



**“TECHNO-HOME.
DOMOTIZACION A TU ALCANCE”
Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Rodrigo Gray R.
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

Santiago, Marzo de 2016

Tabla de contenido

I. Oportunidad de Negocios	4
II. Análisis de la Industria	7
2.1. Industria	7
2.1.1. Análisis Externo	7
• Macro-entorno	8
• Micro-entorno	9
2.1.2. Análisis Interno	11
2.2. Competidores	13
2.3. Clientes	14
III. Modelo de Negocio	16
3.1. Modelo de Negocio	16
3.2. Descripción de la empresa	21
Visión	22
Misión	22
3.3. FODA	22
3.4. Estrategia de escalamiento	23
IV. Plan de Marketing	26
4.1. Objetivos de Marketing	26
4.2. Estrategia de segmentación	27
4.3. Estrategia de producto/servicio	28
4.4. Estrategia de Precio	30
4.5. Estrategia de Distribución	31
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	32
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	33
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	35
V. Plan de Desarrollo e Implementación	36
VI. RSE y sustentabilidad	37
VII. Riesgos Críticos	38
VIII. Conclusiones	40

Resumen Ejecutivo

En la actualidad el consumo energético en el sector residencial supera el 20% del total de energía demandada en Chile y esto sumado a la insuficiencia de las medidas tomadas para promover la eficiencia energética, ha llevado a que el concepto de automatización en la utilización de la energía se convierta en una alternativa real y concreta para impulsar la utilización más eficiente de la energía en la industria inmobiliaria. La factibilidad de integrar estos sistemas de automatización aumenta en gran parte por el escenario nacional actual, en donde la incorporación de productos de tecnología como *smartphones* crece de manera exponencial y su vinculación a otros sistemas informáticos y de telecomunicaciones permite proyectar una alta probabilidad de adoptar rápidamente las tecnologías relacionadas a la automatización de la vivienda o domótica.

En Chile este es el momento de entrar al mercado por encontrarse en etapa de introducción. Esta afirmación está avalada por el desarrollo de la domótica en el mundo que aún se encuentra en etapa de crecimiento, estando Chile 10 años desfasado y con proyección inminente de crecimiento inter periodo de un 70% (ver Anexo 16 - Benchmarking Internacional), además por la oportunidad que existe en el mercado local, donde actualmente solo el 2,5% de las viviendas tienen algún grado de domotización. Existe una oportunidad de tomar el mercado de viviendas nuevas entre 3.000 y 10.000 UF (más de 30.000 viviendas nuevas al año) y que ninguna empresa de domótica actual ha definido como mercado objetivo, ya que compiten a través de una estrategia de altos precio dirigida principalmente a comunas del sector oriente, (viviendas sobre 10.000 UF). Adicionalmente Techno-Home captará el mercado de viviendas usadas sin domotizar de la Región Metropolitana a través de sus dispositivos modulares no cableados.

El proyecto requiere una inversión inicial de 252 MM\$, con un *payback* al tercer año de operación, descontando los flujos libres a una tasa de 20,6%. El valor actual neto de los flujos libres proyectados a 10 años es de \$1.500MM y con una tasa interna de retorno del 75%

Techno-Home es una empresa formada por 2 Ingenieros con más de 8 años de experiencia en el rubro Energético, lograda en empresas multinacionales líderes de la industria, que nace para posicionarse en el mercado chileno de la Tecnología Domótica, ofreciendo diversas soluciones en aplicaciones de Comodidad, Seguridad e Integración de eficiencia energética.

I. Oportunidad de Negocios

Para definir la oportunidad de negocio se realizó un estudio del mercado inmobiliario en Chile y la Región Metropolitana, obteniéndose los siguientes resultados en relación a la oferta de viviendas nuevas desde el año 2002 en adelante:

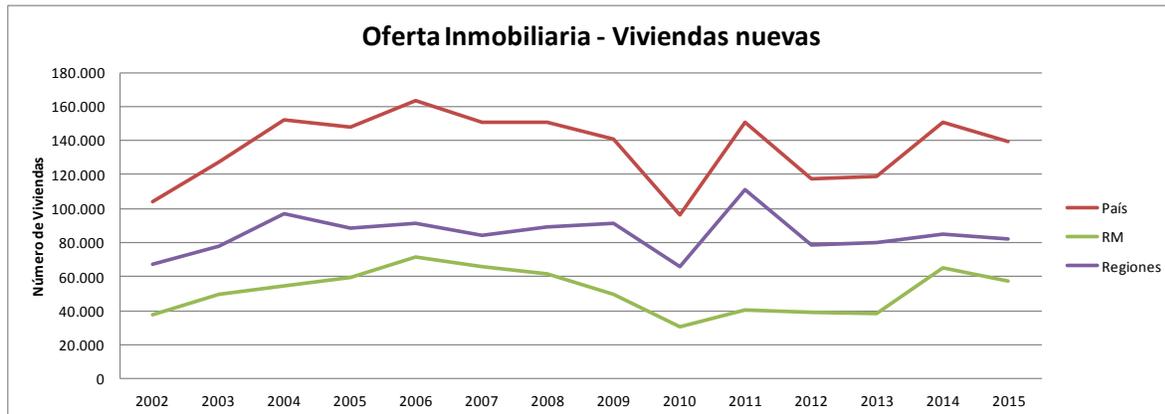


Gráfico 1 – Oferta Inmobiliaria en Chile

Para el año 2015, se construyeron en Chile 139.187 viviendas nuevas, de las cuales 57.361 pertenecen a la Región Metropolitana¹ sin embargo las ventas han caído cerca de un 4%, mientras que la oferta se ha mantenido estable con un crecimiento de un 1% explicando la mayor exigencia por parte de los consumidores para adquirir una vivienda. Esto además se explica por las alzas en los precios de oferta inmobiliaria influenciados por la reforma tributaria y específicamente al pago del IVA a partir del año 2016. Además la incierta situación económica del país en la actualidad, ha llevado a las instituciones financieras a ser más exigentes en la otorgación de créditos hipotecarios, adoptando algunas medidas como por ejemplo el préstamo de solo el 80% para la segunda vivienda. A raíz de este fenómeno económico-financiero que vive el país actualmente, la oferta actual supera a la demanda en un 15% obligando a las inmobiliarias a incorporar nuevas propuestas en sus nuevos proyectos.

Considerando que Santiago representa aproximadamente el 60% de las viviendas en Chile y de acuerdo a lo indicado por Eduardo Nilo (CEO de Tamed - Fibaro Chile) en entrevista a CNN², en Chile el porcentaje de viviendas domotizadas no debiera superar el 2,5%, lo anterior representa la oportunidad para Techno-Home al incluir la adopción de la domótica en 2 mercados objetivos:

¹ Permisos de Edificación de las Direcciones de Obras Municipales, a nivel nacional. Censo.

² <http://www.cnnchile.com/noticia/2014/11/23/tecnologia-la-domotica-en-chile-y-su-funcionamiento>

Viviendas “nuevas y usadas”. Techno-Home buscará competir en el mercado de viviendas nuevas con tecnología domótica categorizada como “cableada” con sus producto Lanbon (ver categorías de productos en Anexo 11), sin embargo existe otro gran mercado potencial de viviendas usadas, en las cuales Techno-Home competirá con productos domóticos de categoría “kit” marca Xiaomi (ver descripción general de los productos Techno-Home en Anexo 18), el cual es más económico y de simple instalación en comparación a los actualmente ofrecidos en el mercado.

Los resultados de estudio de mercado realizado por Techno-Home son los siguientes:

Viviendas Totales RM	Casas	Departamentos	Total
Nuevas	14.542	42.819	57.361
Usadas	768.221	1.415.144	2.183.365
Total	782.763	1.457.963	2.240.726

Tabla 1 – Cantidad de Viviendas RM

Sin Domotizar RM	Casas	Departamentos	Total
Nuevas	14.178	41.749	55.927
Usadas	749.015	1.379.765	2.128.781
Total	763.194	1.421.514	2.184.708

Tabla 2 – Viviendas sin domotizar RM

Considerando que solo el 2,5% de las viviendas en la Región Metropolitana está domotizado, el mercado objetivo final de Techno-Home es el siguiente:

M° Objetivo	Casas	Departamentos	Total
Nuevas	8.507	25.049	33.556
Usadas	749.015	1.379.765	2.128.781
Total	757.523	1.404.815	2.162.337

Tabla 3 – Mercado Objetivo (RM)

Finalmente la oportunidad del Mercado, está directamente relacionada con el crecimiento y las proyecciones a futuro de la tecnología domótica en el mundo, donde:

- Actualmente el Mercado mundial está valorado en USD 4,41 billones y con potencial de crecimiento mayor a USD 12 billones.
- Promedio de tasa de crecimiento inter periodo de 70% (proyectada).
- El Mercado chileno se estima en USD 11,7 millones al 2015.
- 62 % de las viviendas chilenas tienen conexión a Internet (+27% Sudamérica – 12% OGDE)
- Fuerte penetración de smart phones en Chile.

