fuertes campañas de posicionamiento en la web, principalmente a través de las redes sociales más importantes (Facebook y Twitter) y del buscador online por excelencia (Google).

Campañas en redes sociales: El marketing a través de las redes sociales tiene la ventaja de que se puede interactuar dinámicamente con el usuario, por lo que es un medio ideal para comenzar a educar y crear conciencia sobre las soluciones ofrecidas, enseñándole a la gente las nuevas opciones que tienen disponibles cuando por ejemplo sus equipos caen al agua, al suelo, etc. Además es un excelente método de difusión, de mejoramiento de la imagen de marca y finalmente una buena fuente de información acerca del público objetivo¹⁴.

Campañas en buscadores: Más que ampliar el mercado educando y dando a conocer la solución como lo es en el caso de las redes sociales, las campañas en buscadores permiten captar a un público mucho más específico y dirigido, que corresponde a la gente que efectivamente tiene algún problema y está buscando una solución, ya que es posible segmentar o dirigir la publicidad únicamente a aquellas búsquedas (o usuarios) que tengan que ver con el negocio. Por ejemplo, según el planificador de estadísticas de búsqueda de Google¹⁵, solo en Chile y a través de Google la gente busca servicios técnicos para sus celulares de 90 formas distintas (distintas palabras clave de búsqueda), y hay cerca de 3.000 búsquedas mensuales (ver Anexo VIII). Todos estos son posibles clientes que están buscando justamente lo que se está ofreciendo, por lo que una buena campaña dirigida especial y únicamente a ellos por este medio es esencial para captar estos clientes cuyas tasas de conversión son altísimas debido a

14 MARKETING EN REDES SOCIALES, <<http://www.velaio.com/redes-sociales-marketing/mercadeo-redes-sociales.html>>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

15 PLANIFICADOR DE PALABRAS CLAVE DE GOOGLE, <www.adwords.google.com/keywordplanner>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

que es justamente el usuario que necesita y está buscando el servicio, el cliente potencial ideal.

Además, si se consideran las búsquedas relacionadas con accesorios para celulares además del servicio técnico, se agregan otras 10.000 búsquedas mensuales (de 160 formas distintas) las cuales representan otro segmento de clientes potenciales que también están buscando el mismo tipo de productos que se ofrecen y que por lo tanto es importante hacer el esfuerzo por captar parte de ellos.

Finalmente, si se relajan los criterios de búsqueda, incorporando todas las búsquedas relacionadas con celulares (no específicamente accesorios ni servicio técnico), se observan más de 750.000 búsquedas de 800 formas distintas. Si bien gran parte de estos usuarios no está buscando específicamente uno de los accesorios o servicios que se ofrecen, si es gente que definitivamente está más cerca del negocio, que posiblemente tengan celulares, son usuarios de internet, y por lo tanto es un público con el que se puede lograr una publicidad bastante más dirigida y por lo tanto más efectiva que una clásica publicidad masiva sin dirección específica, como podrían ser un aviso en el diario o un letrero en la calle.

Campaña tradicional: Finalmente, a pesar de que el grueso del esfuerzo publicitario se realizará a través de internet, siempre es bueno tener algo de publicidad, para lo cual se podrán aprovechar los mismos locales para poner avisos, promociones, etc. Además se incorporarán campañas del tipo educativo, por ejemplo desarrollando una que invite a la gente mayor a acercarse a los locales para recibir asesoría o soporte en cuanto al uso de sus aparatos cuando tengan problemas o no sepan utilizar alguna función. Esto se podría ofrecer sin costo como una estrategia para mejorar la imagen.

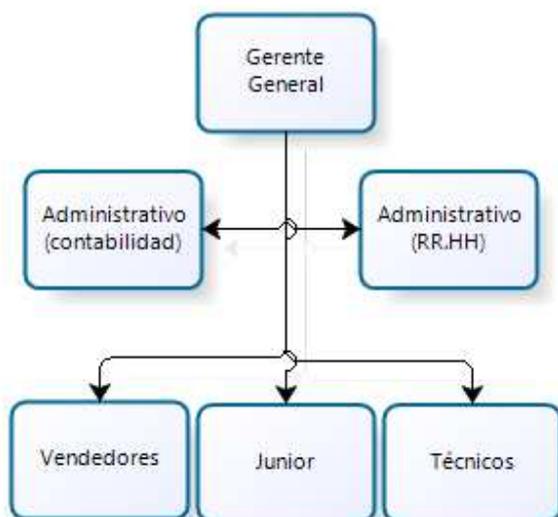
5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Esta sección se dividió en tres etapas: Puesta en marcha, Crecimiento y Consolidación, ya que cada una de ellas demanda la realización de distintas funciones con distintos cargos.

5.1 ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

Esta etapa corresponde a la fase inicial del emprendimiento, y consiste básicamente en ejecutar el plan de negocios para convertir la idea en realidad una vez que se han verificado los números básicos. La duración aproximada de esta etapa es de un año y el objetivo principal es, una vez gestionado todo lo necesario (permisos, personal, activos, etc.), abrir los primeros locales para entrar al mercado y comenzar a competir por una posición dentro de éste. Como se mencionó anteriormente, el objetivo es, una vez listas todas las gestiones para empezar, entrar con fuerza al mercado del “grupo 3” para ejercer presión de inmediato y minimizar el riesgo de una respuesta muy agresiva por parte del líder actual. Es por esto que se pretenden abrir 6 locales dentro de esta etapa (este proceso de apertura de locales es detallado en la sección de “Proyección de ventas” en el plan financiero). A continuación se presenta la organización y los cargos correspondientes a esta etapa.

Ilustración 2: Organigrama etapa de puesta en marcha



5.1.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

Gerente General

Objetivos del cargo: El gerente general en esta etapa es básicamente el ejecutor del proyecto, es decir el responsable de hacer todo lo necesario para abrir el primer local y poner en marcha la empresa. A su vez es el responsable de las comunicaciones con el resto de los socios (directorio), informando los avances y el cumplimiento de metas del proyecto. Este cargo responde únicamente ante los socios/inversionistas, y posiblemente, al menos en las primeras etapas, corresponda a uno de ellos mismos.

Funciones principales del cargo:

- Negociar y cerrar contratos con proveedores
- Gestionar el arriendo, acondicionamiento, permisos y apertura de locales.
- Gestionar los procesos de importación
- Contratar y dirigir al personal necesario para operar
- Controlar las distintas áreas: Ventas, contabilidad
- Llevar el control de los gastos de la empresa
- Gestionar la apertura de nuevos locales

Perfil del cargo: Ingeniero Civil Industrial, joven con las ganas, energía y motivación para comenzar un emprendimiento desde cero.

Remuneración del cargo: Sueldo de mercado, \$1.300.000 bruto.

Administrativo 1 (contabilidad)

Objetivos del cargo: Responsable de la planificación, coordinación y organización de todos los temas contables de la empresa con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros que requiere la organización

Funciones principales del cargo:

- Elaborar los estados financieros en las fechas requeridas
- Verificar y depurar las cuentas contables (llevar libros contables)
- Elaborar las declaraciones de impuestos y retenciones
- Supervisar y coordinar tareas con personal externo de contabilidad
- Verificar cuadraturas de caja
- Participar con la gerencia en la revisión de gastos mensuales
- Registrar las facturas recibidas de proveedores

Perfil del cargo: No necesariamente contador de profesión, debe tener experiencia en manejar las cuentas y números de una empresa. Detallista, perfeccionista y ordenado.

Remuneración del cargo: \$500.000 Bruto

Administrativo 2 (RR.HH)

Objetivos del cargo: Gestionar todo el trato con el personal nuevo y antiguo de la empresa, además de manejar las comunicaciones con el cliente a través de los distintos canales.

Funciones principales del cargo:

- Gestión de RR.HH:
 - Selección y reclutamiento
 - Inducción
 - Gestionar las capacitaciones
 - Remuneraciones, imposiciones, finiquitos
 - Libros de asistencia
 - Motivación y clima laboral
- Informes comerciales
- Encargado de la comunicación con clientes a través de la web
 - Responder consultas por redes sociales
 - Responder preguntas en el sitio web
 - Comunicar información a través de ambos medios

Perfil del cargo: El encargado de RR.HH debe ser una figura transversal para la empresa, por lo que se requiere de una persona responsable, muy organizada que sea capaz de entender la visión de la empresa y transmitirla correctamente tanto al personal como al cliente. Debe tener buena presencia, ser muy hábil en el trato con personas y además de ser capaz de escribir y editar, idealmente con experiencia en sistemas gestores de contenido, de manera de manejarse bien con material de texto, audio, video, etc, así como tener conocimiento básico de HTML.

Remuneración del cargo: 500.000 Bruto

Vendedor

Objetivos del cargo: El vendedor es el encargado de atender a los clientes en tienda, ofrecer los productos y concretar las ventas

Funciones principales del cargo:

- Asistir/asesorar a los clientes en la tienda
- Comunicar la información que la empresa quiere promocionar
- Responder preguntas ya sea en tienda o por teléfono
- Realizar las ventas (facturación)

Perfil del cargo: Experiencia en ventas, proactivo, actitud positiva, dispuesto a ayudar. Entre vendedores y técnicos se requiere en promedio de 5 personas por local, de los cuales uno será seleccionado como Jefe de local, en función de su pro actividad y el trato con las personas.

Remuneración del cargo: \$400.000 Bruto (fijo + variable)

Junior

Objetivos del cargo: El junior será el encargado de ayudar con diversos trámites administrativos requeridos principalmente por los gerentes de operaciones y general.

Funciones principales del cargo:

- Distribución de productos desde bodega a locales
- Transporte de productos entre locales en Santiago
- Transporte de productos a locales de regiones
- Redistribución de repuestos cuando se produzcan quiebres en algún local
- Otros trámites administrativos

Perfil del cargo: Se requiere persona comprometida, con disposición y flexibilidad de horario. También debe estar en buen estado físico para moverse de un lugar a otro, ser responsable y eficaz. Poseer licencia de conducir tipo B

Remuneración del cargo: \$350.000 Bruto

Técnico

Objetivos del cargo: Realizar las reparaciones de smartphones

Funciones principales del cargo:

- Recibir al público en ventanilla de servicio técnico
- Examinar los equipos y realizar los diagnósticos preliminares para presupuestado
- Ingresar las órdenes de trabajo al sistema y realizar las reparaciones

Perfil del cargo: Se requiere personal con título técnico o profesional en computación, redes o soporte computacional o electrónico. Muy dispuesto a aprender, idealmente con experiencia en reparaciones de celulares o equipos móviles.

Remuneración del cargo: \$500.000 Bruto (fijo + variable)

5.1.2 ACOTACIÓN CON RESPECTO DEL MERCADO DE TÉCNICOS

Si bien existe un mercado de técnicos con experiencia en reparación de celulares, como se puede observar por medio de los distintos oferentes y demandantes existentes a través de las distintas plataformas de búsqueda laboral (Trabajando, Laborum, etc), evidentemente el conseguir un buen número de técnicos de calidad y especialistas en Smartphones no es tarea fácil. Sin embargo, las reparaciones de equipos Smartphones son, en su gran mayoría, bastante sencillas. Por la web circula una gran cantidad de cursos y guías¹⁶ de reparación que permiten a casi cualquier persona auto-capacitarse para reparar los equipos, y si a eso se le suma una carrera técnica relacionada al rubro y ayuda de algún experto en la capacitación, es posible conseguir técnicos de calidad sin incurrir en una gran inversión en tiempo y recursos. Es por esto que las empresas de la competencia hoy en día ponen avisos buscando simplemente gente de alguna de las carreras del siguiente listado, y ojalá con experiencia en dispositivos portátiles (ni siquiera Smartphones específicamente).

- Informática
- Electrónica de Sistemas Computarizados
- Ingeniería en Conectividad y Redes
- Electricidad
- Técnico en Soporte Computacional
- Ingeniería en Computación
- Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática
- Técnico de Nivel Superior en Computación

Por lo tanto, para solucionar el problema de los técnicos y aprovechar a su vez de ir transformando esto en una ventaja, lo que se piensa realizar es encontrar (o levantar) uno o dos técnicos de calidad, con experiencia específica en la reparación de las marcas que se ofrecerán, y finalmente, aprovechando también el material disponible en la web, lograr establecer procesos eficientes y estandarizados de capacitación que permitan generar técnicos de calidad a partir de profesionales con experiencia que no tiene que corresponder específicamente a la reparación de Smartphones, y que pueden provenir justamente de carreras técnicas o profesionales como las especificadas más arriba.

Es importante destacar también que el desarrollar procesos eficientes que permitan entregar a los empleados las herramientas para poder realizar las reparaciones por si mismos es por una parte una ventaja a la hora de contratar gente, ya que facilita la búsqueda y aumenta los beneficios para el empleado, también se debe cuidar el hecho de que luego de ser capacitados estos puedan ser levantados por la competencia o verse tentados a independizarse, por lo que también será necesario establecer buenas políticas de incentivos y trato con los empleados de manera de mantenerlos contentos y minimizar las probabilidades de que estos problemas ocurran.

5.1.3 PERSONAL EXTERNO A LA EMPRESA

Es importante recalcar que, sobre todo en un comienzo, una buena parte de las actividades serán tercerizadas ya que es muy difícil que en una misma empresa se posean todas las competencias necesarias para operar en todas las áreas. Como se plantea en el libro “Administración estratégica, competitividad y globalización”, las empresas utilizan el Outsourcing y esta tendencia ha ido creciendo ya que permite mayor flexibilidad, mitiga los riesgos y disminuye la inversión de capital¹⁷.

Personal Aduanero: Al ser un negocio principalmente basado en importaciones y venta de productos importados, es de vital importancia contar con un agente de aduanas que se encargue de realizar todos los trámites de internación de los productos. El agente de aduanas es quien se encarga de presentar ante aduanas toda la documentación necesaria para proceder al despacho de las mercancías (Factura comercial, Certificado de origen y Packing list por lo general). Además debe atender los requerimientos especiales que pueda solicitar aduana, en caso de estos decidan inspeccionar la mercancía o solicitar algún documento adicional en el caso de productos que no estén completamente homologados. En un principio la contraparte en la empresa será el gerente general, sin embargo luego será el gerente de operaciones el encargado de tratar con el agente de aduanas y facilitar la documentación que se solicite.

¹⁷ Hitt, Hireland, Hoskisson, “Administración estratégica, competitividad y globalización”, sept edición, 93p

Página web: Si bien los contenidos del sitio web de la empresa serán gestionados por personal interno, por lo que es necesario que el sitio sea completamente autoadministrable, se subcontratará una empresa que se encargue de la programación y mantenimiento del sitio web. En un comienzo el gerente general trabajará en conjunto con esta empresa para pivotar el diseño y la estructura básica del sitio, y luego la empresa subcontratada se encargará de la programación, la carga inicial de los productos y finalmente del posicionamiento orgánico de esta dentro de los buscadores, proceso que nuevamente se realiza en conjunto con personal interno de la empresa (en un principio, el gerente general), y que continúa durante toda la operación.

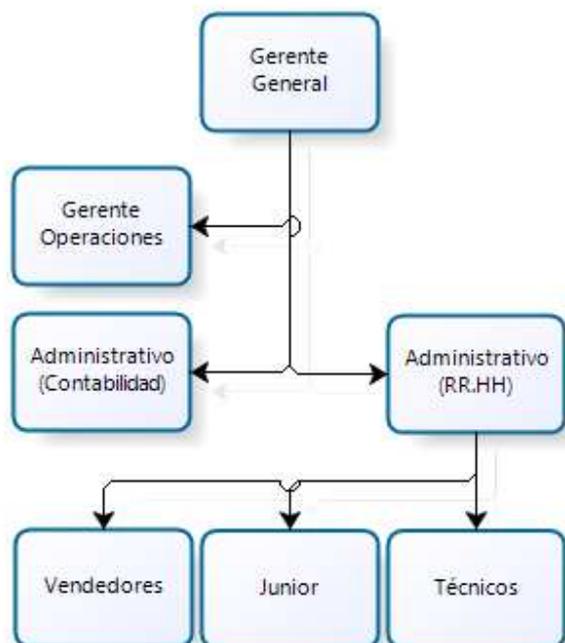
Bodegaje: Al tratarse de un negocio de importaciones y ventas, si bien los productos no son de gran volumen y no requieren de un almacenaje industrial, es importante tener un lugar seguro y confiable donde poder dejar la mercadería una vez que llegan las importaciones ya que claramente no se pueden tener todo en tienda. Es por esto que está la opción de subcontratar una empresa de bodegaje o almacenaje tipo Selotrans o Guardaqui de manera de solucionar este problema cumpliendo con los estándares de seguridad necesarios.

Contabilidad: Si bien se contará con un empleado administrativo (no necesariamente contador de profesión) dedicado casi en su totalidad a los temas contables de la empresa, la contabilidad es uno de los puntos cruciales en la operación de un negocio, y por lo tanto el cometer errores o no llevarla a cabo de la manera correcta puede traer consecuencias severas, por lo que es usual que las empresas subcontraten asesores o empresas asesoras con expertos en contabilidad que ayuden a depurar los detalles de manera de llevar a cabo una contabilidad limpia y sin errores.

5.2 ETAPA DE CRECIMIENTO

Al comienzo de esta etapa la empresa ya tiene cierta posición, operando en el mercado con 6 locales y ya adquiridos sus primeros clientes o early adopters. Ahora el objetivo es comenzar a replicar y hacer crecer el negocio, continuar abriendo locales en los lugares estratégicos que se vayan identificando mediante el análisis de la evolución de la demanda e ir adquiriendo así una mayor participación en el mercado. Esta etapa tiene una duración aproximada de 3 años para finalmente dar lugar (llegando al año 4-5) a la etapa de consolidación del negocio. Se esperan abrir un promedio de 2 locales nuevos por año en esta etapa, consolidándose con un mínimo de 10-12 locales al llegar a la última etapa, de los cuales la mitad se pronostican para Santiago y el resto en regiones. A continuación se presenta la organización y los cargos correspondientes a esta etapa.

Ilustración 3: Organigrama etapa de crecimiento



5.2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES ETAPA DE CRECIMIENTO

(Solo se detallan los cargos nuevos y aquellos que sufren cambios en sus funciones)

Gerente general

Objetivos del cargo: El gerente es el encargado de definir las metas de corto, mediano y largo plazo, preocuparse de que se cumplan, y de mantener un horizonte (visión) claro que sea compartido y comprendido por toda la organización. Sigue siendo el responsable de las relaciones con el directorio, manteniéndolos actualizados sobre el funcionamiento del negocio.

Principales funciones del cargo:

- Mantener informado al directorio
- Pagar remuneraciones
- Controlar los gastos de la empresa
- Definir metas e indicadores
- Gestionar el resto de las áreas: Operaciones, ventas, contabilidad
- Supervisar los procesos de importación
- Planificar el crecimiento de la empresa:
 - Nuevas locaciones de tiendas
 - Nueva infraestructura
 - Nuevo personal

Gerente de operaciones

Objetivos del cargo: Es el encargado de mantener el buen y eficiente funcionamiento de toda la operación mediante la coordinación de las actividades logísticas (importaciones, abastecimiento, bodegaje, transporte). Además es quien asume el papel de realizar todos los procesos de importación de productos.

Principales funciones del cargo:

- Realizar las importaciones de productos y repuestos
- Gestionar todo el proceso de importación/internación de los productos junto al personal externo
- Preocuparse del abastecimiento/inventario de los locales (plan de abastecimiento)
- Visitar locales para supervisar su funcionamiento
- Mantener la eficiencia del proceso de reparaciones y entregas de productos

Perfil del cargo: De preferencia Ingeniero Civil Industrial, eficiente y atento en el trato con el personal de la empresa, proactivo en cuanto a la gestión y mejoramiento de los procesos en los que se verá involucrado.

Remuneración: \$900.000 bruto

Administrativo (RR.HH)

Objetivos del cargo: Este cargo administrativo tiene como objetivo en primer lugar gestionar todo lo referido al personal de la empresa, y en segundo lugar manejar la comunicación hacia afuera de la empresa (a través de redes sociales, la página web y la publicidad). Es una mezcla entre un content manager y el encargado de los recursos humanos

Funciones principales del cargo:

- Gestión de RR.HH:
 - Selección y reclutamiento
 - Inducción
 - Gestionar las capacitaciones
 - Remuneraciones
 - Motivación y clima laboral
- Desarrollo de estrategias de contenido (online y offline)
- Creación y segmentación del contenido que se publica en redes sociales y sitio web
- Mantención y actualización del contenido web

- Creación del contenido que se publica en otros anuncios
- Encargado de la comunicación con clientes a través de la web
 - Responder consultas por redes sociales
 - Responder preguntas en el sitio web
 - Comunicar información a través de ambos medios
- Crear indicadores y medir resultados de la publicidad

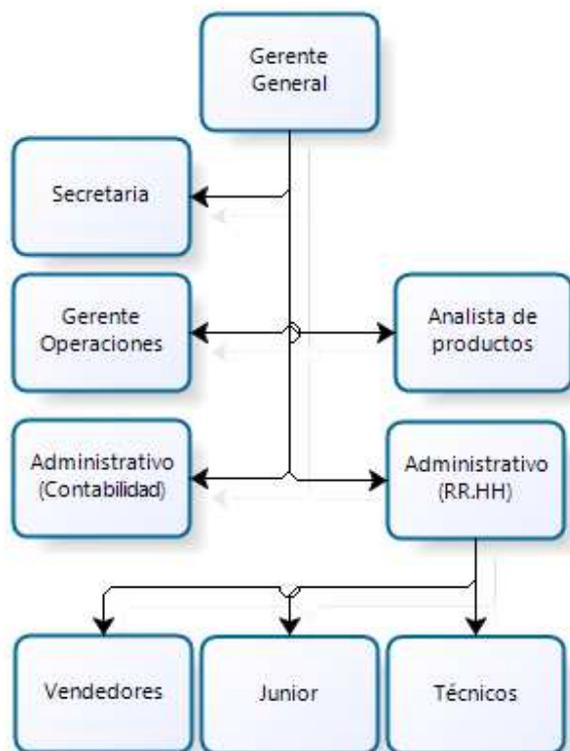
Perfil del cargo: Tanto el encargado de RR.HH como el content manager son una figura transversal para la empresa, por lo que se requiere de una persona responsable, muy organizada que sea capaz de entender la visión de la empresa y transmitirla correctamente tanto al personal como al cliente. Debe tener buena presencia, ser muy hábil en el trato con personas y además de ser capaz de escribir y editar, idealmente con experiencia en sistemas gestores de contenido, de manera de manejarse bien con material de texto, audio, video, etc, así como tener conocimiento básico de HTML. El reto es lograr interactuar eficientemente con los distintos canales para lograr una buena comunicación y llamar la atención del consumidor aumentando el tráfico.

Remuneración del cargo: \$500.000 Bruto

5.3 ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Ya con gran parte del posicionamiento y la cobertura esperada logrados, ésta última etapa busca consolidar la posición, asegurar y aumentar la participación de mercado. Así es de vital importancia mantener el negocio innovando constantemente, trayendo y ofreciendo siempre los últimos productos/servicios y finalmente manteniendo la empresa en un constante crecimiento, llevando un buen control de la demanda y abriendo nuevas tiendas en la medida que esta lo demande, valga la redundancia. Si bien algunas funciones son redistribuidas en la medida que se agrega personal a la empresa, la estructura básica se mantiene. A continuación se encuentra el organigrama para esta última etapa, junto con la descripción del nuevo cargo que se incorpora

Ilustración 4: Organigrama etapa de consolidación



5.3.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Analista de productos

Objetivos del cargo: El objetivo principal de este cargo es mantener a la empresa en constante innovación en lo que se refiere a productos y servicios, con miras en mantener la posición lograda y seguir ejerciendo presión en la competencia

Funciones principales del cargo:

- Revisión constante del mix de productos y servicios que se ofrecen
- Actualización de los modelos (accesorios y repuestos) en la medida que van saliendo nuevos equipos al mercado
- Búsqueda de nuevos productos/servicios para incorporar al negocio
- Búsqueda de nuevos proveedores y mejores condiciones

Perfil del cargo: Experiencia en marketing, se busca una persona que sea capaz de entender hacia dónde va la empresa y tener una visión a futuro que permita identificar los ciclos de vida de los productos y mantener el mix en constante innovación

Remuneración del cargo: \$500.000 Bruto

Secretaria

Objetivos del cargo: Asistir a la Gerencia en la coordinación y logística de actividades administrativas, reuniones y visitas a la compañía, así como ayudar con la coordinación con otras entidades como contabilidad, soporte web, etc.

Principales funciones del cargo:

- Recibir llamados y llevar la agenda del gerente
- Coordinar las comunicaciones con el resto de las áreas
- Coordinar reuniones
- Labores administrativas: Gestionar firma y entrega de documentos

Perfil del cargo: Buena disposición a ayudar, idealmente con profesión de Secretaria y experiencia administrativa. Buenas habilidades de organización y comunicación, con conocimientos de MS office y orientación al detalle y la proactividad.

Remuneración: 400.000 Bruto

5.4 CONCLUSIONES PLAN DE RR.HH

Como se puede observar, la planificación del personal necesario tanto en cuanto a la fuerza de ventas (técnicos y vendedores) como para poner en marcha, dirigir y operar la empresa fue separada en 3 etapas: Puesta en marcha del negocio, crecimiento y consolidación de éste. En un principio el encargado de implementar y administrar el negocio será principalmente el gerente general con la ayuda de dos empleados de carácter administrativo. Luego en la etapa de crecimiento las responsabilidades de carácter “gerencial” se reparten debido a la incorporación de un gerente de operaciones y se redistribuyen algunas de las funciones administrativas. Finalmente en la etapa de consolidación se agrega un encargado de los productos para ayudar a mantener innovando y con vida a la empresa, además de una secretaria que facilite todos los trámites administrativos.

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 LOCALIZACIÓN DE INSTALACIONES

La principal decisión de carácter estratégico que debe tomarse con respecto a las reparaciones corresponde a donde éstas van a ser realizadas, es decir resolver el problema de cómo será la configuración de la red de distribución.

Este problema consta básicamente de decidir entre dos opciones:

- La instalación de una planta central donde sean llevados todos los equipos para ser reparados y luego redistribuidos a los locales específicos
- La instalación de un pequeño laboratorio en cada local, permitiendo reparar los equipos "in situ"

Esta decisión sobre la localización de instalaciones es un problema bastante recurrente en la logística y gestión de operaciones, y tiene implicancias directas en una serie de costos como: Costos de servicio, de transporte, de bodegaje, de procesamiento, de inventario, etc. Por lo que a continuación se encuentra un cuadro comparativo con las ventajas y desventajas de cada una de las dos opciones el cual se utilizó, en conjunto con los requerimientos del negocio, para tomar la decisión final.

	Planta Central	Planta por local
Técnicos	Se centraliza el know how de reparaciones, menor requerimiento de técnicos	Se requiere al menos un técnico por local, menor centralización
Nivel de servicio	Bastante menor, aumentan los tiempos de espera, el cliente no tiene un buen diagnóstico al instante. En general las entregas serían para el día siguiente, o máximo dos rondas de entrega diarias	Alto nivel de servicio, las reparaciones se realizan en el mismo local, el cliente puede consultar directamente con el técnico y tener un diagnóstico in situ
Inventario	Más fácil de controlar el inventario de repuestos, facilita la logística de abastecimiento al haber una sola bodega lo cual reduce los niveles de inventario	Aumenta la incertidumbre en al desagregar una demanda por local en lugar de tratar a todas juntas. Complica la logística para mantener abastecidos todos los locales con todos los repuestos
Transporte	Aumentan muchísimo los gastos y la logística de transporte, requiere de	Minimiza los costos de transporte, todo se resuelve en el mismo

	personal completamente dedicado todos los días a llevar los equipos de cada local a la planta y devolver los equipos reparados de la planta a los locales	local, a excepción de cuando se requiera redistribuir repuestos por falta de inventario
Instalaciones	Menores costos de instalación, solo se requiere diseñar una planta central eficiente y permite la utilización de locales más pequeños para atender a público	Mayores costos de instalación, cada local debe tener su propio apartado de servicio técnico equipado con todo lo necesario para realizar las reparaciones. Aumenta el tamaño y por lo tanto los costos de cada local

Como se puede observar, cada uno de los métodos tiene sus pros y contras, sin embargo debido a la gran importancia que se quiere dar a la eficiencia y calidad de servicio a entregar, los cuales son pilares esenciales tanto de la propuesta de valor del negocio como de las estrategias de entrada y penetración para ir absorbiendo parte del mercado que actualmente tiene la competencia, se optó por la segunda opción. Si bien en el cuadro anterior se puede observar que la primera opción es bastante mejor en cuanto a una serie de costos y facilidad logística al tener gran parte de la operación centralizada, con la segunda opción es posible entregar un servicio mucho más rápido, eficiente y personalizado, lo cual se considera un tema esencial para entrar a competir y ganarse parte del mercado.

Por último, será el gerente general (junto con el directorio) el encargado de tomar las decisiones en cuanto a la apertura y localización de los nuevos locales que se vayan incorporando para ir abarcando el mercado y en la medida que la demanda lo requiera, ya que estas son decisiones de carácter táctico que van a depender de los resultados de la empresa y de una serie de factores que se van definiendo con la operación.

6.2 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES (REPARACIONES)

Como se ha concluido anteriormente, parte importante de la estrategia es ofrecer un servicio que sea altamente eficiente para los clientes, por lo que es de vital importancia lograr ofrecer las reparaciones en el menor tiempo posible.

Lo que se debe resolver es un problema con las siguientes características:

- Se tienen n trabajos (reparaciones) por realizar, las cuales van aumentando en la medida que llega la demanda
- Los tiempos de procesamiento son prácticamente deterministas: El técnico sabe cuánto tiempo se requiere para realizar cada reparación, a excepción de casos puntuales donde las cosas se pueden complicar
- El recurso de procesamiento es limitado: En este caso, el técnico que realiza las reparaciones
- El objetivo es minimizar lo más posible el tiempo de espera de los clientes para recibir su equipo de vuelta

Esto representa básicamente un problema clásico de programación o secuenciamiento de actividades, el cual se resuelve mediante la utilización de alguna regla de prioridad para ordenar los trabajos. Las más comúnmente utilizadas corresponden a:

FCFS: “first come, first served”, se atiende primero a la orden que llega antes

SOT: “shortest operating time”, se ejecuta primero el trabajo con el tiempo de terminación más breve

LCFS: “last come, first server”, los trabajos se apilan y se ejecuta primero el último que se puso en la pila

Aleatorio: Los trabajos se van realizando sin un orden determinado, de forma aleatoria

Está demostrado que el método “SOT” es el óptimo para minimizar tanto el tiempo de flujo promedio como el total, así como el tiempo de espera promedio y el atraso total y promedio. De hecho, SOT es tan potente que se definió como “el concepto más importante de todo ámbito de secuenciación”¹⁸

De esta manera, los técnicos serán capacitados para identificar rápidamente cuál es el tipo de reparación que requieren los equipos que vayan llegando, luego los trabajos serán ordenados de forma creciente de acuerdo a sus tiempos de reparación e irán siendo ejecutados de esta manera. El único problema de esta solución es que a veces la programación puede causar que tareas que son muy largas se posterguen para el final y se hagan demasiado tarde, por lo que de todas maneras se definirán reglas para limitar el tiempo máximo que una reparación puede quedar en espera de ser atendida, de manera de no sacrificar a algunos clientes por el óptimo funcionamiento de otros. Para esto será necesario contar con un sistema (ya sea anexo al ERP de ventas o como un módulo más) que permita el ingreso de los equipos a reparar con sus problemas específicos y que se encargue de determinar el orden en que las reparaciones se llevarán a cabo.

6.3 ATENCIÓN, VENTA Y POST VENTA

Al haberse seleccionado la opción de ofrecer servicio técnico dentro de los mismos locales de venta, los locales estarán equipados con una ventanilla de servicio técnico además del mesón donde se realizarán las ventas.

Dependiendo del tamaño del local y de su ubicación, lo que determinará el flujo de gente que se tenga, cada local deberá contar al menos con un vendedor encargado de los accesorios y de la caja de pago, y un técnico en reparaciones encargado de la ventanilla de servicio técnico donde se diagnostican los problemas, entregan presupuestos y finalmente donde se realizan las reparaciones. Los locales más grandes o con más flujo de gente requerirán de un mayor número de personas tanto en ventas como en servicio técnico.

A continuación se exponen algunas de consideraciones importantes en cuanto a la atención de venta y post venta con las que se pretende ofrecer un servicio que sea de una mejor calidad que la competencia, sin embargo en el Anexo IX se encuentran disponibles los diagramas de procesos modelados como flujo para poder entender en detalle todo el proceso de atención al cliente.

Consideraciones:

- Existen dos instancias distintas de atención en la tienda, de manera de ofrecer un servicio más personalizado dependiendo del tipo de cliente que ingrese: La ventanilla de servicio técnico y el mesón de venta de accesorios
- Al ingresar un equipo a servicio técnico, se entrega un presupuesto preliminar. Si todo sale de acuerdo a lo estimado, se realiza la reparación y se cobra en función de lo acordado. Si es que surge un nuevo problema durante la reparación, se define un nuevo presupuesto, se comunica al cliente y solo se realiza la reparación una vez éste sea aprobado, en caso contrario se devuelve el equipo en las mismas condiciones sin cobro alguno.
- El servicio técnico se cancela una vez esté completa la reparación y el cliente esté conforme con ella.
- Los cambios o devoluciones se efectúan en base a las políticas definidas por la empresa y no al juicio de quien está atendiendo, de manera de estandarizar el servicio.

Para lograr que se cumpla con todos los estándares de atención deseados y poder ofrecer un servicio estandarizado en todos los locales de la empresa, se definirán períodos de capacitación en primer lugar para cada empleado nuevo que ingrese a la empresa (tanto en ventas como servicio técnico), y en segundo lugar para los empleados antiguos de manera de ir obteniendo feedback y mejorando el nivel de servicio constantemente. Asimismo es importante definir procesos de evaluación de

desempeño que permitan ir controlando, mejorando y certificando que la atención se está llevando a cabo en base a las políticas y estándares de la empresa.

6.4 ABASTECIMIENTO

El abastecimiento es uno de los temas centrales para una empresa de este tipo, y que puede llegar a complicar bastante la logística debido a la amplia cantidad de productos (partes, repuestos, accesorios) con los que se debe trabajar y que es de vital importancia que se encuentren siempre disponibles para poder realizar las reparaciones.

Al existir tal cantidad de productos (entre tornillos, piezas, adhesivos, repuestos, etc.) que deben estar siempre disponibles en cada local para las reparaciones, se complica bastante la posibilidad de llevar un inventario “limpio” o muy ajustado, sobre todo sumando que gran parte de las importaciones serán realizadas desde China y por lo tanto los lead times son bastante mayores lo que agrega más incertidumbre y dificulta más aún el proceso. Sin embargo existe una ventaja no menor y es que, como se observó en el análisis de los productos con que se trabajará, la gran mayoría de estos son artículos de bajísimo costo y cuyos altos márgenes son los que finalmente generan los ingresos. Esto significa que los costos de inventario (ya sea de mantención de inventario como de oportunidad) son bastante reducidos, por lo que el sobre stock no significa un problema mayor.

Si bien no tiene sentido mantener stock de repuestos y piezas para los próximos 5 años, tampoco es necesario mantenerse pidiendo la cantidad justa para sobrevivir mes a mes, por lo que el proceso se puede realizar sin problemas de forma trimestral o semestral, reduciendo la incertidumbre y evitando problemas de quiebres de stock y sin incurrir en costos significativos.

De todas maneras, el abastecimiento es un tema importante que no se debe llevar a cabo de forma arbitraria y desordenada, por lo que este proceso será estandarizado desarrollando un sistema de revisión periódica de inventario¹⁹.

Si bien al utilizar un sistema de ventas (algún ERP o programa de gestión) es fácil llevar un registro continuo de los niveles de inventario, lo que en la teoría permitiría implementar un sistema de revisión continua de inventario²⁰, en la práctica cuando se trabaja con muchos productos y muchos proveedores, pierde sentido este sistema ya que por condiciones de borde lo más lógico y económico es que cada vez que se pide a un proveedor, se aprovecha de abastecerse de todos los productos que se trabajan con dicho proveedor en lugar de pedir cada producto por separado cuando estos llega a niveles críticos de stock, como sugiere el sistema de revisión continua, lo cual finalmente incrementa enormemente los costos fijos de pedir.

19 Ver Marco Conceptual, Pág. 83

20 Ver Marco Conceptual, Pág. 82

Por lo mismo, el procedimiento a utilizar será el siguiente:

- Se determinará para cada proveedor un tiempo fijo entre pedidos (P: cada cuánto tiempo se pedirá, trimestralmente, semestralmente, etc.), así como registrar sus tiempos de demora en las importaciones o lead time (L).
- El primer pedido se realizará simplemente por intuición y observación del mercado, utilizando los pronósticos de demanda, ya que no se cuenta con información de ventas disponible.
- Luego se implementará un informe (por proveedor) que permita llevar registro de las estadísticas de sus productos (promedios de venta o demanda diarios (m) y desviación estándar de la demanda (σ))
- Finalmente se deben establecer niveles de servicio para cada producto, es decir un número entre 0 y 1 que establece de alguna forma la importancia que se le da al producto en cuando a la necesidad de que esté siempre disponible en stock, es decir, el indicador define la probabilidad de no tener quiebres de stock.

De esta manera, de acuerdo al calendario definido para cada proveedor, cada P días (por proveedor) se procederá a pedir todos los productos que se trabajan con dicho proveedor, en la cantidad justa para llegar al nivel de inventario meta u objetivo que se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Inventario Meta: } T &= m * (P + L) + \sigma\sqrt{(P + L)} \\ &= \text{inventario medio en } (P + L) + \text{stock seguridad en } (P + L) \end{aligned}$$

m = demanda media diaria (calculada como los promedios históricos de ventas)

P = tiempo entre pedidos (uno por proveedor)

L = Tiempo de demora de importación (uno por proveedor)

σ = desviación estándar de la demanda diaria (calculada con los históricos de ventas)

Este inventario meta está calculado para durar justamente el tiempo necesario (P días), sin incurrir en gastos de sobre stock, sin embargo dejando siempre un inventario de seguridad que limite la probabilidad de incurrir en quiebres de stock de acuerdo al nivel de servicio predeterminado (que en general se utilizarán cercanos al 100% debido al bajo costo de inventario que se mencionó anteriormente, y la alta necesidad de tener disponibilidad continua de todos los repuestos).

De esta manera queda completamente estandarizado y prácticamente automatizado el proceso de abastecimiento, quedando definidos un calendario de pedidos para cada proveedor, así como las cantidades requeridas de cada producto en cada importación.

6.5 CONCLUSIONES PLAN DE OPERACIONES

Si bien puede parecer anticipado el definir protocolos y procesos para la atención, el control de inventario y planificación de actividades para una empresa que aún no comienza siquiera con su primer punto de venta, es importante recordar que se está entrando a competir en un mercado donde existe una cantidad significativa de competencia, así como un claro líder en la actualidad. De aquí viene la importancia de no dejar nada al “azar” ni a la intuición que vaya generándose en la marcha, sino desarrollar un negocio que esté bien estandarizado y listo para crecer rápidamente, aprovechando de sacar ventaja de cada punto que se pueda realizar de mejor manera que la competencia para ofrecer un mejor servicio.

Muchas empresas en la medida que van creciendo se van haciendo insuficientes sus procesos. De esta forma y para evitar esto, se dejan definidos desde un comienzo los procesos para el abastecimiento, planificación de las reparaciones y atención al cliente, que fueron pensados para facilitar la escalabilidad del negocio y poder gestionar la empresa de manera eficiente, estando desde el comienzo preparados para ofrecer un buen servicio una vez que esta crezca y por tanto se vaya haciendo cada vez más difícil el manejar el negocio sin procesos estandarizados, ordenados y bien definidos.