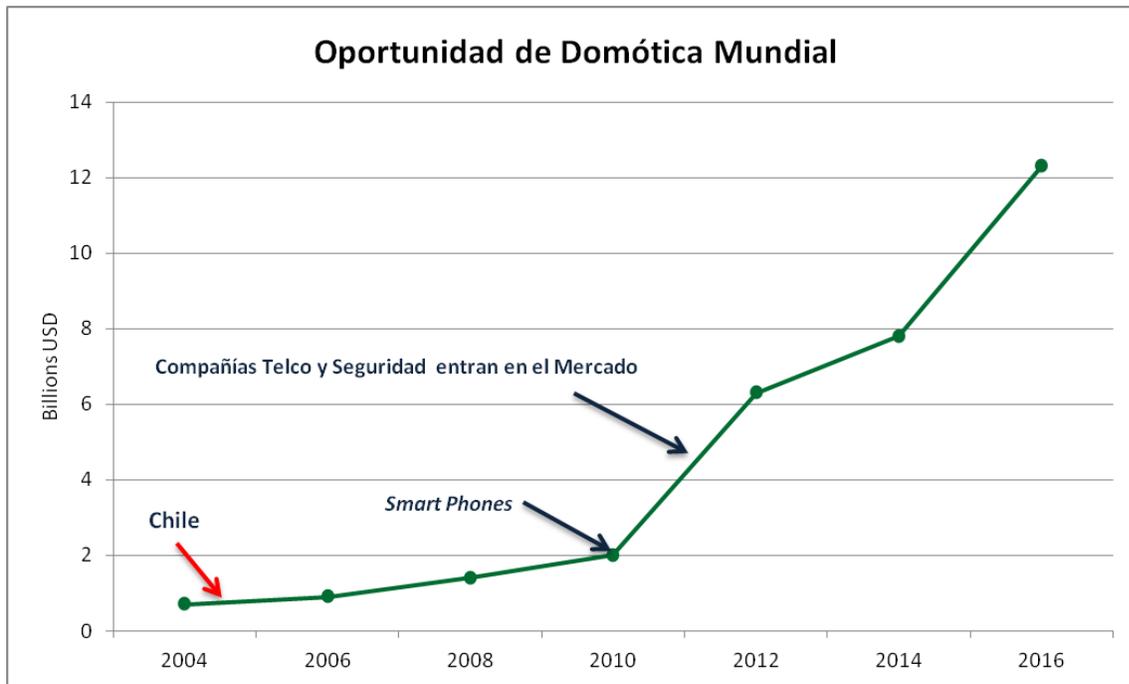


Gráfico 2 – Domótica Mundial

II. Análisis de la Industria

2.1. Industria

Actualmente los chilenos ven la domótica como una tecnología lejana y la relacionan comúnmente con confort y entretenimiento, además de considerarla al alcance solo de familias con los ingresos económicos más altos de la sociedad. La mayoría de los chilenos declara tener otras prioridades cuando están pensando en invertir o remodelar sus viviendas y afirman que la domótica no es una de ellas, aunque no se dan cuenta de que en cierta forma ya han adquirido esta tecnología y que cada vez está más cerca de ser aceptada, no como un lujo sino como una necesidad.

Por ejemplo, como consecuencia de los altos índices de delincuencia en Chile la mayoría de las personas ha realizado diversas inversiones en la seguridad de sus viviendas, que van desde el pago por el servicio de alarmas (ejemplo ADT) hasta la instalación de completos sistemas que incluyen cámaras y sensores de movimiento. Muchas de estas inversiones incluyen de cierta forma la automatización de las viviendas, es decir, las personas están domotizando sus hogares de forma inconsciente.

Hoy es común encontrar en el mercado nacional una amplia oferta de alarmas, cámaras de vigilancia (que incluye tecnología para visualización desde tablets y smartphones), sensores de temperatura y de humo (en caso de incendio por ejemplo dan aviso automático a bomberos), apertura y cierre automático de chapas (cerraduras electrónicas que funcionan con lector de retina, voz o huella digital), encendido automático de luces en ciertos horarios cuando el hogar esté deshabitado (y de algunos electrodomésticos que puedan simular habitabilidad en la casa), alto parlantes (que permiten hablar en tiempo real y a distancia con algún intruso que haya irrumpido en la vivienda), sensores ubicados estratégicamente en puertas, ventanas o caja fuerte, botones de pánico repartidos por el hogar (conectados directamente con carabineros y celulares de contactos predeterminados), electricidad de emergencia con autonomía para varias horas (en caso de cortes de luz), sensores de agua (en caso de inundaciones corta el suministro automáticamente y da aviso a los dueños de casa), sensores de detección de gases (gas natural, monóxido de carbono, etc), entre otros productos que se comercializan actualmente en Chile. Todos estos están considerados como parte integral de una vivienda automatizada o domotizada, es decir, esta tecnología está presente en muchos de los hogares en Chile y no es tan lejana como piensan la mayoría de las personas.

2.1.1. Análisis Externo

- **Macro-entorno**

Para explicar el análisis del Macro-Entorno en mayor detalle se escoge el análisis PEST, detallado a continuación:

	Tendencia Futura	Implicancias para la industria
Político	Reforma Tributaria 2016 (se gravan con IVA las ventas de bienes raíces), La reforma en consecuencia provocará una contracción en la demanda de la industria inmobiliaria afectando los márgenes, llevando a disminuir los costos de los proyectos implicando que esto afectará la propuesta diferenciadora de Techno-Home.	Alta
	Derogación del crédito por impuesto territorial pagado por empresas inmobiliarias, provocando que el proyecto de ley elimina el rebaje del impuesto a la renta de las contribuciones pagadas el año anterior y ajuste a la tributación sobre la ganancia de capital de bienes raíces.	Media
	Situación política actual: La desaprobación política del actual gobierno de chileno alcanza un 70% (Encuesta Adimark 10-08-2015) por lo que existe una inestabilidad en el país desincentivando la inversión inmobiliaria, disminuyendo de esta forma las oportunidades de negocio de Techno-Home.	Alta
Económico	Chile se encuentra con una deuda neta de gobierno del -4,4% del PIB al cierre del 2014, manteniendo un déficit de cuenta corriente de -1,6% de acuerdo al balance del Ministerio de Hacienda 2014 junto con una disminución del PIB de 2,3% (fuente Banco Mundial) al término del 2014 respecto del año anterior y una disminución de 3,9% en los últimos 3 años, además el desempleo aumento en 0,7% en el año 2014 respecto al año anterior, afectando al indicador de riesgo de mercado emergente que es monitoreado por el <i>Capital Economics</i> dando un puntaje de 4,7 de un total de 10 mostrando la actual vulnerabilidad del país a los eventos internacionales.	Alta
	Sin embargo lo anterior también se puede presentar como una oportunidad dado que al estar la moneda depreciada, de acuerdo al ciclo económico Chile en algunos años entrará en la etapa de Superávit del ciclo por lo que Techno-Home no habrá pasado por el déficit entrado en el periodo en que se esté reactivando la economía con un mayor incentivo a la inversión ³ .	Baja
	Durante la década del 2000 se firmaron algunos acuerdos de tratados de libre comercio con economías mundiales importantes (China, Hong Kong, Japón, Australia y EEUU), mencionando las más significativas.	Media
Social	De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, de acuerdo al Censo 2012 la población de Chile era de 17.44.799 con una proyección para el año 2020 de 18.896.684 habitantes del cual un 40,88% residirá en la Región Metropolitana por lo que implicará un crecimiento del sector inmobiliario para poder satisfacer las necesidades de vivienda de la población que	Media

³ http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/informacion-integrada/pdf/im_primer2015.pdf