7 PLAN FINANCIERO

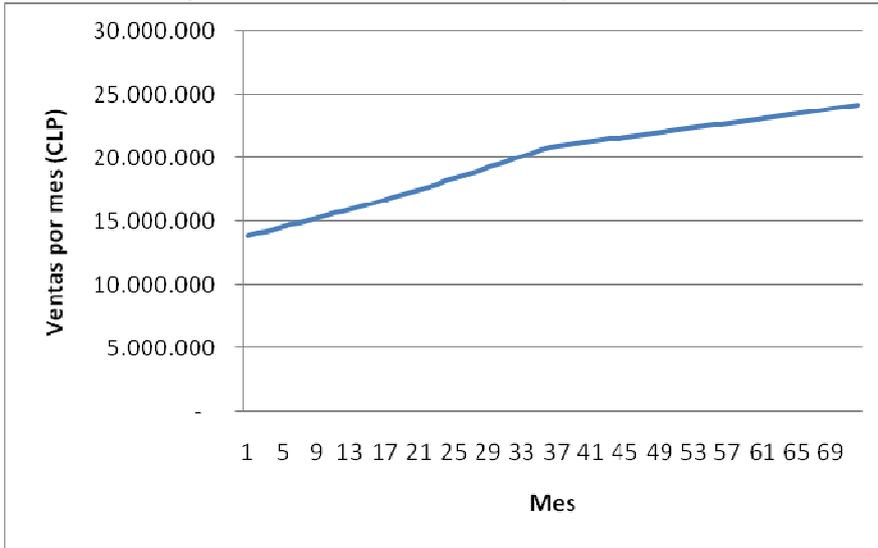
7.1 INGRESOS

Como fue calculado anteriormente en la sección del estudio de mercado, un local en promedio llega a vender aproximadamente 17 millones de pesos mensuales a fines del primer año. A partir de conversaciones con Andrés Link, arquitecto y dueño de la constructora LNK Ltda se obtuvo el dato de que un local promedio ubicado en centros comerciales suele crecer en ventas a tasas del 15% durante los primeros tres años de operación (viene de IPC + 10% anual), y luego se estabilizan a crecimientos anuales cercanos al 5%, es decir en torno al IPC (independiente del rubro se observa una tendencia similar). Estos datos son de buena confiabilidad ya que esta constructora se dedica específicamente a la construcción de locales en centros comerciales, y además la misma sociedad ha creado su propia cadena de locales (en centros comerciales también²¹), por lo que tienen bastante conocimiento con respecto al tema, y afirman que en general gran parte de los locales en malls se comporta de la misma manera debido al marketing y flujo de gente que entregan los mismos centros comerciales. Además se corroboró esta información con una segunda opinión, esta vez de Fernando Jimenez, dueño de Importadora Police, con locales (zapaterías) tanto en galerías como centros comerciales, y su opinión fue exactamente la misma: Debido al marketing y a como se desenvuelve la gente en los centros comerciales, la tendencia es bastante similar en todos los locales. Los primeros años (3) se puede crecer en torno a un 15% anual hasta la maduración del local, y luego seguir reajustando a tasas cercanas al IPC.

De esta manera, con las ventas y curva de crecimiento de éstas, se logró calcular la proyección de las ingresos promedio para cada local, y la demanda que esto representa para cada una de las familias de productos/servicios ofrecidos. En el siguiente gráfico se puede observar la proyección de ventas que ejemplifica el crecimiento anteriormente justificado:

21 Emprendimiento Palettas, <www.palettas.cl>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

Gráfico 11: Proyección de ventas mensuales por local



Finalmente, se realizó la proyección de las ventas de la empresa considerando la planificación de apertura de locales que fue detallada en el plan de RR.HH (6 locales en el primer año, dos más por año durante los siguientes 3 años, luego uno por año durante los primeros años de la etapa de consolidación y disminuir gradualmente en la medida que la demanda lo indique), dando origen a la siguiente gráfica escalonada de crecimiento, y resumiéndose en la tabla de ingresos totales por venta para los primeros 7 años de operación:

Gráfico 12: Proyección de ventas mensuales totales del negocio

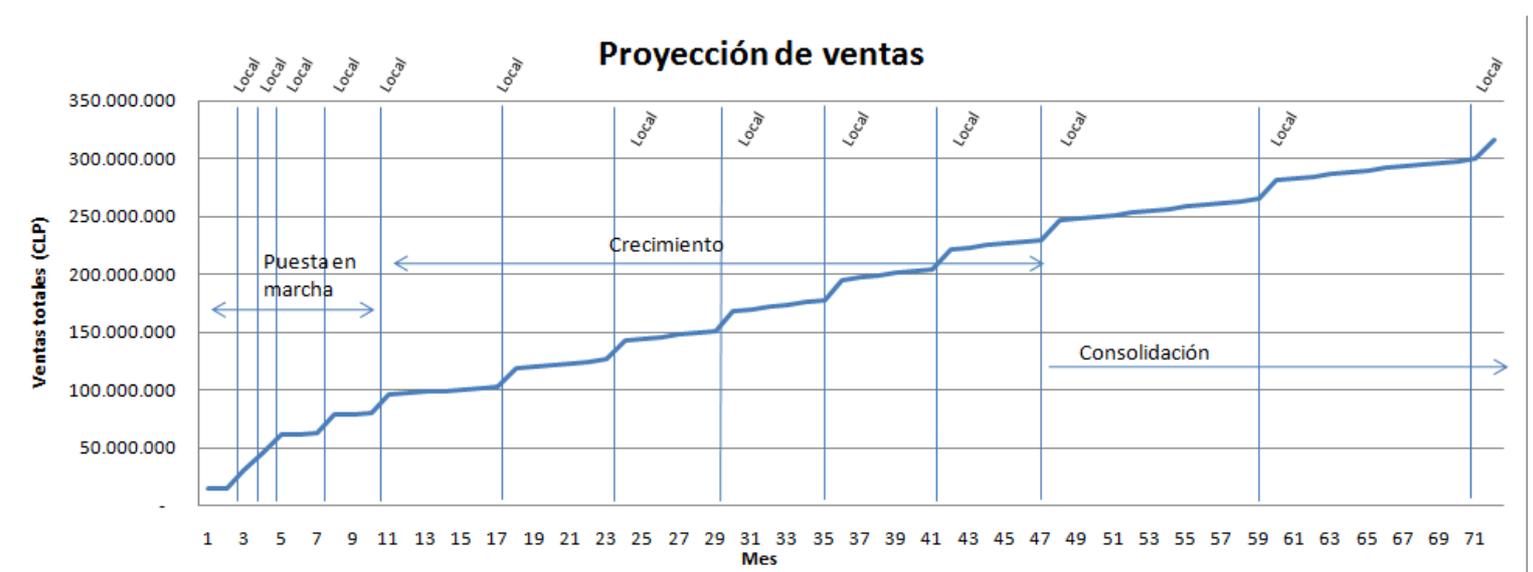


Tabla 7: Resumen ventas anuales totales, plazo de evaluación

Año	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos Ventas	\$ 670.647.070	\$ 1.283.160.567	\$ 1.831.593.212	\$ 2.423.500.195	\$ 2.898.908.178	\$ 3.308.965.065	\$ 3.706.314.969

En el Anexo X se encuentra la tabla detallada con las ventas mensuales por local para los primeros 3 años, con la demanda y costos variables para cada una de las familias de productos.

7.2 COSTOS VARIABLES

Los costos variables se definen a partir de las mismas familias de productos utilizadas para el cálculo de las estimaciones de ventas (con sus respectivos porcentajes y márgenes ya expuestos en la sección de estudio de la demanda). Si bien luego se realiza un análisis de sensibilidad a la variable, para el cálculo general se utilizó un tipo de cambio referencial de \$605(CLP/USD), con lo cual los costos variables corresponden a un 31,2% de las vetas totales. La tabla a continuación muestra los costos variables totales proyectados para los primeros 7 años y desagregados para cada familia de productos. Nuevamente en el Anexo X se encuentra el detalle de los costos mensual por familia de productos para los primeros 3 años.

Tabla 8: Resumen de costos variables anuales totales, plazo de evaluación

Año	Pantallas	Baterías	Botones	Software	Otros	Accesorios	TOTAL
1	\$ 176.814.851	\$ 3.996.966	\$ 5.243.257	\$ 3.089.835	\$ 3.644.421	\$ 16.288.938	\$ 209.241.886
2	\$ 338.302.893	\$ 7.647.464	\$ 10.032.014	\$ 5.911.835	\$ 6.972.933	\$ 31.165.906	\$ 400.346.097
3	\$ 482.896.138	\$ 10.916.049	\$ 14.319.773	\$ 8.438.598	\$ 9.953.218	\$ 44.486.452	\$ 571.457.082
4	\$ 638.951.312	\$ 14.443.734	\$ 18.947.424	\$ 11.165.659	\$ 13.169.751	\$ 58.862.920	\$ 756.132.061
5	\$ 764.291.741	\$ 17.277.102	\$ 22.664.262	\$ 13.355.980	\$ 15.753.207	\$ 70.409.815	\$ 904.459.352
6	\$ 872.402.475	\$ 19.720.986	\$ 25.870.171	\$ 15.245.212	\$ 17.981.532	\$ 80.369.437	\$ 1.032.397.100
7	\$ 977.163.037	\$ 22.089.137	\$ 28.976.734	\$ 17.075.900	\$ 20.140.805	\$ 90.020.427	\$ 1.156.370.270

7.3 SUELDOS

Tabla 9: Remuneraciones del personal

Cargo	Año inicio	Cantidad	Sueldo Inicial
Vendedores	1	3 por local	\$ 400.000
Técnicos	1	2 por local	\$ 500.000
Jefe de local	1	1 por local	\$ 550.000
Gerente General	1	1	\$ 1.300.000
Administrativo 1	1	1	\$ 500.000
Administrativo 2	1	1	\$ 500.000
Junior	1	1	\$ 350.000
Gerente Operaciones	2	1	\$ 900.000
Secretaria	4	1	\$ 400.000
Analista de productos	4	1	\$ 500.000

Con respecto al personal del local, los sueldos expuestos corresponden al total bruto que se deberá desembolsar en promedio, compuestos de una parte líquida más bonos en función de las ventas como política de incentivos. Para cumplir con el horario demandado por los centros comerciales (12 horas diarias de lunes a domingo), se requiere un promedio de al menos 6 trabajadores full-time (45 horas semanales, mínimo 2 domingo libres al mes por temas legales), lo cual se logra entre los técnicos, vendedores y jefe de local.

Todos los valores corresponden al total bruto que debe desembolsar la empresa, y son reajustados en un 5% cada año. El resto de los sueldos expuestos en la tabla están justificados en el plan de RR.HH y todos fueron comparados con sueldos de mercado en sitios de ofertas laborales²²²³

22 LABORUM, <www.laborum.cl>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

23 TRABAJANDO, <www.trabajando.com>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

7.4 OTROS COSTOS FIJOS

Tabla 10: Costos Fijos

Concepto	Costo Mensual
Oficina	
Arriendo Oficina	\$ 540.000
Gastos de Oficina	\$ 275.250
Locales	
Arriendo por Local aprox	\$ 1.445.000
Gastos Comunes por Local	\$ 450.000
Internet por Local	\$ 50.000
Telefonía por Local	\$ 20.000
Extras	
Mantenimiento ERP	\$ 122.083
Posicionamiento Orgánico	\$ 120.000
AdWords + Facebook	\$ 200.000
Dominio + Hosting	\$ 25.900
Gastos Camioneta	\$ 266.667
Contabilidad Externa	\$ 450.000

El arriendo de la oficina considera una propiedad de 50m² ubicada en la comuna de Providencia, dirección Miguel Claro 195. El costo es de UF0.4 por metro cuadrado más \$50.000 en gastos comunes. Además la oficina incluye un estacionamiento y una bodega que será utilizada en un comienzo para almacenar el inventario de reserva o productos importados que no puedan ser llevados directamente a los locales.

El detalle del ítem “gastos de oficina” se puede observar en el Anexo XI, y corresponde básicamente a internet, telefonía, gastos en impresora y papel, higiene y limpieza.

Cada local considera un arriendo que se calcula con un valor promedio de entre 1.5 y 2 UF el metro cuadrado, o el 8.5% de las ventas en caso de ser mayor²⁴. Además gastos comunes cercanos a los 450 mil pesos y la cuota de internet más telefonía de \$70.000.

La cuota anual de mantenimiento del software ERP, por la versión Advance (más de 15 usuarios), asciende a \$1.465.000²⁵

Como se mencionó anteriormente, el diseño web junto con el posicionamiento orgánico en Google y las campañas pagadas de palabras clave serán subcontratadas, al menos en un principio, a una empresa especialista. Los servicios fueron cotizados con la empresa Superredtv y el costo por el plan de posicionamiento orgánico de la página web, con 700 palabras clave (cantidad suficiente) asciende a \$1.440.0000 anual. Si

24 Fuente: Reunión con Andrés Link, arquitecto y dueño de Constructora LNK Ltda. (Especialistas en construcción de locales en centros comerciales)

25 Cotización por correo electrónico, <jsilva@softland.cl>, [Consulta: 3 Diciembre 2014]

bien con el posicionamiento orgánico se debiese lograr una buena posición en los buscadores, como se detalló en el plan de marketing, además se incorporarán campañas pagadas por palabras clave en Google y redes sociales, para lo cual se destinó un total de \$200.000 mensual.

Los gastos de la camioneta, considerando un promedio de 20.000Km anuales, a un promedio de 160 \$/Km por conceptos de mantención, bencina y peaje, dan un total de \$3.200.000 anuales.

La asesoría en contabilidad corresponde a un valor bruto de \$344.444 mensuales, más 3 meses extras por la presentación de impuestos de abril, es decir son 15 sueldos al año, prorrateados en los 12 meses.

7.5 INVERSIÓN

Tabla 11: Inversión

Ítem	Costo Unitario
Construcción del local	\$ 28.000.000
Cuota incorporación mall	\$ 7.350.000
Terminales de venta (POS)	\$ 289.990
Licencia ERP	\$ 15.241.520
Página web	\$ 1.000.000
Adaptar oficina	\$ 5.839.930
Camioneta Junior	\$ 5.890.500

La construcción de los locales fue cotizada a través de la misma constructora LNK Ltda, y el detalle de la cotización puede observarse en el Anexo XII. En resumen, corresponde a un local de 31M2, y considera todas las partidas desde que es entregado el local (una caja vacía) hasta dejarlo operativo (obra gruesa, fachada, tabiquería, pavimentos, cielos, mobiliario, letreros, etc).

Luego, los centros comerciales cobran una cuota de incorporación al mall que asciende por lo general a las 300UF.

Los terminales POS o puntos de venta fueron cotizados en www.bip.cl y se tomó como referencia el modelo ELO 1509L de 15 pulgadas con un valor de \$289.990. Se consideran 2 puntos de venta por local.

Se cotizó el ERP SOFTLAND para gestionar la empresa. Se consideraron los módulos básicos de puntos de venta, contabilidad e inventarios que en la versión Advanced ascienden a un total de 12.808.000 + IVA²⁶

La página web fue cotizada en la empresa Superredtv, y el valor aproximado es de \$1.000.000 incluidos el diseño, la estructura básica y la carga inicial de productos. El sitio será desarrollado mediante el gestor de contenidos Joomla, y queda completamente autoadministrable.

Si bien la oficina cotizada viene con todas las terminaciones listas, el ítem de “adaptar oficina” considera el mobiliario e instrumental para las 3 personas que trabajarán desde el comienzo: Escritorios, cajoneras, sillas, basureros, computadores, impresora, teléfonos. La cotización detallada se encuentra en el Anexo XIII.

La camioneta para movilización del junior y transporte de productos entre bodega y locales corresponde a una Chevrolet N300 Max, motor 1.2L del nueva del año 2015, por \$5.890.500.

El total de la inversión para el año cero corresponde a \$243.551.520

7.6 DEPRECIACIÓN LEGAL

Tabla 12: Depreciación legal de los activos físicos

Ítem	Valor Unit	Categoría	Vida útil	Valor residual Unit	Dep. Anual Unitaria
Instalaciones Locales	\$ 28.000.000	Aparte	5	\$ 14.000.000	\$ 2.800.000
Equipos POS	\$ 289.990	Sistemas computacionales	6	0	\$ 48.332
Muebles oficina	\$ 302.888 (set)	Muebles y enseres.	7	0	\$ 43.270
Computadores	\$ 300.000	Sistemas computacionales	6	0	\$ 50.000
Equipos electrónicos	\$ 73.006	Útiles de oficina	3	0	\$ 24.335

Tabla 13: Resumen depreciación anual

Año	1	2	3	4	5	6	7
Depreciación	\$ 17.712.789	\$ 23.506.116	\$ 29.299.442	\$ 35.092.769	\$ 37.989.432	\$ 40.886.096	\$ 40.886.096

Como se puede observar en la tabla 12, parte de los activos que se deprecian corresponde al equipamiento de la oficina (muebles, computadores y equipos electrónicos), cuyas vidas útiles están determinadas por el servicio de impuestos internos²⁷. Lo mismo ocurre con los equipos utilizados como puntos de venta. El único caso distinto corresponde a la infraestructura del local, ya que la política de los centros comerciales obliga a remodelar todos los locales en un plazo de 5 años, por lo que la

26 Cotización por correo electrónico, <jsilva@softland.cl>, [Consulta: 3 Diciembre 2014]

27 SISTEMA DE IMPUESTOS INTERNOS,

<http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

vida útil que se utiliza es justamente estos 5 años. Además no es necesario remodelar la totalidad del local, por lo que existe un valor residual cercano al 50% del valor de éste, y que corresponde a las partidas como la obra gruesa, pavimentos, tabiquerías e instalación de faenas. La tabla anterior muestra la depreciación anual unitaria por cada una de las partidas que se deprecian, junto con el total anual de la depreciación. El detalle de la depreciación total de los activos para los 7 años de análisis se encuentra en el Anexo XIV.

7.7 CAPITAL DE TRABAJO

Para determinar el capital de trabajo se calcularon los flujos mensuales para los primeros 3 años de operación. El resultado es que debido a las proyecciones de ventas y a la rápida estabilización de éstas que se alcanza debido a lo discutido anteriormente acerca de la apertura de locales en centros comerciales (suponiendo claramente que el negocio funciona), desde el primer mes se alcanzan los flujos necesarios para pagar la operación (costos fijos, variables y sueldos), ya que ni siquiera se producen desfases al no haber ventas a crédito. Sin embargo la necesidad de comprar previamente y adquirir volúmenes mínimos de productos para abastecer los locales si genera la necesidad de partir con un capital de trabajo, que fue estimado en \$104.620.943, o la cantidad necesaria para abastecer a los locales durante los primeros 6 meses de operación, es decir hay un desfase entre la importación de los productos y la venta de estos (no se puede pagar el costo del producto recién una vez que éste se logra vender).

7.8 VALOR RESIDUAL

Como el proyecto pretende de todas formas seguir funcionando luego de los 7 años a los que se realiza la evaluación económica, se incorporó al año 7 un valor residual que corresponde al valor presente de los flujos futuros del proyecto extendido hasta los 15 años de operación, y que equivale a \$4.807.297.642 bajo el escenario normal.

7.9 RESULTADOS DEL FLUJO DE CAJA

La tasa de descuento base que se escogió (si bien se realiza un análisis de sensibilidad para esta variable) a partir de conversaciones con el resto de los socios es de un 25%, que si bien es un tanto alta, se considera un proyecto riesgoso al estar entrando en un nuevo rubro sin experiencias anteriores, y de esta forma se le demanda una rentabilidad bastante exigente en la evaluación, que permitirá tener una buena idea de cuál es la conveniencia real de realizar el negocio.

A continuación se enuncian los principales resultados del flujo de caja a 7 años bajo el escenario estándar proyectado: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR)

y el Periodo de Recuperación del Capital (PRC). El flujo de caja se realizó de forma “pura”, es decir sin considerar un crédito, ya que en primer lugar de esta manera se puede evaluar de mejor manera el comportamiento del proyecto por sí mismo, y en segundo lugar debido a que este es un proyecto que, de ser realizado, no se realizará por medio de un préstamo. Los mismos socios serán teóricamente los inversionistas y la modalidad será por medio de ceder parte de la propiedad de la empresa. A continuación se presenta el resumen de los principales indicadores, y en el Anexo XV se encuentra el flujo en detalle. De todas formas, simplemente por fines académicos se realizó un flujo de caja con financiamiento que se puede observar en el Anexo XVI.

Indicador	Valor
VAN	\$ 2.210.363.942
TIR	94%
PRC	1,84 años

Como se puede observar, al utilizar una tasa del 25% y manteniéndose todas las variables tal cual fueron pronosticadas, se alcanza un VAN de más de 2 mil millones de pesos, o el equivalente a 3.65 millones de dólares. La tasa interna de retorno del proyecto alcanza un 94%, y la inversión se recupera en menos de 2 años, por lo que resulta ser un proyecto altamente conveniente según los estándares que se le exigieron.

7.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Al haber ciertos factores que fueron estimados y que por lo tanto pueden sin dudas sufrir variaciones o no darse de la manera exacta en que fueron proyectados, se realizaron análisis de sensibilidad para las siguientes variables:

- Demanda (Ingresos por venta)
- Tipo de cambio (CLP/USD)
- Tasa de descuento

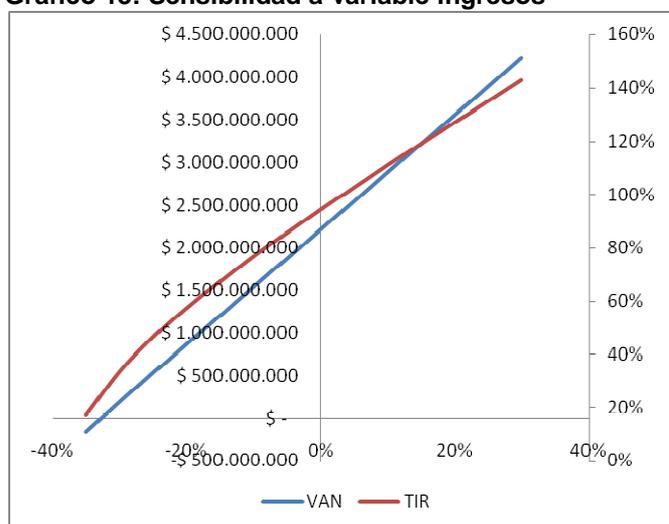
7.10.1 VARIACIONES DE LA DEMANDA

La demanda es uno de los factores principales que influye en los resultados del flujo de caja y además uno de los que más incertidumbre representa, por lo que se calcularon los 3 indicadores utilizados ante variaciones desde un -35% hasta un +30% en los ingresos por venta, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 14: Sensibilidad a variable ingresos

Var. Ingresos	VAN	TIR	PRC
-35%	-\$ 156.223.271	17%	6,28
-30%	\$ 191.476.630	33%	5,44
-25%	\$ 531.870.936	46%	3,89
-20%	\$ 867.569.537	57%	3,20
-10%	\$ 1.538.966.740	77%	2,32
0%	\$ 2.210.363.942	94%	1,84
10%	\$ 2.881.761.144	111%	1,48
20%	\$ 3.553.158.346	127%	1,28
30%	\$ 4.224.555.548	143%	1,14

Gráfico 13: Sensibilidad a variable ingresos



Como se observa tanto en el gráfico como en la tabla, las variaciones de esta variable influyen de manera radical en todos los indicadores, prácticamente duplicándose el VAN al aumentar en un 30% los ingresos, y haciendo no rentable el negocio al disminuir más de un 33% (VAN negativo, PRC casi mayor al plazo de evaluación)

7.10.2 VARIACIONES DEL TIPO DE CAMBIO

Al tratarse de un negocio en el cual casi la totalidad de los productos y repuestos son importados, y cuyo costo representa más de un 30% de los ingresos por ventas, el tipo de cambio CLP/USD tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio.

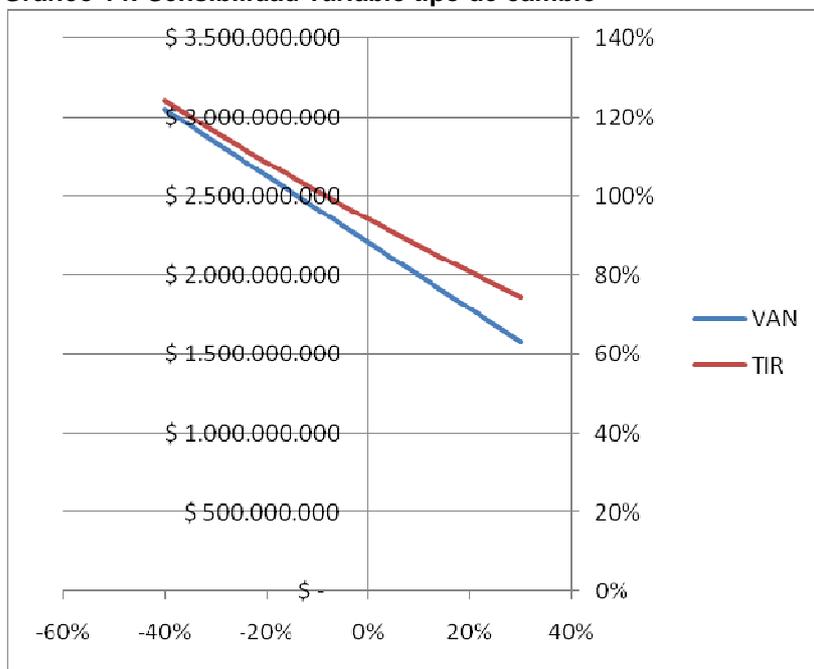
Esta variable, cuyo valor para el cálculo estándar se fijó en \$605 (CLP/USD), se hizo variar desde un -40% hasta un +30%, de manera de cubrir un poco más allá de los

mínimos y máximos alcanzados para este tipo de cambio desde 1995 hasta el 2014²⁸, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 15: Sensibilidad variable tipo de cambio

Var. Dólar	Valor Dólar	VAN	TIR	PRC
-40%	363	\$ 3.046.685.469	124%	1,32
-30%	424	\$ 2.837.605.088	116%	1,42
-20%	484	\$ 2.628.524.706	108%	1,53
-10%	545	\$ 2.419.444.324	101%	1,67
0%	605	\$ 2.210.363.942	94%	1,84
10%	666	\$ 2.001.283.560	87%	2,03
20%	726	\$ 1.792.203.178	81%	2,18
30%	787	\$ 1.583.122.796	74%	2,38

Gráfico 14: Sensibilidad variable tipo de cambio



Si bien se observa que efectivamente el tipo de cambio influye en los indicadores de rentabilidad, disminuyendo casi 700 millones el VAN al utilizar el valor máximo del dólar, y aumentando en casi 900 millones al alcanzar su mínimo, se puede observar que no es una variable que vaya a cambiar las conclusiones principales del negocio, ya que bajo los rangos normales en que se mueve el tipo de cambio, no hay forma de alcanzar números negativos para el proyecto.

28 BANCO CENTRAL DE CHILE, < http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_p.htm>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

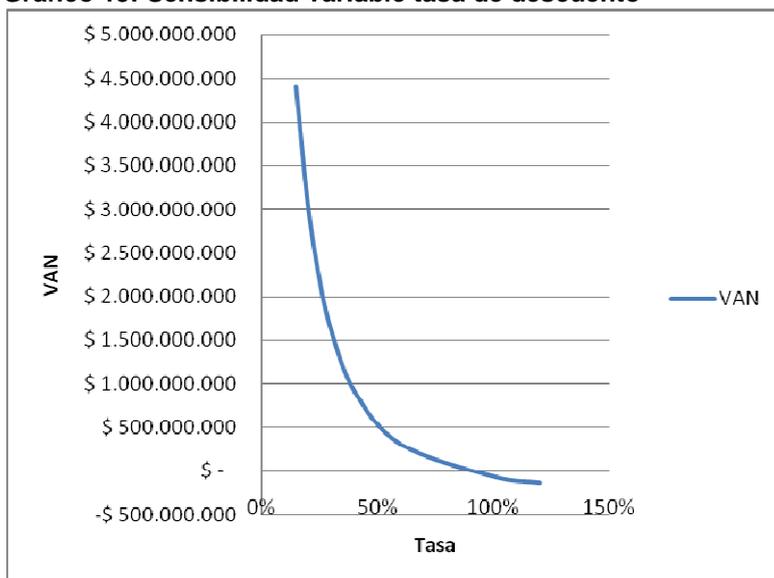
7.10.3 VARIACIONES DE LA TASA DE DESCUENTO

Finalmente se realizó un análisis de sensibilidad para la tasa de descuento utilizada, la cual se hizo variar desde un 15% hasta un 120% de manera de poder tener una idea del comportamiento del negocio ante distintas exigencias de rentabilidad o costo de capital.

Tabla 16: Sensibilidad variable tasa de descuento

Tasa	VAN	TIR	PRC
15%	\$ 4.405.253.282	94%	1,84
20%	\$ 3.075.809.776	94%	1,84
25%	\$ 2.210.363.942	94%	1,84
30%	\$ 1.625.487.718	94%	1,84
40%	\$ 922.130.983	94%	1,84
60%	\$ 309.904.951	94%	1,84
100%	-\$ 61.185.793	94%	1,84
120%	-\$ 132.676.528	94%	1,84

Gráfico 15: Sensibilidad variable tasa de descuento



Claramente este proyecto, así como la gran mayoría de los proyectos que se evalúan, presenta una alta sensibilidad ante la exigencia que se le pide en cuanto a la tasa de descuento, y en particular se observa como al sobrepasar el 94% se llega al límite en el que el VAN pasa a ser negativo, obteniéndose así la tasa interna de retorno del proyecto.

7.11 CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO

Debido a la amplia planificación de apertura de locales, los flujos de caja fueron hechos con un horizonte de 7 años lo que permitió realizar una evaluación durante todo el período en que el negocio es puesto en marcha, crece y finalmente se va consolidando.

Se utilizaron como indicadores el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación del Capital (PRC) para medir el atractivo o rentabilidad del proyecto por sí mismo a través de un flujo de caja sin préstamo y utilizando una tasa de descuento en el escenario neutro de un 25%. Así los resultados indicaron un valor actual neto de más de 2.200 millones de pesos, soportando con niveles positivos hasta tasas del 94% (TIR) y recuperándose el capital en 1,84 años, es decir se obtuvieron resultados muy prometedores para la evaluación a 7 años.

Llama algo la atención lo elevado del capital de trabajo con respecto a la inversión inicial (104 millones versus 243 millones), sin embargo esto se puede explicar por varias razones. En primer lugar la inversión no es tan alta para un negocio de esta envergadura ya que contempla únicamente la apertura de los primeros locales (primer año), y luego mediante los mismos flujos generados se van abriendo el resto de los locales. Y en segundo lugar, el capital de trabajo fue definido como los recursos necesarios para operar los primeros 6 meses supliendo los costos de importación por considerarse un plazo prudente para trabajar con tranquilidad, pero básicamente pudo definirse para un plazo de tiempo menor.

Mediante los análisis de sensibilidad se pudo observar la alta dependencia que tiene el proyecto ante variaciones de la tasa de descuento y el tipo de cambio, sin embargo existe un rango bastante amplio en el que el negocio sigue siendo muy rentable a pesar de exigirle más en cuanto a estos dos factores. Los ingresos por su parte demostraron ser la variable más influyente en los resultados, ya que si bien los números soportaron disminuciones de hasta un 33% en los ingresos totales durante todo el período de evaluación, al utilizar ingresos por debajo de este umbral el proyecto deja de ser rentable en cuanto a todos los indicadores utilizados. Asimismo, las alzas porcentuales en la variable ingresos resultaron mejorar considerablemente todos los indicadores.

De todas maneras, al menos mediante el análisis de los flujos de dinero, se concluye la conveniencia de realizar el proyecto debido a su estabilidad y buenos resultados financieros.

8 CONCLUSIONES FINALES

En el presente informe se desarrolló en profundidad el plan de negocios para una cadena de locales de servicio técnico y venta de accesorios para Smartphones.

Mediante el estudio de mercado fue posible identificar a una gran parte de las empresas que están actualmente dedicadas a ofrecer este tipo de servicios, y tanto el análisis de sus prácticas como el comportamiento de sus clientes permitieron desarrollar una visión bastante amplia de lo que está ocurriendo en este mercado. Finalmente junto con el levantamiento de información referente al consumidor obtenida mediante las distintas encuestas fue posible identificar un espacio u oportunidad que actualmente estaba siendo atendida por un único competidor, y se concluyó, sobre todo debido al gran tamaño y crecimiento que presenta el mercado de Smartphones, que hay espacio de sobra para más actores en dicho segmento que corresponde a las cadenas ubicadas en grandes centros comerciales. De esta manera se definió una estrategia macro de “seguir al líder”, y mediante un análisis exhaustivo su situación fue posible generar estrategias de entrada y crecimiento que teóricamente permitirán hacerse un nombre en la industria y obtener la participación deseada.

El plan de marketing comienza definiendo la imagen que se espera entregar al consumidor, y lo que se busca es formar una empresa profesional, organizada y estandarizada que permita ofrecer un servicio eficiente y de calidad en cualquiera de sus locales, lo cual se espera sea muy valorado en esta desprestigiada industria y por lo mismo se definieron como pilares básicos (eficiencia, transparencia y calidad). Se definió el mix inicial de productos/servicios para atender en un principio al menos los dos segmentos mayores: Samsung y Apple, con énfasis en el primero que actualmente está siendo apartado a pesar de ser el más grande de todos.

La planificación del personal tanto para la fuerza de ventas como aquellos necesarios para administrar y dirigir, fue separada en las etapas de puesta en marcha, crecimiento y consolidación del negocio. De esta manera se espera comenzar el negocio sin un exceso de personal mediante la dirección del gerente general con la ayuda de dos administrativos (contabilidad y rr.hh), y en la medida que la empresa va creciendo se va incorporando el personal requerido para ir agregando valor, diversificando el conocimiento, redistribuyendo algunas tareas y finalmente aportar al crecimiento y la mantención constante del negocio. Con respecto a los técnicos, uno de los puntos esenciales del presente proyecto, si bien se concluye que existe cierto mercado de ellos y que su formación no representa una gran dificultad (en cuanto a capacitación), de todas maneras se observa un desafío importante en lograr armar un equipo de calidad que permita ofrecer con éxito los servicios de la manera en que fueron pensados y sin incurrir en demasiados costos excepcionales.

Con el plan de operaciones lo que se buscó principalmente es el no caer en este problema que muchas empresas sufren en la medida que van creciendo y es que sus

procesos desorganizados y poco estandarizados se van haciendo insuficientes al no haber estado pensados para una empresa más grande. En este caso se definieron los principales procesos (atención al cliente, control de inventario y abastecimiento, y planificación de actividades) con miras en la escalabilidad y por tanto pensados para poder otorgar un servicio de calidad y en forma eficiente independiente del tamaño que vaya alcanzando la empresa. Así se estandarizaron dichos procesos que si bien en una empresa pequeña (un solo local) se podrían hacer a simple "intuición" (cuánto pedir, qué pedir, cuándo pedir, cómo atender, cómo reparar, etc), cuando se tiene una empresa con múltiples locales y se requiere minimizar costos y entregar un servicio eficiente a la vez, es necesario definir protocolos ordenados para cada uno de estos temas.

Finalmente y con todo el conocimiento recogido en cuanto a la industria y el negocio en particular, fue posible identificar todos los costos referentes a la operación del negocio, así como la inversión necesaria para comenzar a operar y los posibles ingresos que teóricamente se tendrán, calculados a partir de una estimación de las ventas de la competencia principal (Mtek) y corroborados con bastante precisión por parte del arquitecto consultado, quién afortunadamente también había construido los locales de este competidor. A partir de todo esto se realizó la evaluación financiera mediante un flujo de caja a 7 años plazo que resulta mostrar un proyecto altamente rentable y estable en cuanto a sus cifras, con un VAN cercano a los 2.200 millones de pesos (al 25% de descuento), una TIR del 94% y período de recuperación del capital de 1,84 años.

Finalmente y para concluir con respecto a las recomendaciones, si bien éste es un proyecto que en cuanto a sus cifras queda completamente recomendado, se debe recordar que no es una innovación radical la que se está proponiendo y por tanto no tiene su propio y nuevo mercado que atender. Muy por el contrario, se estaría ingresando a un mercado bastante denso en cuanto a competencia, que si bien deja ciertos espacios como el que se pretendió abordar con el presente plan, de todas maneras se está entrando directo a competir fuertemente para ganarse el terreno, para lo cual se deben hacer las cosas particularmente bien de manera de ser elegido por sobre el resto. Por lo mismo, si bien se recomienda el proyecto, primero se aconseja buscar un poco de experiencia laboral de manera alcanzar un conocimiento preliminar en cuanto a negocios y de esta manera no caer en todos los errores que se vayan presentando.

9 BIBLIOGRAFÍA

“MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS: GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS”, Instituto politécnico nacional, UPDCE, Marzo 2006

“PLANES DE NEGOCIO: UN INSTRUMENTO PARA AFIANZAR EL ÉXITO DE LAS START-UP”, Cynertia Consulting, Octubre 2009

“PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS FODA COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS”, José Luis Ramírez Rojas

“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE LIBRERÍAS CON CAFETERÍA”, Retamales Moreno, Jorge Andrés, 2007, Uchile

“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CONSULTAS DENTALES EN SANTIAGO”, Cárcamo Silva, Nicolás Roberto, 2008, Uchile

“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA BEBÉS”, Torrejón Anativia, Felipe José, 2009, Uchile

“PLAN DE NEGOCIOS PARA FORMAR UNA EMPRESA DE VENTA DE INSUMOS MÉDICOS”, Valenzuela Arancibia, Marcelo Javier, 2013, Uchile

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE APLICACIONES SMARTPHONES OPENTOURS AUDIO AGUÍAS”, Lagos Quezada, Andrea Cecilia, 2014, Uchile

“LOS CUATRO PASOS A LA EPIFANÍA”, Steven G. Blank, 2006

PORTAL DE OFERTAS DE TRABAJO, <www.laborum.cl>

PORTAL DE OFERTAS DE TRABAJO, <www.trabajando.com>

ANÁLISIS DE IMPORTACIONES, <www.datasur.com>

RED DE EMPRENDIMIENTO, <www.endeavor.cl>

10 ANEXOS

10.1 ANEXO I: MARCO CONCEPTUAL

Sobre los planes de negocios:

En cuanto a decisión de elaborar de un plan de negocios como tal, se tiene que:

“Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de la empresa y complementariamente, es útil para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio”²⁹

En resumidas cuentas, es una herramienta que permite definir con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como un mapa para guiar el desarrollo de la compañía. Además presentar un plan es esencial para buscar financiamiento, socios o inversionistas, es decir son todos pasos útiles y necesarios a la hora de armar un proyecto como el que se está proponiendo.

Si bien no hay una pauta universal sobre lo que debe contener, los contenidos clásicos de un plan de negocios y en los que la mayoría de los autores coinciden son (dejando de lado las formalidades propias de un informe):

1. Una definición del producto o servicio
2. Los objetivos (generales y específicos) y la metodología
3. Un análisis del mercado: Situación actual, competencia
4. Plan de implementación:
 - a) Plan de Marketing
 - b) Plan de Operaciones
 - c) Plan de RR.HH (y estructura de la empresa)
5. Plan Financiero

En la sección de bibliografía se encuentran disponibles artículos de diversos autores sobre la elaboración de planes de negocios, y la estructuración de este trabajo se ha realizado tomando en consideración tanto la bibliografía existente como las adecuaciones acordes al proyecto específico y los requerimientos del resto de los socios.

29“Planes de negocio, un instrumento para afianzar el éxito de las Start-Up”, Cynertia Consulting, <http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf>, [Consulta: 8 Diciembre 2014]

Análisis de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para analizar la rentabilidad o atractivo de un sector o industria, y sirve para evaluar el valor y la proyección futura de negocios que pretendan operar en dicho sector. El modelo basa en el análisis de las 5 fuerzas que corresponden a:

1. Poder de negociación de compradores
2. Poder de negociación de proveedores
3. Amenaza de nuevos entrantes
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad de los competidores

Análisis FODA

El análisis FODA o DAFO es una metodología de estudio que permite analizar la situación de una empresa o un proyecto mediante el análisis de sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas). Profundizando un poco más:

- Fortalezas: Aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otra de igual clase.
- Amenazas: Situaciones negativas, externas al proyecto o empresa que pueden afectar de alguna manera contra ésta.
- Oportunidades: Factores positivos que genera el entorno y que pueden ser aprovechados.
- Debilidades: Aquellos elementos que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Canvas de Osterwalder

El modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder es una herramienta que permite, mediante un lienzo gráfico, establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes y distintos factores de una organización. De esta forma, es muy útil para ayudar a describir el modelo de negocios de un proyecto que describe a modo de “visión” la forma en que una organización pretende crear, distribuir y capturar el valor lo cual se traduce finalmente en el mecanismo por el cual el negocio busca generar ingresos y beneficios. Las 9 partes del modelo Canvas son: Propuesta de valor, Segmento de clientes, Relación con los clientes, Canales de distribución, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave, Fuentes de ingreso, Estructura de costos.