	genera mayores oportunidades de negocio para Techno-Home.	
	En Chile el crecimiento del PIB siempre ha mantenido pendientes similares respecto del consumo energético no pudiendo desacoplarlo con el ciclo económico, por el contrario en países desarrollados de la OECD han mostrado gran desacople entre estas variables. Por este motivo se están desarrollando planes de incentivo a la Eficiencia Energética (EE) a nivel país en el sector de industria, minería, transporte, edificación, artefactos y leña incorporando etiquetados en los que se muestra esta Eficiencia Energética de modo de afectar la conciencia y el consumo energético de forma transversal poniendo como meta el disminuir un 12% del consumo de energía final proyectado para el año 2020	Alta
Tecnológico	Según el informe elaborado por el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Navarra, Chile es líder en materia de desarrollo tecnológico en América Latina, seguido de Argentina, Perú, Brasil, México y Colombia. La entidad de educación superior hispana elaboró el Indicador de la Sociedad de Información (ISI) en conjunto con la consultora internacional Everis, situando a Chile en el primer lugar latinoamericano con 5,70 puntos, sobre un máximo de 10, conseguido en especial gracias al masivo uso de computadores que se registra en el país.	Alta
	El estudio señala también que el país ocupa el segundo lugar en el uso de celulares con 964 equipos por cada 1.000 habitantes, superado sólo por Argentina (con 1.247 cada 1.000 habitantes), pero por encima del promedio de Latinoamérica (895 por cada 1.000 habitantes) , además un estudio del <i>Pew Research Center</i> analizó el uso de telefonía móvil en países emergentes estableciendo que en Chile un 69% de los usuarios de internet se conecta todos los días y respecto a la adopción de los equipos móviles con sistema iOS y Smartphone con una tasa de 279% que de acuerdo a la firma se debe a las medidas de innovación del país como <i>Startup</i> .	Media
Ambiental	Chile enfrenta un desafío en sus recursos energéticos para lograr un estándar de país desarrollado en las próximas décadas, esto fundamentando en la estrategia de desafío energético en Chile en el cual la matriz energética está compuesta por un 63% de generación térmica, 34% de energía hidroeléctrica y solo un 3% de energías renovables no convencionales (ERNC) por lo que el objetivo del Gobierno es acelerar la incorporación de ERNC, potenciar el desarrollo hidroeléctrico y disminuir la participación termoeléctrica generando condiciones para una matriz más limpia, diversificada y segura con un mayor número de actores.	Baja
	Chile es un promotor ideal para el modelo de negocio de Techno-Home, favoreciendo la incorporación del concepto de “conciencia verde” dentro de la población; donde la domótica promueve, además de la automatización de los hogares, el ahorro energético y la disminución de materiales contaminantes.	Media

Tabla 4 – Análisis PESTA

- **Micro-entorno**

Para explicar el análisis del Micro-Entorno se utilizará el análisis de las 5 fueras de Porter:

 **Negociación con Proveedores**

Ambos proveedores (Cableado y Kit) tienen un alto poder de negociación, ya que Chile es un mercado pequeño a pesar de tener un alto potencial de crecimiento, por lo que ellos no logran economías de escala, debido a esto los precios son sensibles a cualquier variación interna en los costos del proveedor.

Poder de Negociación de los clientes

<p> Clientes B2B: Las inmobiliarias tienen un alto poder de negociación debido a que este es un producto diferenciador en su propuesta de valor, pudiendo prescindir de este producto en caso de considerar muy alto su valor.</p>	<p>Clientes B2C: Los clientes de este segmento tienen un bajo poder de negociación, debido al tamaño del mercado.</p> <p></p>
--	---

 **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es alta, por la apertura de Chile a mercados globales y los tratados de libre comercio. No existen barreras políticas ni comerciales que impidan a otros proveedores entrar en el mercado.

 **Rivalidad de Competidores**

Techno-Home ha escogido su mercado objetivo de tal manera de no competir directamente con los proveedores actuales que existen en Chile. Por este motivo existe una baja rivalidad con los competidores a lo menos en los primeros años.

Tabla 5 – Fuerzas de Porter

La industria domótica se encuentra en una etapa temprana de desarrollo o *start up* siendo adoptada principalmente por personas que viven en el sector Oriente de la Capital., sin embargo la investigación de mercado realizada por Techno-Home a través de encuestas realizadas a 185 personas que viven en diferentes comunas de Santiago (ver Anexo 3 - Formato Encuestas), avalan que existe otro segmento de mercado que estaría dispuesto a adquirir esta tecnología a un precio más asequible. Las personas que pertenecen al mercado objetivo cuando quieren invertir en sus viviendas tienen como primera prioridad cambiar las ventanas a Termopaneles o muebles de cocina de plástico a mármol entre otros (ver Anexo 2 - Entrevista a Pablo Burgos Arquitecto socio en Burgos Arquitectos), sin embargo con la integración tecnológica propia de

Chile en estos días, la incorporación de los dispositivos domoticos en la oferta inmobiliaria se volverá parte de estos requerimientos básicos de las personas dentro de los próximos años.

El 62% de los encuestados saben qué es la domótica y el 80% de los encuestados quiere saber más acerca de la domótica.