Conceptos de marketing

En el plan de marketing se trabajará con el Marketing Mix, que apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de las llamadas Cuatro "P", inicialmente ideadas por Neil H. Borden y finalmente consolidadas por Jerome McCarthy: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

A través de la definición de estas cuatro partes se logra determinar gran parte de las estrategias tácticas de marketing. En resumen corresponden a:

Precio: En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

Producto: Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

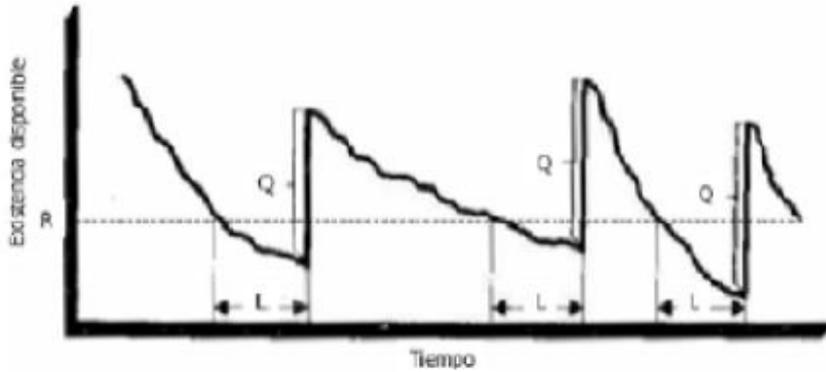
Distribución: En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

Promoción: La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones publicas, la localización del producto, etc.

Conceptos de gestión de inventario

Existen dos sistemas clásicos de gestión de inventarios al enfrentarse a una demanda aleatoria, el método de revisión continua para cuando se tiene un seguimiento constante de los niveles de stock de productos, y el de revisión periódica cuando el inventario se realiza cada cierto tiempo, o se requiere pedir con plazos fijos. A continuación se enuncian ambos métodos:

Sistema de revisión continua



Se ordenan Q^* unidades cada vez que un producto disminuye su inventario por debajo del punto de re-orden, donde:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SD}{IC}} \quad ; \quad R = m + s = m + z\sigma$$

Donde:

Q^* : Pedido óptimo

S: Costo fijo por orden

D: Demanda anual

I: Tasa de costo de inventario

C: Costo del producto

R: Punto de re-orden

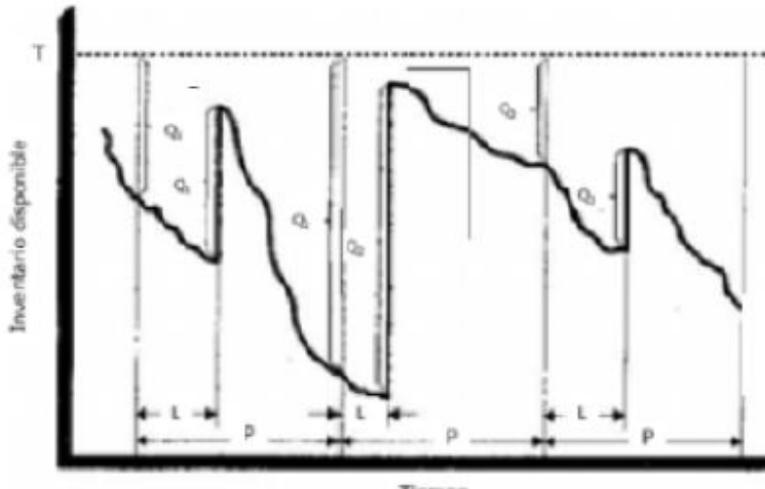
m: Demanda media en tiempo de análisis

s; Stock de seguridad

z: Factor de seguridad
orden

σ : Desviación estándar en tiempo de

Sistema de revisión periódica



Se define un tiempo fijo entre pedidos (P) y se ordena cada vez que se cumple dicho tiempo la cantidad justa para llegar a un inventario meta u objetivo:

$$T = m + s = m + \sigma z$$

Donde,

T: Inventario meta u objetivo

P: Tiempo entre pedidos

L: Leadtime o demora de pedido

m: Demanda media en (P+L)

Σ : Desviación estándar en (P+L)

z: Factor de seguridad

Conceptos de importaciones

Parte importante de este negocio corresponde a las importaciones, ya que la gran mayoría de los productos y servicios que se ofrecen provienen o utilizan piezas/repuestos que provienen del extranjero. Al negociar productos que serán exportados/importados, es importante mantener claridad de los siguientes conceptos:

Valor FOB: valor "Free on Board" o "Libre a Bordo" corresponde a el precio que cobra el vendedor por las mercancías puestas en el puerto de origen. A partir de ahí todos los costes de transporte (seguro y fletes) hasta el destino final corren por cuenta del comprador.

Valor CIF: "Cost, Insurance and Freight" o "Costo, Seguro y Flete" corresponde al precio cotizado por el vendedor que incluye todos los cargos anteriormente mencionados hasta el destino indicado por el comprador.

Flujo de caja

Para la evaluación del proyecto se realizará un flujo de caja privado. En este método se utiliza una plantilla de Excel donde se detallan todas las proyecciones de ingresos futuros, así como los egresos de dinero. Así en primer lugar se obtiene la utilidad antes de impuestos, luego la utilidad considerando impuestos y finalmente luego de considerar una serie de ajustes como amortizaciones, beneficios, provisiones y otros ingresos o egresos no afectos a impuestos, se obtiene el flujo de caja. Por otra parte se debe determinar un horizonte de tiempo (típicamente 5 años) así como una tasa de descuento que corresponda al nivel de riesgo que se debe asumir al considerar el proyecto.

Los principales indicadores que se obtienen del flujo de caja corresponden al VAN y la TIR:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FlujoNeto_t}{(1+r)^t} \qquad VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FlujoNeto_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

Los cuales corresponden al valor presente neto, que es la suma de los flujos futuros descontados, y la tasa interna de retorno que equivale a la tasa de descuento con la cual el VAN es igual a cero. Además es posible calcular el PRC (período de recuperación de capital) que es el tiempo en que los flujos netos acumulados igualan al coste de la inversión.

10.2 ANEXO II: CUADRO RESUMEN COMPETENCIA³⁰

Nombre	Comuna_1	Comuna_2	# Locales	LCD Iphone5	Fix Iphone5	B.Químico	LCD_S3	Glass_S3	Soporte	Comentarios	Gpo
IphoneCenter	Providencia		1						si	La página no muestra nada. Metro. Solo Apple	1
MovilPhone	Apoquindo		1	\$ 85.000	\$ 30.000	\$ 40.000	-	\$ 55.000	si	Solo Iphone y Samsung, además venden carcazas de iphone	1
PAM	Providencia		1	\$ 75.000	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 130.000	\$ 60.000	si	Soporte muchas marcas, venden equipos, accesorios y electrónica.	1
PuntoServi	Providencia		1	\$ 70.000	\$ 30.000	-	\$ 150.000	\$ 60.000	no	Varias marcas, pocos o nulos accesorios	1
Smartfix	Las Condes	Las Condes	2	\$ 90.000	\$ 35.000	-	\$ 150.000	\$ 60.000	si	Iphone y Samsung, venden accesorios y carcazas	2
IphoneHouse	Barnechea	Las Condes	4	\$ 100.000	\$ 39.000	-	-	-	si	Solo Iphone, venden accesorios también	2
Todoiphone	Las Condes		1	\$ 90.000	\$ 35.000	\$ 35.000	-	-	si	Solo Iphone, muy pocos servicios. Venden celulares, no tienen accesorios	1
Mtek	Santiago	V Región	12	\$ 80.000	\$ 30.000	\$ 40.000	-	-	si	Iphone, Blackberry, Samsung. Venden carcazas	3
CPR	Providencia	Antofagasta	2	\$ 130.000	-	-	-	\$ 80.000	si	Varias marcas, Pesima página, no salen productos ni precios.	2
FixHouse	Irarrazabal		1	-	-	-	-	-	-	Samsung y Iphone. Tienen servicio a domicilio, no salen precios	1
Idelectronics	Providencia	Las Condes	2	-	-	-	-	-	-	Solo modelos viejos, no se especializan en Smartphones	2
Macinside	Providencia		1	\$ 65.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 140.000	-	no	Buena página web, Apple y Samsung. Pirámide del Sol	1
LCD chile	Providencia	Las Condes		\$ 100.000	\$ 30.000	\$ 18.000	\$ 180.000	-	no	Página decente. Caracol VIPs y Piramide Sol. Apple y galaxy + notebooks	2
Irepair	Santiago		5	\$ 100.000	\$ 30.000	\$ 25.000	-	-	no	Solo apple, islas reciben los celulares y los mandan a reparar a un central	2
Appmarket	Providencia		1	\$ 90.000	\$ 30.000	-	\$ 120.000	-	no	Apple, Samsung, Blackberry + modelos específicos. Pagina WIX. C. Madrir	1
Servitell	La Florida		1	-	-	-	-	-	-	Página muy básica, no tiene precios, hotmail.	1
Smarttotal	Vitacura		1	-	-	-	-	-	si	Muy pocos modelos, solo problemas de Software. Malísima página web	1

³⁰ Fuente: Elaboración propia

10.3 ANEXO III: PREGUNTAS ENCUESTA

¿Cuál es su sexo?*

- Hombre
- Mujer

¿Su edad?*

¿Alguna vez se le ha echado a perder un celular? ¿Cuál fue el problema?*

- Nunca he tenido un problema
- Pantalla rota
- Caída al agua
- La batería Murió
- Dejó de funcionar algún botón
- Problemas de software

Otros:

Si es que le ha pasado, ¿Cómo solucionó el problema?

- Lo llevé a mi compañía (Entel, Movistar, etc) y funcionó la garantía
- Lo llevé a un servicio técnico alternativo para arreglarlo
- Compré uno nuevo
- No me ha pasado
- Otros:

¿Que haría hoy en día si le ocurre alguno de esos problemas a su celular y la garantía no aplica?*

(Caída al agua, pantalla rota, botones malos, etc)

- Lo cambio por uno nuevo
- Busco un lugar donde me lo puedan arreglar
- Voy igual a la compañía telefónica a preguntar si es que existe otra opción
- Otros:

¿Su celular es un Smartphone? ¿Qué marca?*

Smartphone = celular inteligente (pantalla táctil, navegador de internet, mail, etc)

No tengo Smartphone

Apple

Samsung

LG

Motorola

Sony

HTC

Blackberry

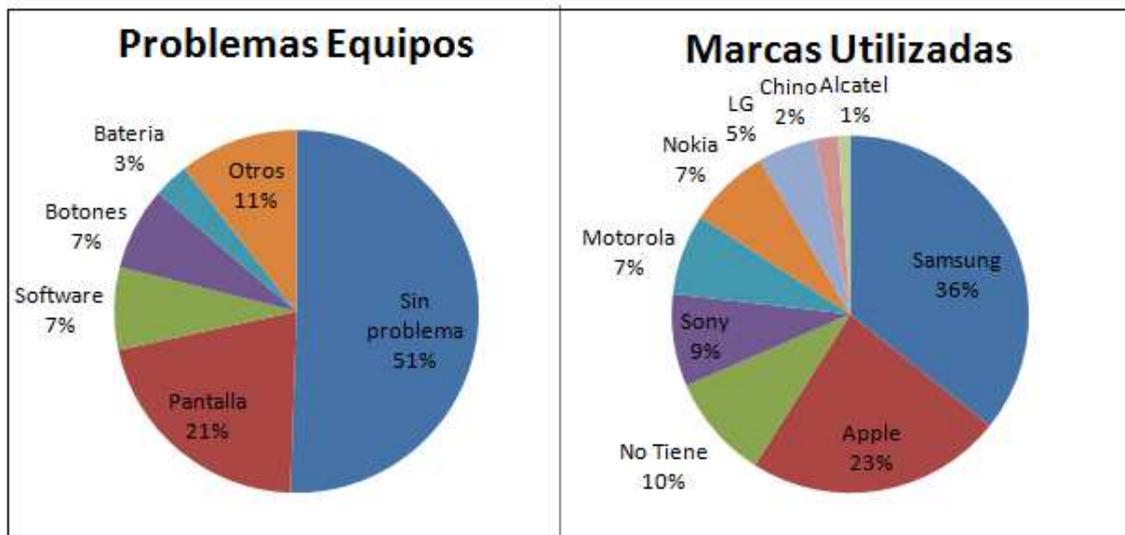
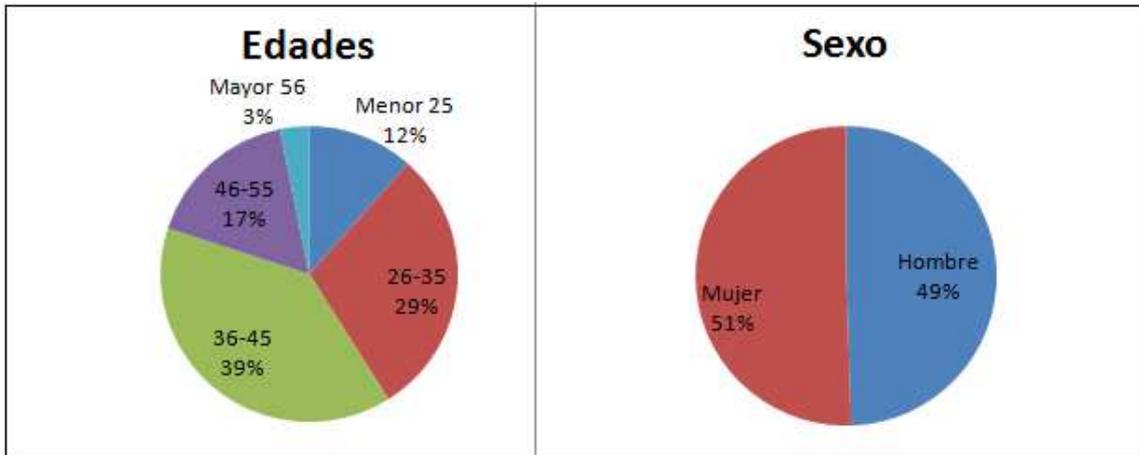
Otros:

¿Si conocieras una cadena de locales para arreglar Smartphones ubicados en los centros comerciales, lo llevarías para la próxima?*

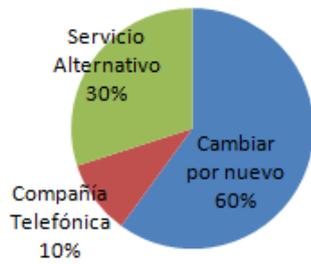
Si

No

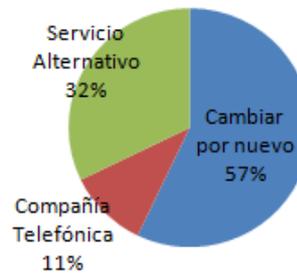
10.4 ANEXO IV: RESULTADOS ENCUESTA PRESENCIAL



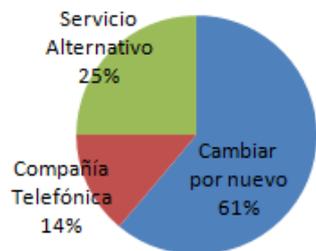
Que haría / Menor 25



Que haría / entre 26 y 35



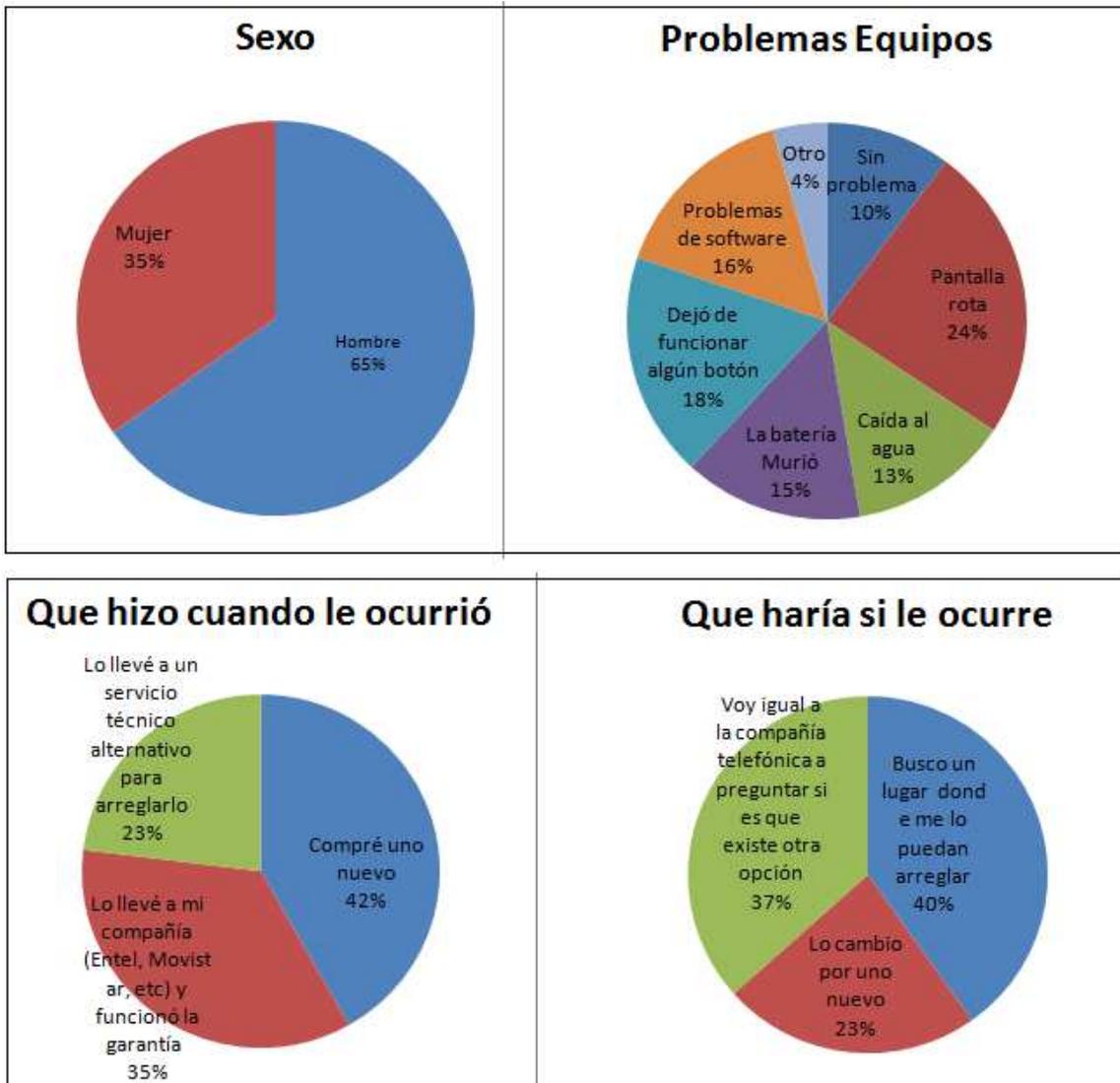
Que haría / entre 36 y 45



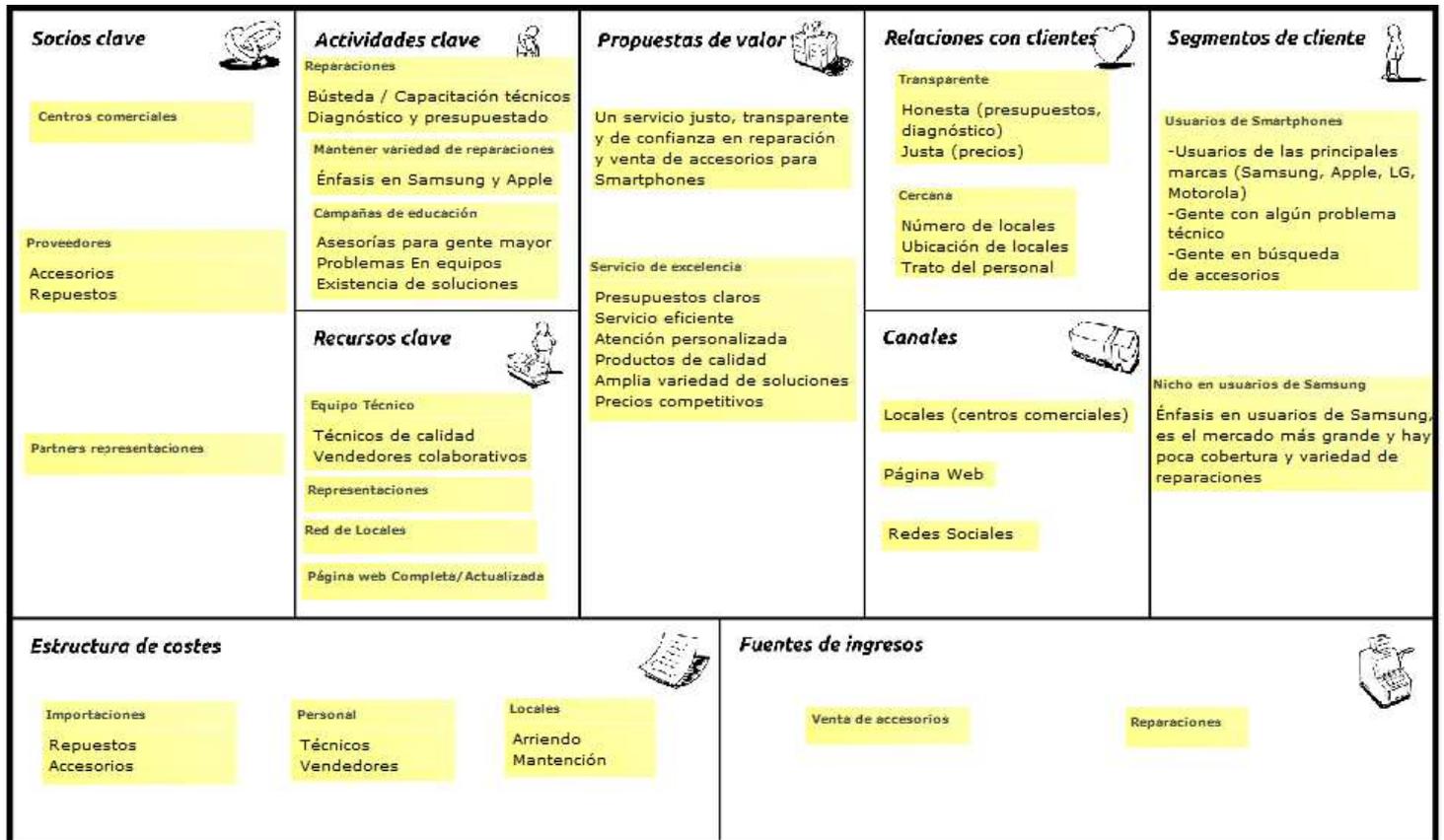
Que haría / mayor a 55



10.5 ANEXO V: RESULTADOS ENCUESTA ONLINE



10.6 ANEXO VI: MODELO CANVAS



10.7 ANEXO VII: PRODUCTOS, COSTOS, PRECIOS, MÁRGENES³¹: MODELOS APPLE Y SAMSUNG.

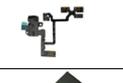
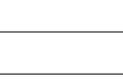
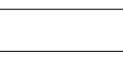
Iphone 5S	Descripción	Clasific	Costo USD	Precio Mtek	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	iPhone 5s LCD original con partes pequeñas	LCD	\$ 36,00	\$120000- \$90000	\$ 80.000	\$ 150.000	\$ 111.000	\$ 95.000
	iPhone 5S Wifi Antena Flex	Flex Antena	\$ 2,50	ND	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	iPhone 5S Dock Connector/Audio Connector Flex Cable Negro	Flex Dock	\$ 3,50	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 35.000	\$ 30.000
	iPhone 5S Botón Encendido Flex Cable	Flex Home	\$ 3,00	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 37.500	\$ 35.000
	iPhone 5S Módulo cámara trasera Flex Cable	Camara	\$ 4,50	ND	\$ 35.000	\$ 45.000	\$ 40.000	\$ 35.000
	iPhone 5S Botón inicio flex Negro	Flex Home	\$ 4,50	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 33.750	\$ 35.000
	iPhone 5S Botón inicio flex Blanco	Flex Home	\$ 4,50	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 33.750	\$ 30.000
	iPhone 5S Botón inicio flex Dorado	Flex Home	\$ 4,50	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 33.750	\$ 30.000
	iPhone 5S Audifono Jack Flex Cable	flex jack	\$ 3,50	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5S Batería	Batería	\$ 3,00	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 37.500	\$ 30.000
	iPhone 5S Cámara Frontal / Sensor Proximidad Flex Cable	Cámara	\$ 4,50	ND	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 37.500	\$ 35.000
	iPhone 5S Vibrador	vibrador	\$ 2,00	ND	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5S punta de vidrio trasera negra		\$ 2,50	ND	ND	ND	ND	\$5000- \$15000
	iPhone 5S punta de vidrio trasera blanca		\$ 2,50	ND	ND	ND	ND	\$5000- \$15000
	iPhone 5S parlante		\$ 10,00	ND	ND	ND	ND	\$5000- \$15000

31 Todos los datos expuestos fueron conseguidos a partir de cotizaciones propias con distintos proveedores y el análisis de los precios publicados por la competencia

Iphone 5C	Descripción	Clasific	Costo USD	Precio Mtek	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	iphone 5c LCD con partes pequeñas	LCD	\$ 32,00	110000-89000	\$ 80.000	\$ 150.000	\$ 106.000	\$ 95.000
	iPhone 5C Parlante de abajo	parlante	\$ 8,00	ND	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	iPhone 5C Conector Dock/Audio flex	Flex Dock	\$ 3,50	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 30.000
	iPhone 5C Cámara delantera con sensor flex	Cámara	\$ 4,00	ND	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	iPhone 5C Encendido On/Off Flex Cable	Flex Power	\$ 5,00	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	iPhone 5C Wifi Antena Flex	Flex Antena	\$ 1,50	ND	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	iPhone 5C Vibrador	vibrador	\$ 2,00	ND	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5C Cámara trasera Flex Cable	Cámara	\$ 7,00	ND	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	iPhone 5C tornillos inferiores negro		\$ 0,30	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 5C Soporte metálico inicio		\$ 0,80	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 5C Botón inicio negro		\$ 0,80	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000

iPhone 5	Descripción	Clasific	Costo USD	Precio Mtek	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	iPhone 5 LCD	LCD	\$ 32,00	\$100000-\$800000	\$ 70.000	\$ 100.000	\$ 85.000	\$ 85.000
	iPhone 5 Botón Inicio Flex	Flex Home	\$ 0,50	\$35000-\$30000	\$ 25.000	\$ 39.000	\$ 31.800	\$ 30.000
	iPhone 5 Auricular Jack + Lightning Conector	Flex Dock	\$ 3,00	\$35000-\$30000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5 Botón inicio	Botón	\$ 0,40	ND	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	iPhone 5 WIFI flex	Flex Antena	\$ 0,60	ND	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5 Encendido on/off Flex Cable	Flex Power	\$ 2,20	\$35000-\$30000	\$ 30.000	\$ 39.000	\$ 32.800	\$ 30.000
	iPhone 5 Sensor proximidad Flex Cable	flex sensor	\$ 2,00	\$40000-\$30000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5 Cámara delantera con sensor flex	Cámara	\$ 2,50	ND	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5 Cámara trasera	Cámara	\$ 4,00	\$40000-\$30000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 32.500	\$ 30.000
	iPhone 5 Parlante de oído	parlante	\$ 0,60	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 28.333	\$ 30.000
	iPhone 5 Vibrador	vibrador	\$ 1,00	ND	\$ 25.000	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	iPhone 5 Vidrio superior e inferior	Detalles extras	\$ 2,20	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 5 sim card	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 5 Tornillos inferiores	Detalles extras	\$ 0,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 5 set tornillos	Detalles extras	\$ 0,80	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 5 set de botones(Encendido,	Detalles extras	\$ 1,30	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	Botón inicio metal	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	Botón inicio sticker	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000

iphone 4s	Descripción	Clasific	Costo USD	Precio Mtek	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	iPhone 4S Display LCD + touch (grade AAA) + frame - BLACK/white (universal ic)	LCD	\$ 17,80	\$60000-\$45000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 48.000	\$ 45.000
	iPhone 4S Back Cover black/white	tapa	\$ 1,60	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 16.250	\$ 20.000
	iPhone 4S Wifi Antena	Flex Antena	\$ 1,00	\$ 30.000	\$ 12.000	\$ 20.000	\$ 16.000	\$ 20.000
	iPhone 4S Front Camera	Cámara	\$ 2,00	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
	iPhone 4S Back Camera	Cámara	\$ 2,00	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 30.000
	iPhone 4S Motor Vibracall	vibrador	\$ 0,70		\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 21.667	\$ 25.000
	iPhone 4S Home Flex	Flex Home	\$ 0,50	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 22.500	\$ 25.000
	iPhone 4S Headphone/Audio Jack Black/White	flex jack	\$ 2,00	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 29.000	\$ 26.000	\$ 25.000
	iPhone 4S Dock Conector	Flex Dock	\$ 3,20	ND	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 23.750	\$ 25.000
	iPhone 4S Power/Sensor Proximity	flex sensor	\$ 2,20	ND	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 23.750	\$ 25.000
	iphone 4s battery	Batería	\$ 2,50	ND	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 22.000	\$ 25.000
	iphone 4s ear piece	Parlante	\$ 0,40	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 21.250	\$ 25.000
	iPhone 4S Wifi Antena cover	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4S Home Button Key	Detalles extras	\$ 0,40	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4S Loudspeaker	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	dust mesh set 3pcs	Detalles extras	\$ 0,30	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s 3m big adhesives	Detalles extras	\$ 0,16	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s 3m small adhesives	Detalles extras	\$ 0,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s battery FPC	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s sensor sticker	Detalles extras	\$ 0,32	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s home button rubber	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s sim holder	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4s dock screw	Detalles extras	\$ 0,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4s Screw set (one set)	Detalles extras	\$ 0,80	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4S Side Buttons Set	Detalles extras	\$ 1,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000

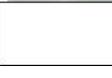
iPhone 4g	Descripción	Clasific	Costo USD	Precio Mtek	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	iPhone 4G completo LCD + touch (grade AAA) e frame - BLACK/WHITE	LCD	\$ 17,80	\$50000-\$40000	\$ 35.000	\$ 55.000	\$ 45.000	\$ 45.000
	iPhone 4G Conector Carga	Flex Dock	\$ 3,20	ND	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 22.500	\$ 25.000
	iPhone4 WIFI	Flex Antena	\$ 1,00	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 25.000
	Headphone Jack Black/White	flex jack	\$ 2,00	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 22.500	\$ 25.000
	iPhone 4G bateria	Batería	\$ 2,20	\$25000-\$20000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 22.000	\$ 20.000
	iPhone 4 Back Cover com frame Preto/Branco	Tapa	\$ 1,60	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 16.667	\$ 20.000
	Iphone 4 home button Preto/Branco	Botón	\$ 0,60	ND	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Iphone 4 home button com flex	Flex Home	\$ 0,60	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 21.250	\$ 25.000
	iphone 4 button sets	Botón	\$ 1,10	ND	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	iPhone 4 back Camera	Cámara	\$ 2,50	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 23.333	\$ 25.000
	iPhone 4 Earphone Piece	parlante	\$ 0,50	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
	iPhone 4 Loud Speaker	parlante	\$ 0,70	ND	\$ 20.000	\$ 28.000	\$ 24.500	\$ 25.000
	iphone 4 Induction Flex(Proximity Flex)	flex sensor	\$ 3,00	ND	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 23.333	\$ 25.000
	iPhone 4 front Camera	Cámara	\$ 2,00	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 23.750	\$ 25.000
	iPhone 4G sim card reader	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4G Sim tray	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	Iphone 4 middle board	Detalles extras	\$ 4,50	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4 Camera Lens	Detalles extras	\$ 0,70	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 4 Screw set (one set)	Detalles extras	\$ 0,80	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4 sensor sticker	Detalles extras	\$ 0,32	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4 dock screw	Detalles extras	\$ 0,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4 3m big adhesives	Detalles extras	\$ 0,16	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iphone 4 3m small adhesives	Detalles extras	\$ 0,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	sponge pads Cable	Detalles extras	\$ 0,16	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000

iPhone 3GS	Descripción	Clasific	Costo USD	Precio Mtek	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	iPhone 3GS LCD	LCD	\$ 10,00	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 26.000	\$ 20.000
	Iphone 3GS Touch	LCD	\$ 2,80	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 18.500	\$ 20.000
	3GS back cover black /white	tapa	\$ 2,50	ND	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 22.500	\$ 20.000
	iPhone 3GS audio jack black power flex	flex jack	\$ 2,00	ND	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 17.500	\$ 18.000
	iPhone 3GS dock connector assembly Preto/Branco	Flex Dock	\$ 2,50	ND	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 18.333	\$ 18.000
	Iphone 3GS auto falante auricular	parlante	\$ 0,80	ND	\$ 15.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 20.000
	iPhone 3GS camera head	Cámara	\$ 1,30	\$ 20.000	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 13.000	\$ 15.000
	iPhone 3GS battery	Bateria	\$ 2,50	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 25.000	\$ 17.800	\$ 20.000
	iPhone 3GS sensor flex cable	flex sensor	\$ 2,00	ND	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	iPhone 3GS home button flex cable	Flex Home	\$ 0,50	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 16.000	\$ 20.000
	iPhone 3GS camera head cap	Detalles extras	\$ 0,16	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	Iphone 3GS Tela Earpiece	Detalles extras	\$ 0,10	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000
	iPhone 3GS Earphone Piece Induction FPC	Detalles extras	\$ 0,80	ND	ND	ND	ND	\$5000-\$15000

Galaxy S4 i9500	Descripción	Clasific	Costo USD	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9505 LCD Screen Digitizer Assembly (Azul, Blanco)	LCD	\$ 110,00	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 181.667	\$ 160.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Lente Frontal (Azul, Blanco)	Tapa	\$ 1,50	\$ 65.000	\$ 70.000	\$ 68.333	\$ 65.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 USB Puerto de carga	Flex dock	\$ 3,50	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Proximity Light Sensor Power Flex Cable Ribbon	Flex Sensor	\$ 1,60	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Parlante Parlanta (Blanco)	Parlante	\$ 2,20	ND	ND	ND	\$ 35.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Vibrador	Vibrador	\$ 1,00	ND	ND	ND	\$ 35.000
	Samsung Galaxy S4 i9500 Sim Card SD Card puerto	SIM	\$ 2,00	ND	ND	ND	\$ 35.000
	Samsung Galaxy S4 i9500 flex de parlante	Parlante	\$ 2,30	\$ 30.000	\$ 30.000	#¡DIV/0!	\$ 30.000
	Samsung Galaxy S4 i9500 flex de audifono	Flex Jack	\$ 1,50	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Cubierta Bateria (Azul, Blanco)	Tapa	\$ 2,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Carcaza de placa central	Tapa	\$ 5,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Full Housing (Blue, White)	Tapa	\$ 9,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Cámara trasera	Camara	\$ 4,60	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500 Cámara delantera	Camara	\$ 2,30	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500/note 2 USB Cable de datos	Detalles extras	\$ 1,20	ND	ND	ND	\$ 5.000
	Samsung Galaxy S4 i9500 Antena	Detalles extras	\$ 0,80	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Samsung Galaxy S4 i9500 Home Botón (Aazul)	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Samsung Galaxy S4 i9500 Home Botón (Blanco)	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Samsung Galaxy S4 IV GT-i9500/note 2 Cargador de pared	Detalles extras	\$ 1,60	ND	ND	ND	\$ 5.000

Galaxy S3 i9500	Descripción	Clasific	Costo USD	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	Ringer Buzzer with Antenna for Samsung s3 (Blanco, Negro)	Flex Antena	\$ 2,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Sostenedor de SIM card	SIM	\$ 1,80	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Home Button Flex Cable for Samsung Galaxy s3	Flex Botón	\$ 0,80	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Teclado Sensor Touch Flex Samsung Galaxy s3	Flex sensor	\$ 1,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Power Button Flex for Samsung Galaxy s3	Flex power	\$ 0,80	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Ear speaker volume flex cable for Samsung Galaxys3	Parlante	\$ 2,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	USB Puerto de carga Samsung Galaxy S3 1747 1535 19300	Flex dock	\$ 0,50	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 26.667	20000
	Vibrador Motor Samsung Galaxy s3	Vibrador	\$ 1,20	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	25000
	camara trasera Samsung Galaxy s3	Cámara	\$ 4,80	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	35000
	Cámara delantera Samsung Galaxy s3	Cámara	\$ 2,50	ND	ND	ND	35000
	Full housing Samsung Galaxy s3 (Azul)	Tapa	\$ 8,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Full housing Samsung Galaxy s3 (Blanco)	Tapa	\$ 8,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Middle Plate con lente de camara Samsung Galaxy s3 (Blanco y Negro)	Tapa	\$ 2,50	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Covertor tracero Samsung Galaxy s3 (5 colores)	Tapa	\$ 2,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Lente Delantero Samsung Galaxy s3 (Blanco, Azul, Rojo, Negro)	Tapa	\$ 1,60	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
	LCD ensamblaje Samsung Galaxy s3 i9300 (Azul)	LCD	\$ 102,50	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 145.000	\$ 125.000
	LCD ensamblaje y marco Samsung Galaxy s3 i9300 (Azul, Blanco)	LCD	\$ 105,50	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 145.000	\$ 125.000
	Botones laterales Samsung Galaxy S3	Detalles extras	\$ 0,60	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Home Button Samsung Galaxy s3 (Blue, White)	Detalles extras	\$ 0,50	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Set tornillos Samsung galaxy siii i9300	Detalles extras	\$ 0,85	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Antenna/singal flex for Samsung Galaxys3	Detalles extras	\$ 1,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	USB cable Samsung Galaxy S3/S2	Detalles extras	\$ 1,00	ND	ND	ND	\$ 5.000
	Wall Charger for Samsung Galaxy S3/S2 (US plug)	Detalles extras	\$ 1,35	ND	ND	ND	\$ 5.000

Galaxy S3 mini i8190	Descripción	Clasific	Costo USD	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	Samsung Galaxy S3 Mini Full housing (Azul, Blanco)	Tapa	\$ 9,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	LCD Samsung Galaxy S3 Mini (Azul, Blanco)	LCD	\$ 41,00	ND	ND	ND	\$ 80.000
	Samsung Galaxy S3 Mini LCD Ensamblaje con Marco (Azul, Negro)	LCD	\$ 46,00	ND	ND	ND	\$ 80.000
	Samsung Galaxy S3 Mini Lente frontal (Blanco, Negro)	Tapa	\$ 1,40	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Samsung Galaxy S3 Mini Parlante (Black)	Parlante	\$ 2,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Samsung Galaxy S3 Mini Keypad Sensor Flex Cable	Flex sensor	\$ 3,00	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000
	Samsung Galaxy S3 Mini Puerto de carga	Flex dock	\$ 0,50	ND	ND	ND	\$25.000-\$35.000

Galaxy Note i9220/N7000	Descripción	Clasific	Costo USD	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	Jack Audio Samsung Galaxy Note i9220/N7000	Flex Jack	\$ 1,48	ND	ND	ND	ND
	Puerto de Carga Samsung Galaxy Note i9220/N7000	Flex Dock	\$ 3,00	ND	ND	ND	ND
	Home Flex Samsung Galaxy Note i9220/N7000	Flex Botón	\$ 3,00	ND	ND	ND	ND
	Parlante Samsung Galaxy Note i9220/N7000 (Black)	Parlante	\$ 2,00	ND	ND	ND	ND
	Sim Card Samsung Galaxy Note i9220/N7000	SIM	\$ 0,80	ND	ND	ND	ND
	Vibrador Samsung Galaxy Note i9220/N7000	Vibrador	\$ 2,00	ND	ND	ND	ND
	Cubierta Trasera Samsung Galaxy Note i9220/N7000 (Blanco, Negro)	Tapa	\$ 2,50	ND	ND	ND	ND
	Full Housing for Samsung Galaxy Note i9220/N7000 (Blanco, Negro)	Tapa	\$ 10,50	ND	ND	ND	ND
	Lente Frontal Samsung Galaxy Note i9220/N7000 (Blanco, Negro)	Tapa	\$ 2,30	ND	ND	ND	ND
	LCD Samsung Galaxy Note i9220/N7000 (Blanco, Negro)	LCD	\$ 96,00	ND	ND	ND	ND
	Antena Flex for Samsung Galaxy Note i9220/N7000	Detalles-extras	\$ 1,00	ND	ND	ND	ND