- El 80% de los encuestados es propietario (vivienda propia) y el 65% vive en una casa y el 55% tiene ingresos familiares que superan los 2.5 MM\$
- El 66% de los encuestados prefiere invertir en seguridad antes que en confort o entretenimiento y el 14% estaría dispuesto a invertir sobre 1 MM\$ en domótica.
- El 48% de los encuestados cree que la variable más importante al momento de comprar una vivienda es el precio de esta, la segunda variable más importante es la seguridad.
- El 72% de los encuestados cree que es un diferenciador tener algunos componentes domotizados en su vivienda mientras que el 69% prefiere invertir en sistemas de seguridad antes que en confort o entretenimiento.
- El 97% considera relevante el hecho de que la domotización pueda rebajar el pago de sus gastos comunes (eficiencia energética) y por último al 76% le parece útil la domótica.

De acuerdo a los resultados se destaca algún grado de conocimiento sobre la domótica y mayor interés en edades entre 20-30 años profesionales con ingresos entre \$500.000 - \$1.500.000 los cuales serán potenciales compradores en el mercado objetivo dentro de algunos años lo que valida la oportunidad de negocio. Respecto a la disposición de pago el 55% de los encuestados invertiría entre \$300.000 y \$1.000.000. Finalmente realizando el análisis del Macro y Micro entorno se concluye que la industria es atractiva, considerando que existe un gran volumen de viviendas posibles a domotizar, solo tomando en cuenta comunas del sector oriente de Santiago y que la industria se encuentra en plena fase de crecimiento en Chile y específicamente en la Región Metropolitana

2.1.2. Análisis Interno

Para el estudio interno de la industria, se realiza análisis VRIO, con el cual se evalúa la propuesta de valor de Techno-Home:

VRIO			
Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional
<p>El servicio entregado por Techno-Home es valioso al integrar la eficiencia energética con la incorporación de tecnologías de comodidad y seguridad, sin embargo esta es una necesidad que aún no se descubre por la población, por lo que la oportunidad de crear valor se impulsa con las políticas gubernamentales impuestas para implementar conciencia energética. Además la contracción del mercado de la Construcción en los próximos años obligará a las inmobiliarias a diferenciarse para poder competir dentro de la desaceleración económica, volviéndose más valiosos los sistemas domóticos ofrecidos por Techno-Home.</p>	<p>Los sistemas domóticos son raros por el bajo conocimiento de estos dispositivos por parte de la población. En relación al producto cableado, actualmente no existe una oferta inmobiliaria que integre esta tecnología en el mercado objetivo de Techno-Home (viviendas entre 3.000 y 10.000 UF); y respecto al kit no existe un producto con las características modulares, bajo precio y simpleza en la instalación como el ofrecido por Techno-Home. El producto ofrecido además es escaso dado que ninguna empresa de domótica actual sería capaz de satisfacer el potencial mercado inmobiliario que se proyecta para los próximos 10 años.</p>	<p>La propuesta B2B tiene como principal característica el hecho de establecer Contratos Comerciales de exclusividad con Inmobiliarias que están inmersas en el mismo mercado objetivo de Techno-Home y comparten su visión de integración tecnológica de bajo costo y la eficiencia energética en la construcción de sus proyectos. El modelo de negocio de Techno-Home es además inimitable debido al know how de esta tecnología y al comportamiento del mercado nacional. Esta ventaja es temporal, al menos hasta que otros competidores imiten su modelo de negocio, pero se espera que en este plazo Techno-Home haya captado una participación mercado que le permita competir desde una posición más ventajosa.</p>	<p>La estructura organizacional de Techno-Home es valiosa en primer lugar por el hecho de ser horizontal, ya que esto implica menores costos fijos asociados a las remuneraciones de los cargos que pertenecen a la Empresa. Esta estructura además posee una capacidad organizacional para explotar los recursos adquiridos de una forma eficaz y eficiente. Por último se considera valioso también el hecho de que esta organización fue creada en función de que la estrategia comercial de Techno-Home no dependa de algún cargo en específico, es decir, que esta se lleve a cabo independiente del recurso humano y de los trabajadores que lleguen o se vayan de la Empresa.</p>