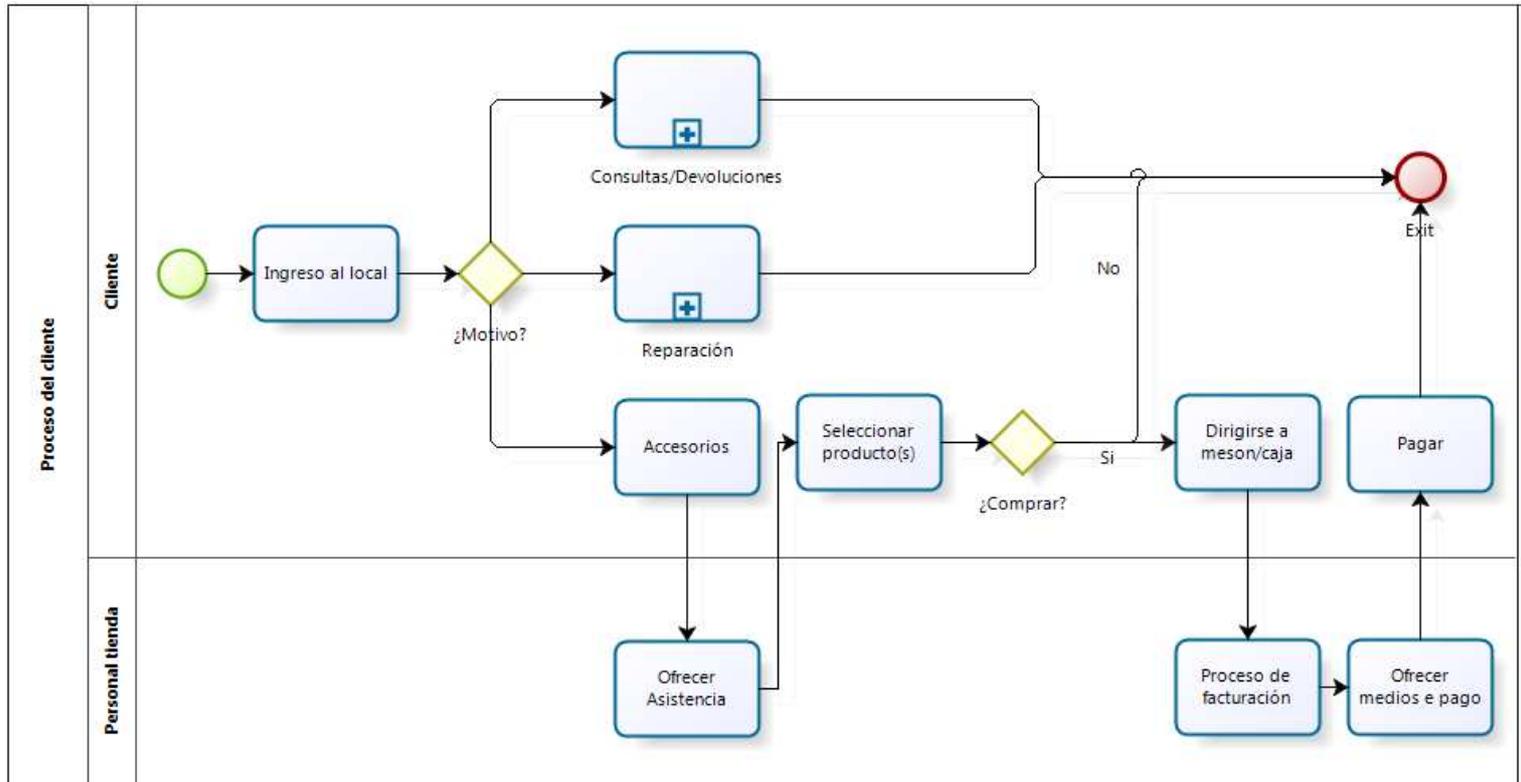
Galaxy S2 i9100	Descripción	Clasific	Costo USD	PRECIO MIN	PRECIO MAX	Promedio	Precio Preliminar
	Audio Jack Flex Cable Samsung Galaxy s2 (con vibrador)	Flex Jack	\$ 1,50	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Samsung Galaxy S2 i9100 i777 Puerto de carga flex	Flex dock	\$ 3,80	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Flex encendido Samsung Galaxy s2	Flex power	\$ 0,80	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Botón Volumen Flex Cable for Samsung Galaxy s2	Flex Botón	\$ 0,60	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Sim Card Conector Samsung Galaxy s2	SIM	\$ 0,60	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Parlante con Antena Samsung Galaxy s2	Antena	\$ 3,00	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Cámara Trasera Samsung Galaxy s2	Camara	\$ 4,40	ND	ND	ND	\$20.000-\$30.000
	Home Button for Samsung Galaxy s2 (Blanco, Negro)	Flex Botón	\$ 0,50	ND	ND	ND	\$5.000-\$15.000
	Back Cover for Samsung Galaxy s2 (Blanco, Negro)	Tapa	\$ 1,80	ND	ND	ND	15.000-25.000
	Full housing for Samsung Galaxy s2 (Blanco, Negro)	Tapa	\$ 7,50	ND	ND	ND	15.000-25.000
	LCD Samsung Galaxy s2 (Black, White)	LCD	\$ 76,20	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	LCD con marco Samsung Galaxy s2 (Black, White)	LCD	\$ 80,00	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Lente Frontal Samsung Galaxy s2 (Black, White, Red)	Tapa	\$ 1,20	ND	ND	ND	\$15.000-\$25.000
	USB Wall Charger for Samsung Galaxy S2	Cables	\$ 2,05	ND	ND	ND	\$ 10.000

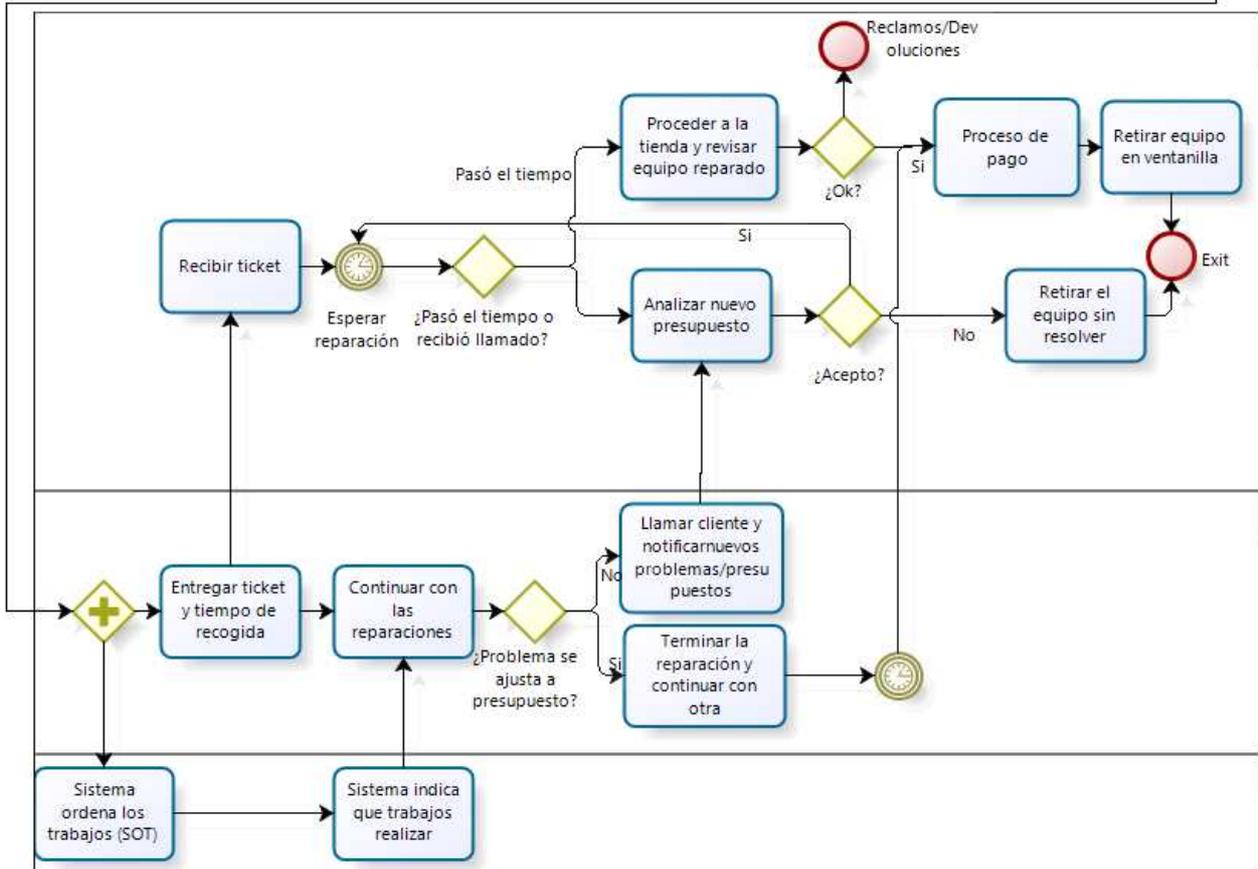
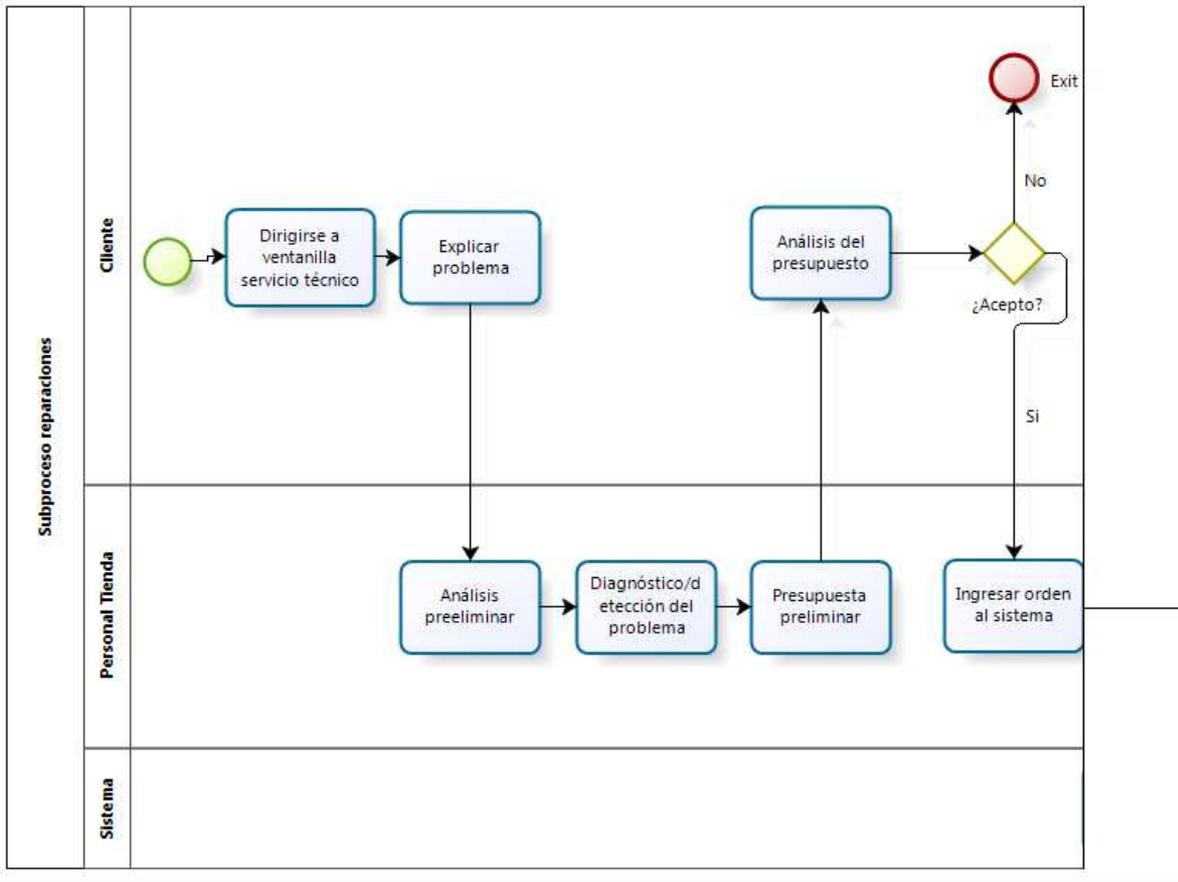
10.8 ANEXO VIII: BÚSQUEDAS DE SERVICIO TÉCNICO EN GOOGLE

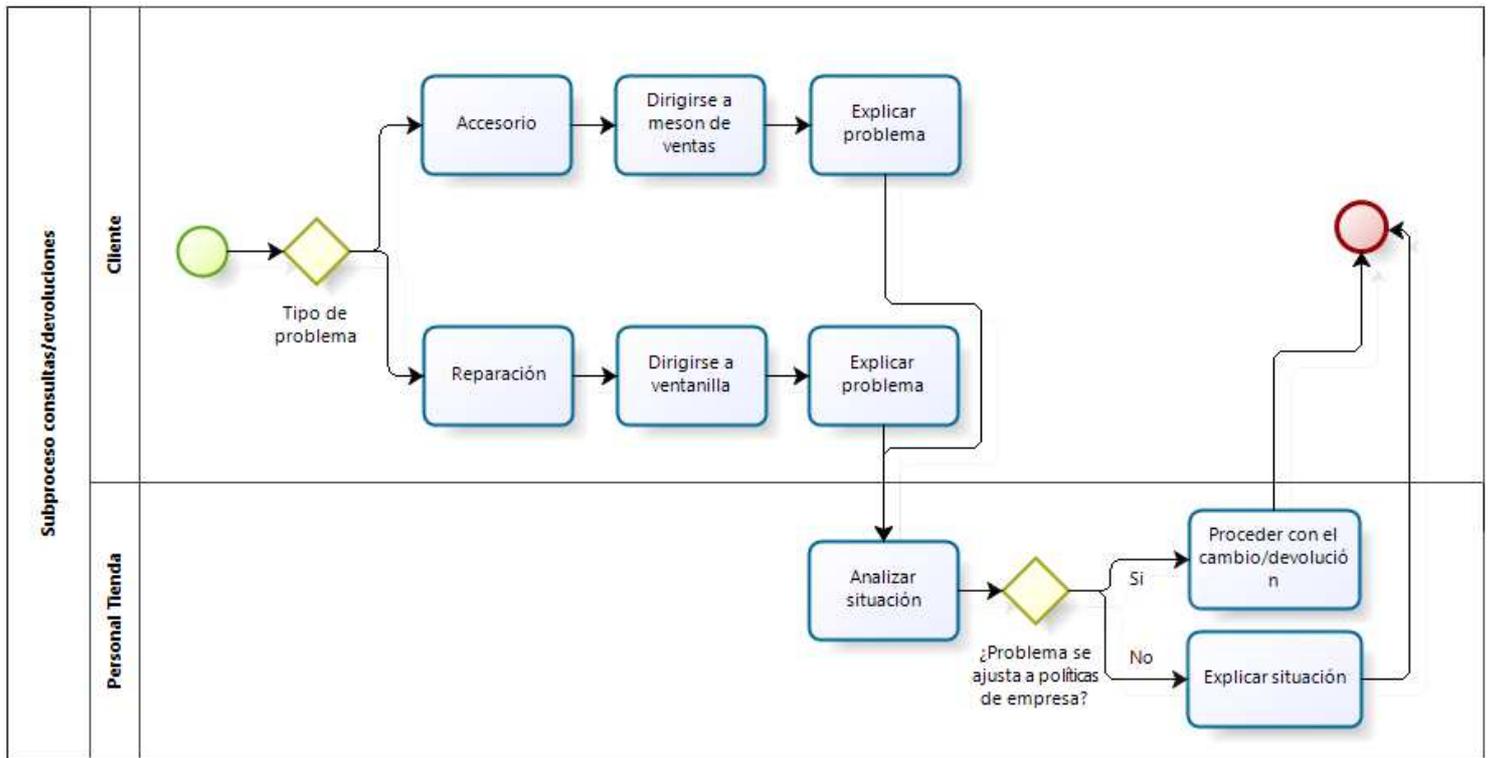
Ad Group	Keyword	Moneda	Búsquedas Mensuales	Tarifa sugerida	Extracted From
Reparación Iphone	reparación iphone	CLP	10	326	www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparación de iphone	CLP	10	567	www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparación de iphone 4	CLP	10	397	www.mtek.cl
Reparación Iphone	iphone reparación	CLP	10		www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparación iphone 4	CLP	10	666	www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparaciones de iphone	CLP	20	436	www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparación iphone 5	CLP	10	566	www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparación de iphone 5	CLP	10	545	www.mtek.cl
Reparación Iphone	reparacion cristal iphone 4	CLP	10	307	www.mtek.cl
Tecnico Celulares	servicio tecnico de celulares	CLP	210	51	
Tecnico Celulares	servicio tecnico celulares samsung	CLP	210	158	
Tecnico Celulares	servicio tecnico para celulares	CLP	70	52	
Tecnico Celulares	servicio tecnico celulares motorola	CLP	50	17	
Tecnico Celulares	servicio tecnico celulares chinos	CLP	20	49	
Tecnico Celulares	servicio tecnico celular lg	CLP	10		
Tecnico Celulares	celulares servicio tecnico	CLP	10	34	
Arreglo	arreglo de celulares	CLP	110	55	
Arreglo	arreglo de iphone 4	CLP	30	348	www.mtek.cl
Arreglo	arreglo de iphone 5	CLP	10	622	www.mtek.cl
Arreglo	arreglo celulares	CLP	30	69	
Arreglo	arreglo de iphone 4s	CLP	10	447	www.mtek.cl
Reparacion Celulares	reparación celular	CLP	10		
Reparacion Celulares	reparación de celulares	CLP	20		
Reparacion Celulares	reparación celulares samsung	CLP	10		
Reparacion Celulares	reparacion de celular	CLP	10		
Reparacion Celulares	manual de reparacion de celulares	CLP	10		
Reparacion Celulares	manual reparacion de celulares	CLP	10		
Reparacion Celulares	clases de reparacion de celulares	CLP	10	5	
Reparacion Celulares	escuela de reparacion de celulares	CLP	10		
Reparacion Celulares	paginas de reparacion de celulares	CLP	10		
Reparar Iphone	reparar iphone	CLP	50	338	www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar iphone 5	CLP	20	502	www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar iphone 3gs	CLP	10	551	www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar iphone 4s	CLP	10	362	www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar iphone 3	CLP	10	413	www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar un iphone	CLP	10		www.mtek.cl
Reparar Iphone	iphone reparar	CLP	10	158	www.mtek.cl
Reparar Iphone	lugares para reparar iphone	CLP	10		www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar iphone 3g	CLP	10		www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar cristal iphone	CLP	10		www.mtek.cl
Reparar Iphone	iphone 5 reparar	CLP	10	842	www.mtek.cl
Reparar Iphone	reparar iphones	CLP	10		www.mtek.cl
Reparar Iphone	como reparar iphone 5	CLP	10	862	www.mtek.cl
Reparar Iphone	como reparar un iphone 5	CLP	10		www.mtek.cl

Ad Group	Keyword	Moneda	Búsquedas Mensuales	Tarifa sugerida	Extracted From
Reparar Iphone	iphone para reparar	CLP	10		www.mtek.cl
Reparar Iphone	iphone 4s reparar	CLP	10		www.mtek.cl
4 Reparar	reparar iphone 4	CLP	40	495	www.mtek.cl
4 Reparar	como reparar iphone 4	CLP	10		www.mtek.cl
4 Reparar	como reparar un iphone 4	CLP	10	554	www.mtek.cl
4 Reparar	iphone 4 reparar	CLP	10		www.mtek.cl
4 Reparar	reparar cristal iphone 4	CLP	10	709	www.mtek.cl
Celulares Cursos	cursos de reparacion de celulares	CLP	10	15	
Celulares Cursos	curso para reparar celulares	CLP	10	42	
Celulares Cursos	cursos reparacion de celulares	CLP	10	1	
Celulares Cursos	cursos reparacion celulares	CLP	10		
Celulares Cursos	cursos para reparar celulares	CLP	10		
Celulares Cursos	cursos para arreglar celulares	CLP	10		
Celulares Cursos	curso para arreglar celulares	CLP	10	195	
Celulares Cursos	cursos para reparacion de celulares	CLP	10	79	
Celulares Cursos	reparacion de celulares cursos	CLP	10		
Celulares Cursos	curso reparar celulares	CLP	10		
Celulares Cursos	cursos de reparaciones de celulares	CLP	10	50	
Keywords like: Celular	celulares doble chip	CLP	210	138	
Keywords like: Celular	desbloqueo de celulares	CLP	480	159	
Keywords like: Celular	iphone servicio tecnico	CLP	30	301	www.mtek.cl
Keywords like: Celular	servicio tecnico iphone 4s	CLP	20	179	www.mtek.cl
Keywords like: Celular	servicio iphone	CLP	20	101	www.mtek.cl
Keywords like: Celular	boton iphone 4	CLP	40		www.mtek.cl
Keywords like: Celular	cambiar cristal iphone 5	CLP	40	584	www.mtek.cl
Keywords like: Celular	cambiar cristal iphone 4	CLP	40	257	www.mtek.cl
Keywords like: Celular	como arreglar celulares	CLP	30		
Keywords like: Celular	desbloques de celulares	CLP	50	96	
Keywords like: Reparar Ce	reparación celulares	CLP	10		
Keywords like: Reparar Ce	arreglar iphone 5	CLP	10	672	www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	reparacion de telefonos	CLP	10	61	
Keywords like: Reparar Ce	arreglar iphone 4s	CLP	10	714	www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	reparamos iphone	CLP	10		www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	reparación de moviles	CLP			www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	como arreglar iphone 5	CLP	10		www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	herramientas para reparar celulares	CLP	10	30	
Keywords like: Reparar Ce	aprender a reparar celulares	CLP	10		
Keywords like: Reparar Ce	reparacion samsung s4	CLP	10		www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	tecnico de iphone	CLP	10		www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	reparador de celulares	CLP	10		
Keywords like: Reparar Ce	reparaciones samsung	CLP	10		www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	iphone tecnico	CLP	10		www.mtek.cl
Keywords like: Reparar Ce	manual para reparar celulares	CLP	10		
Keywords like: Reparar Ce	reparaciondecelulares	CLP	10		
Keywords like: Reparar Ce	reparar celulares chinos	CLP	10		

10.9 ANEXO IX: DIAGRAMAS DE FLUJO (PROCESOS)







10.10 ANEXO X: DEMANDA Y COSTOS POR LOCAL, PRIMEROS TRES AÑOS

Mes	Costo				Costo				Costo		Costo		COSTO TOTAL	
	Ventas	Pantallas	Demanda	Costo Batería	Demanda	Costo Botones	Demanda	Software	Demanda	Otros	Demanda	Accesorios		Demanda
1	13.900.083	3.664.731	(84 Casos)	82.843	(44 Casos)	108.674	(60 Casos)	64.041	(52 Casos)	75.536	(62 Casos)	337.611	(314 Casos)	4.333.435
2	14.062.922	3.707.663	(85 Casos)	83.813	(45 Casos)	109.947	(61 Casos)	64.791	(53 Casos)	76.421	(62 Casos)	341.566	(318 Casos)	4.384.201
3	14.227.667	3.751.098	(86 Casos)	84.795	(45 Casos)	111.235	(62 Casos)	65.550	(53 Casos)	77.316	(63 Casos)	345.567	(322 Casos)	4.435.561
4	14.394.343	3.795.042	(87 Casos)	85.788	(46 Casos)	112.538	(62 Casos)	66.318	(54 Casos)	78.222	(64 Casos)	349.615	(325 Casos)	4.487.523
5	14.562.972	3.839.500	(88 Casos)	86.793	(46 Casos)	113.856	(63 Casos)	67.095	(55 Casos)	79.138	(65 Casos)	353.711	(329 Casos)	4.540.094
6	14.733.576	3.884.480	(89 Casos)	87.810	(47 Casos)	115.190	(64 Casos)	67.881	(55 Casos)	80.065	(65 Casos)	357.855	(333 Casos)	4.593.281
7	14.906.179	3.929.986	(90 Casos)	88.839	(47 Casos)	116.540	(65 Casos)	68.676	(56 Casos)	81.003	(66 Casos)	362.047	(337 Casos)	4.647.091
8	15.080.803	3.976.026	(91 Casos)	89.880	(48 Casos)	117.905	(65 Casos)	69.481	(57 Casos)	81.952	(67 Casos)	366.288	(341 Casos)	4.701.531
9	15.257.474	4.022.604	(92 Casos)	90.932	(48 Casos)	119.286	(66 Casos)	70.295	(57 Casos)	82.912	(68 Casos)	370.579	(345 Casos)	4.756.609
10	15.436.214	4.069.729	(93 Casos)	91.998	(49 Casos)	120.683	(67 Casos)	71.118	(58 Casos)	83.883	(68 Casos)	374.921	(349 Casos)	4.812.333
11	15.617.048	4.117.406	(94 Casos)	93.075	(50 Casos)	122.097	(68 Casos)	71.952	(59 Casos)	84.866	(69 Casos)	379.313	(353 Casos)	4.868.709
12	15.800.000	4.165.641	(95 Casos)	94.166	(50 Casos)	123.528	(69 Casos)	72.794	(59 Casos)	85.860	(70 Casos)	383.757	(357 Casos)	4.925.745
13	15.985.096	4.214.441	(96 Casos)	95.269	(51 Casos)	124.975	(69 Casos)	73.647	(60 Casos)	86.866	(71 Casos)	388.252	(361 Casos)	4.983.450
14	16.172.360	4.263.813	(97 Casos)	96.385	(51 Casos)	126.439	(70 Casos)	74.510	(61 Casos)	87.884	(72 Casos)	392.801	(366 Casos)	5.041.831
15	16.361.818	4.313.763	(98 Casos)	97.514	(52 Casos)	127.920	(71 Casos)	75.383	(61 Casos)	88.913	(73 Casos)	397.402	(370 Casos)	5.100.895
16	16.553.495	4.364.298	(100 Casos)	98.657	(53 Casos)	129.419	(72 Casos)	76.266	(62 Casos)	89.955	(73 Casos)	402.058	(374 Casos)	5.160.652
17	16.747.418	4.415.425	(101 Casos)	99.812	(53 Casos)	130.935	(73 Casos)	77.159	(63 Casos)	91.009	(74 Casos)	406.768	(379 Casos)	5.221.108
18	16.943.612	4.467.152	(102 Casos)	100.982	(54 Casos)	132.469	(74 Casos)	78.063	(64 Casos)	92.075	(75 Casos)	411.533	(383 Casos)	5.282.273
19	17.142.105	4.519.484	(103 Casos)	102.165	(54 Casos)	134.021	(74 Casos)	78.978	(64 Casos)	93.153	(76 Casos)	416.354	(388 Casos)	5.344.155
20	17.342.924	4.572.430	(104 Casos)	103.361	(55 Casos)	135.591	(75 Casos)	79.903	(65 Casos)	94.245	(77 Casos)	421.232	(392 Casos)	5.406.761
21	17.546.095	4.625.995	(106 Casos)	104.572	(56 Casos)	137.179	(76 Casos)	80.839	(66 Casos)	95.349	(78 Casos)	426.166	(397 Casos)	5.470.101
22	17.751.646	4.680.188	(107 Casos)	105.797	(56 Casos)	138.786	(77 Casos)	81.786	(67 Casos)	96.466	(79 Casos)	431.159	(401 Casos)	5.534.183
23	17.959.605	4.735.016	(108 Casos)	107.037	(57 Casos)	140.412	(78 Casos)	82.744	(68 Casos)	97.596	(80 Casos)	436.210	(406 Casos)	5.599.015
24	18.170.000	4.790.487	(109 Casos)	108.291	(58 Casos)	142.057	(79 Casos)	83.714	(68 Casos)	98.739	(81 Casos)	441.320	(411 Casos)	5.664.607
25	18.382.860	4.846.607	(111 Casos)	109.559	(58 Casos)	143.721	(80 Casos)	84.694	(69 Casos)	99.896	(82 Casos)	446.490	(416 Casos)	5.730.967
26	18.598.214	4.903.384	(112 Casos)	110.843	(59 Casos)	145.405	(81 Casos)	85.687	(70 Casos)	101.066	(83 Casos)	451.721	(420 Casos)	5.798.105
27	18.816.090	4.960.827	(113 Casos)	112.141	(60 Casos)	147.108	(82 Casos)	86.690	(71 Casos)	102.250	(84 Casos)	457.013	(425 Casos)	5.866.030
28	19.036.519	5.018.943	(115 Casos)	113.455	(61 Casos)	148.831	(83 Casos)	87.706	(72 Casos)	103.448	(85 Casos)	462.366	(430 Casos)	5.934.750
29	19.259.530	5.077.739	(116 Casos)	114.784	(61 Casos)	150.575	(84 Casos)	88.733	(72 Casos)	104.660	(86 Casos)	467.783	(435 Casos)	6.004.275
30	19.485.154	5.137.225	(117 Casos)	116.129	(62 Casos)	152.339	(85 Casos)	89.773	(73 Casos)	105.886	(87 Casos)	473.263	(441 Casos)	6.074.614
31	19.713.421	5.197.407	(119 Casos)	117.489	(63 Casos)	154.124	(86 Casos)	90.825	(74 Casos)	107.126	(88 Casos)	478.807	(446 Casos)	6.145.778
32	19.944.362	5.258.294	(120 Casos)	118.866	(63 Casos)	155.929	(87 Casos)	91.889	(75 Casos)	108.381	(89 Casos)	484.416	(451 Casos)	6.217.775
33	20.178.009	5.319.894	(121 Casos)	120.258	(64 Casos)	157.756	(88 Casos)	92.965	(76 Casos)	109.651	(90 Casos)	490.091	(456 Casos)	6.290.616
34	20.414.393	5.382.217	(123 Casos)	121.667	(65 Casos)	159.604	(89 Casos)	94.054	(77 Casos)	110.936	(91 Casos)	495.833	(462 Casos)	6.364.310
35	20.653.545	5.445.269	(124 Casos)	123.092	(66 Casos)	161.474	(90 Casos)	95.156	(78 Casos)	112.235	(92 Casos)	501.641	(467 Casos)	6.438.867
36	20.895.500	5.509.060	(126 Casos)	124.534	(66 Casos)	163.365	(91 Casos)	96.271	(79 Casos)	113.550	(93 Casos)	507.518	(472 Casos)	6.514.298

10.11 ANEXO XI: DETALLE DE GASTOS DE OFICINA³²

ítem	Valor
Internet+Telefonía	\$ 29.990
Toner impresora	\$ 25.990
4 Resmas papel	\$ 8.800
Papel Higiénico	\$ 8.842
Toallas Papel	\$ 1.628
Limpieza	\$ 200.000
Total	\$ 275.250

³² Cotización Propia

10.12 ANEXO XII: DETALLE COTIZACIÓN DE CONSTRUCCIÓN DE LOCAL

RESUMEN DE PRESUPUESTO		
CONSTRUCTORA:	LNK constructores	
UBICACIÓN :	Alonso de Cordova 5900, Of.1303	
SUPERFICIE (m2):	30,0	
PARTIDA	VALOR TOTAL	
1	INSTALACION DE FAENAS Y OBRAS COMPLEMENTARIAS	\$ 823.344
2	OBRA GRUESA	\$ 709.183
3	FACHADA	\$ 1.970.875
4	PAVIMENTOS	\$ 570.988
5	TABIQUERIAS	\$ 3.267.118
6	CIELOS Y CENEFAS	\$ 1.138.354
7	ILUMINACION	\$ 663.148
8	MOBILIARIO	\$ 2.791.725
9	GRAFICAS Y ACCESORIOS	\$ 320.377
10	LETREROS	\$ 1.027.750
11	ESPECIALIDADES Y OTROS	\$ 5.094.500
SUB TOTAL		18.377.360
	Gastos Generales	10% 1.837.736
	Honorarios Profesionales	14,0% 2.572.830
	Honorarios Arquitectura	UF30 735.000
TOTAL NETO		23.522.927
TOTAL c/IVA		27.992.283

10.13 ANEXO XIII: DETALLE DE GASTOS PARA ADAPTAR OFICINA

Ítem	Valor Neto	Cantidad	Total Neto
Escritorios	\$ 159.000	3	\$ 477.000
Cajoneras	\$ 68.000	3	\$ 204.000
Sillas	\$ 45.000	3	\$ 135.000
Computadores	\$ 252.101	3	\$ 756.303
Basureros	\$ 3.353	3	\$ 10.059
Teléfonos fijos	\$ 11.756	3	\$ 35.269
Impresora Multifuncional	\$ 54.613	1	\$ 54.613
		IVA	\$ 932.426
		TOTAL	\$ 5.839.930

10.14 ANEXO XIV: DETALLE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Año	1	2	3	4	5	6	7
Locales	\$ 16.800.000	\$ 22.400.000	\$ 28.000.000	\$ 33.600.000	\$ 36.400.000	\$ 39.200.000	\$ 39.200.000
Equipos POS	\$ 579.980	\$ 773.307	\$ 966.633	\$ 1.159.960	\$ 1.256.623	\$ 1.353.287	\$ 1.353.287
Muebles Oficina	\$ 129.809	\$ 129.809	\$ 129.809	\$ 129.809	\$ 129.809	\$ 129.809	\$ 129.809
Computadores	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Equipos eléctricos	\$ 53.000	\$ 53.000	\$ 53.000	\$ 53.000	\$ 53.000	\$ 53.000	\$ 53.000
Total	\$ 17.712.789	\$ 23.506.116	\$ 29.299.442	\$ 35.092.769	\$ 37.989.432	\$ 40.886.096	\$ 40.886.096

10.15 ANEXO XV: FLUJO DE CAJA "PURO"

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos Ventas		\$670.647.070	\$1.283.160.567	\$1.831.593.212	\$2.423.500.195	\$2.898.908.178	\$3.308.965.065	\$3.706.314.969
Costos Productos		\$-209.241.886	\$-400.346.097	\$-571.457.082	\$-756.132.061	\$-904.459.352	\$-1.032.397.100	\$-1.156.370.270
Sueldos		\$-156.000.000	\$-266.400.000	\$-344.520.000	\$-426.546.000	\$-504.573.300	\$-562.201.965	\$-620.012.063
Locales		\$-84.778.000	\$-150.940.075	\$-209.765.423	\$-272.557.517	\$-321.807.195	\$-362.902.031	\$-402.396.772
Gastos Oficina		\$-9.783.000	\$-10.076.490	\$-10.378.785	\$-10.690.148	\$-11.010.853	\$-11.341.178	\$-11.681.414
Gastos Marketing		\$-5.350.800	\$-5.511.324	\$-5.676.664	\$-5.846.964	\$-6.022.373	\$-6.203.044	\$-6.389.135
Otros Gastos		\$-10.065.000	\$-10.366.950	\$-10.677.959	\$-10.998.297	\$-11.328.246	\$-11.668.094	\$-12.018.136
Depreciación		\$-17.712.789	\$-23.506.116	\$-29.299.442	\$-35.092.769	\$-37.989.432	\$-40.886.096	\$-40.886.096
G/P de Capital								
Pérdida Ejercicio Anterior								
Utilidades antes de Impuesto		\$177.715.595	\$416.013.516	\$649.817.858	\$905.636.439	\$1.101.717.428	\$1.281.365.558	\$1.456.561.082
Impuesto 1ra categoría (25%)		\$-44.428.899	\$-104.003.379	\$-162.454.464	\$-226.409.110	\$-275.429.357	\$-320.341.389	\$-364.140.271
Utilidades después de Impuesto		\$133.286.696	\$312.010.137	\$487.363.393	\$679.227.330	\$826.288.071	\$961.024.168	\$1.092.420.812
(+)Depreciación		\$17.712.789	\$23.506.116	\$29.299.442	\$35.092.769	\$37.989.432	\$40.886.096	\$40.886.096
G/P de Capital								
(+)Pérdida Ejercicio Anterior								
Flujo de Caja Operacional		\$150.999.485	\$335.516.252	\$516.662.836	\$714.320.099	\$864.277.503	\$1.001.910.264	\$1.133.306.908
Préstamo								
Amortizaciones								
Inversiones	\$-243.551.520	\$-71.860.000	\$-71.860.000	\$-72.020.000	\$-35.930.000	\$-203.930.000	\$-60.528.000	\$-58.139.000
Recuperación IVA Inversión		\$38.886.377	\$11.473.445	\$11.473.445	\$11.498.992	\$5.736.723	\$32.560.252	\$9.664.134
Valor Residual						\$84.000.000	\$28.000.000	\$4.835.297.642
Capital de Trabajo	\$-104.620.943							
Recuperación CDT								\$104.620.943
Flujo de Caja de Capitales	\$-348.172.463	\$-32.973.623	\$-60.386.555	\$-60.546.555	\$-24.431.008	\$-114.193.277	\$32.252	\$4.891.443.719
FLUJO DE CAJA TOTAL	\$-348.172.463	\$118.025.862	\$275.129.698	\$456.116.281	\$689.889.090	\$750.084.226	\$1.001.942.516	\$6.024.750.627
Flujo de Caja descontado	\$-348.172.463	\$94.420.690	\$176.083.007	\$233.531.536	\$282.578.571	\$245.787.599	\$262.653.219	\$1.263.481.783
VAN(25%)	\$ 2.210.363.942	Tasa	25%	TIR	94%	PRC (años)	1,84	

10.16 ANEXO XVI: FLUJO DE CAJA CON PRÉSTAMO (60% DE LA INVERSIÓN, TASA REFERENCIA 20%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos		\$670.647.070	\$1.283.160.567	\$1.831.593.212	\$2.423.500.195	\$2.898.908.178	\$3.308.965.065	\$3.706.314.969
Costos Productos		\$-209.241.886	\$-400.346.097	\$-571.457.082	\$-756.132.061	\$-904.459.352	\$-1.032.397.100	\$-1.156.370.270
Sueldos		\$-156.000.000	\$-266.400.000	\$-344.520.000	\$-426.546.000	\$-504.573.300	\$-562.201.965	\$-620.012.063
Locales		\$-84.778.000	\$-150.940.075	\$-209.765.423	\$-272.557.517	\$-321.807.195	\$-362.902.031	\$-402.396.772
Gastos Oficina		\$-9.783.000	\$-10.076.490	\$-10.378.785	\$-10.690.148	\$-11.010.853	\$-11.341.178	\$-11.681.414
Gastos Marketing		\$-5.350.800	\$-5.511.324	\$-5.676.664	\$-5.846.964	\$-6.022.373	\$-6.203.044	\$-6.389.135
Otros Gastos		\$-10.065.000	\$-10.366.950	\$-10.677.959	\$-10.998.297	\$-11.328.246	\$-11.668.094	\$-12.018.136
Depreciación		\$-17.712.789	\$-23.506.116	\$-29.299.442	\$-35.092.769	\$-37.989.432	\$-40.886.096	\$-40.886.096
Intereses Préstamo		\$-32.000.000	\$-29.522.434	\$-26.549.356	\$-22.981.661	\$-18.700.428	\$-13.562.948	\$-7.397.971
Pérdida Ejercicio Anterior								
Utilidades antes de Impuesto		\$145.715.595	\$386.491.081	\$623.268.502	\$882.654.778	\$1.083.017.000	\$1.267.802.610	\$1.449.163.111
Impuesto 1ra categoría (25%)		\$-36.428.899	\$-96.622.770	\$-155.817.126	\$-220.663.695	\$-270.754.250	\$-316.950.653	\$-362.290.778
Utilidades después de Impuesto		\$109.286.696	\$289.868.311	\$467.451.377	\$661.991.084	\$812.262.750	\$950.851.958	\$1.086.872.333
(+)Depreciación G/P de Capital		\$17.712.789	\$23.506.116	\$29.299.442	\$35.092.769	\$37.989.432	\$40.886.096	\$40.886.096
(+)Pérdida Ejercicio Anterior								
Flujo de Caja Operacional		\$126.999.485	\$313.374.427	\$496.750.819	\$697.083.853	\$850.252.182	\$991.738.054	\$1.127.758.429
Préstamo	\$160.000.000							
Amortizaciones		\$-12.387.828	\$-14.865.394	\$-17.838.473	\$-21.406.167	\$-25.687.401	\$-30.824.881	\$-36.989.857
Inversiones	\$-243.551.520	\$-71.860.000	\$-71.860.000	\$-72.020.000	\$-35.930.000	\$-203.930.000	\$-60.528.000	\$-58.139.000
Recuperación IVA Inversión		\$38.886.377	\$11.473.445	\$11.473.445	\$11.498.992	\$5.736.723	\$32.560.252	\$9.664.134
Valor Residual						\$84.000.000	\$28.000.000	\$4.667.328.577
Capital de Trabajo	\$-104.620.943							
Recuperación CDT								\$104.620.943
Flujo de Caja de Capitales	\$-188.172.463	\$-45.361.451	\$-75.251.948	\$-78.385.027	\$-45.837.176	\$-139.880.678	\$-30.792.629	\$4.686.484.798
FLUJO DE CAJA TOTAL	\$-188.172.463	\$81.638.034	\$238.122.478	\$418.365.792	\$651.246.677	\$710.371.505	\$960.945.425	\$5.814.243.227
Flujo de Caja descontado	\$-188.172.463	\$65.310.427	\$152.398.386	\$214.203.285	\$266.750.639	\$232.774.535	\$251.906.078	\$1.219.335.181
VAN(25%)	\$ 2.214.506.068	Tasa	25%	TIR	124%	PRC	1,45	