Tabla 6 – Análisis VRIO

2.2. Competidores

A pesar de que la Domótica está en etapa de crecimiento, actualmente no existe ninguna empresa que lidere el mercado. Las empresas que ofrecen esta tecnología han buscado diferenciarse por enfoque en segmentos más específicos, por ejemplo tiendas de retail como Easy y Homecenter han entrado en este mercado ofreciendo kits de domótica (con las marcas Insteon y Ozom respectivamente) con lo cual buscan hacer esta tecnología más accesible y asequible en clientes de viviendas usadas, partiendo con precios relativamente bajos (los valores de los kits desde los 100 mil pesos) y con la opción de ir complementando y mejorando los kits añadiendo accesorios adicionales para hacer la domótica más completa. Todo esto bajo la misma estrategia con la cual estas tiendas de retail han sabido ganar un amplio mercado, la filosofía “hágalo usted mismo”. Estos competidores se clasifican en la categoría de “Kit básicos” (ver Tabla 6). Otros distribuidores en Chile como Smart Life, enfocan sus productos domóticos a la seguridad con la marca Broad Link, esto mismo sucede con el distribuidor Lau y sus productos marca Beninca, los cuales ofrecen una completa gama de productos para automatización del hogar, pero siempre ligado al concepto de “Seguridad integral”.

Por otra parte hay empresas que enfocan su estrategia netamente al confort y al entretenimiento, con las marcas más reconocidas a nivel mundial como Control 4, Vantage o Creston las cuales enfocan sus ventas a los niveles socio económicos con los mayores ingresos, entregando soluciones full confort con los productos de automatización más lujosos y confiables del mercado (ver Anexo 4 – Mapa de Posicionamiento de Techno-Home). El detalle de los precios y productos que ofrece cada distribuidor en Chile se puede ver en el Anexo 5 – Detalle Mercado Domótica en Chile.

En la Tabla 6 se presenta un resumen de las empresas que ofrecen domótica en Santiago, dónde enfocan sus productos y valores referenciales de kits básicos hasta instalaciones de domótica full, considerando la automatización de 1 sola vivienda:

- Techno-Home categorizó a sus competidores en 2 niveles, aquellas empresas que venden kit inalámbricos y las que requieren realizar cableado e instalación de sus productos. A su vez estas tienen subniveles, dependiendo de la complejidad y el costo de sus proyectos, partiendo desde aquellos kits básicos hasta las instalaciones más costosas o “de lujo”.

Marca	Distribuidor en Chile	Productos desde (\$)	Hasta (\$)	Considera productos domóticos en estos segmentos:				Post-Venta	Instalado	Categoría	Nivel
				Eficiencia E.	Seguridad	Confort	Entretención				
	Techno-Home	60.000		X	X			Si	Si	Kit	Básico
	Homecenter	70.000	474.970	X	X	-	-	No	No	Kit	Básico
	Easy	125.000	489.990	X	X	-	-	No	No	Kit	Básico
	Smart Life	130.000	380.000	X	X	-	-	Si	Si	Kit	Básico
	SX Solar	500.000	2.000.000	X	X	X	-	No	Si	Kit	Intermedio
	Domotika	850.000	2.000.000	X	X	X	X	No	Si	Kit	Intermedio
	Techno-Home	1.750.000		X	X	X	X	Si	Si	Cableado	Avanzado
	FG High Eng	2.000.000	5.000.000	-	-	-	X	Si	Si	Cableado	Avanzado
	Sidco	2.500.000	8.000.000	X	X	-	-	Si	Si	Cableado	Avanzado
	AVE	3.000.000	8.000.000	X	X	X	X	Si	Si	Cableado	Avanzado
	Legrand	3.000.000	20.000.000	X	X	X	X	No	No	Cableado	Full
	Schneider	3.000.000	20.000.000	X	X	X	X	No	No	Cableado	Full
	Fibaro	3.000.000	45.000.000	X	X	X	X	Si	Si	Cableado	Lujo
	Netsus - Hogar Digital	3.000.000	45.000.000	X	X	X	X	Si	Si	Cableado	Lujo
	Akitec	3.000.000	50.000.000	X	X	X	X	Si	Si	Cableado	Lujo
	Audiolab	3.000.000	50.000.000	X	X	X	X	Si	Si	Cableado	Lujo

Tabla 7 – Competidores en la Industria

Estos valores son referenciales para tener una idea del mercado donde actúa cada uno de los competidores de Techno-Home. Como dato adicional, en la entrevista con Btcino se reveló que en el mundo no existen muchas más empresas que ofrezcan domótica además de las detalladas anteriormente, ya que en Chile se está dando un fenómeno de prueba de diferentes marcas, buscando la confiabilidad de los clientes y como consecuencia el posicionamiento en este mercado.

2.3. Clientes

Los clientes principales para el mercado domótico, son las Inmobiliarias que actualmente están dispuestas a diferenciarse mediante una propuesta de valor basada en la automatización de las viviendas que ofrecen, considerando este su mercado objetivo, sin embargo no se excluyen proyectos a particulares que aporten valor por su envergadura o la relación con el cliente B2B (por ejemplo si es un cliente estratégico de Techno-Home).

De acuerdo a estudios realizados (ver Anexo 1) el valor de venta de departamentos se incremento en un 53% y un 66% en casas respecto del promedio histórico 2004-2011 lo que confirma el aumento de la disposición a pago de los clientes finales, lo que implica que estos son menos sensibles al precio y más exigentes a la diferenciación lo que genera una oportunidad para Techno-Home.

En venta de casas por tramo de precios se observa un crecimiento de un 3,2% de participación en casas entre las 4.000UF y más de 8.000UF aumentando en este último tramo en 1%, alcanzando una participación del mercado del 21,1% de la venta de casas de la Región Metropolitana, siendo este el mercado objetivo de Techno-Home

III. Modelo de Negocio

El análisis interno de Techno-Home con su modelo de negocio se realiza con la herramienta de Canvas enfocado a partir de las necesidades del cliente considerando los nueve bloques de la propuesta.

3.1. Modelo de Negocio

1. Segmento de clientes ¿Para quién estamos creando valor?

El mercado objetivo de la propuesta de valor desarrollada por Techno-Home se segmenta de acuerdo a sus dos unidades estratégicas de negocio:

- UEN B2B segmenta a los clientes inmobiliarias por drivers de penetración de mercado, participación de mercado, valor de viviendas por proyecto, valores de la empresa y proyecciones en el mercado.
- UEN B2C segmenta a los clientes de acuerdo a su perfil de adopción de la tecnología domótica como consumidor por drivers de edad, nivel socio-económico, ingresos, estado civil, número de hijos, tipo de viviendas en que habitan y necesidades de rutina.

Posteriormente en el punto IV “Estrategia de Marketing” se detallará cada uno de los segmentos por unidad de negocio.

2. Propuesta de Valor ¿Cuál es la oferta distintiva?

La propuesta de valor de Techno-Home fundamenta sus productos, servicios y tácticas a utilizar en su diagrama de valor que logra generar el vinculo emocional con el cliente con productos innovadores, al alcance de gran parte de la sociedad por ser una tecnología de menor precio que los competidores y altamente valoradas por los clientes, en conjunto con facilidad de instalación, calidad de los dispositivos, facilidad de uso y adaptabilidad.

Descripción de Valor de Techno-Home

Valor Funcional

Producto diferenciado en el mercado al integrar todos los dispositivos domóticos adquiridos junto con los artefactos del hogar considerando la seguridad y comodidad de los usuarios esto fundado en la base de eficiencia energética.

Línea de negocio innovadora con crear concepto de **Intelligent Building Full Electric** lo que marcará una **tendencia diferenciada** del en el mercado respecto a la automatización y eficiencia energética de los proyectos inmobiliarios de edificios, pudiendo controlar todas las aéreas comunes a través de un dispositivo.

Se tendrá una relación de **Precio – Vida útil** superior con mediciones de estándares de calidad de los productos instalados que certifiquen la **confianza** del cliente y que busca ser transversal con el usuario logrando relaciones a largo plazo.

Valor Real	La marca Techno-Home debe posicionarse estandarte de integración de eficiencia energética en el hogar creando asociaciones de status, diseño y conciencia ambiental, entregando un valor al recurso intangible
Valor Ampliado	La garantía del servicio entregado creará valor al ser mayor a la del mercado, entregando un periodo de garantía de la domótica cableada por 5 años y del kit por un periodo de 1 año. El servicio post venta ampliara la diferenciación con la competencia al generar un Vinculo Emocional con el Cliente (VEC) no solamente con la inmobiliaria ya que se traspasará la postventa directamente con el cliente final, reduciendo los costos administrativos de reclamos a las inmobiliarias, acercándose de esta forma a las personas y apoyando el plan de marketing.

Tabla 8 – Descripción de valor

3. **Canales** ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

Los canales utilizados para llegar a los clientes B2B son a través de una fuerza de venta con la estrategia *push* generada por ejecutivos comerciales con conocimiento especializado en la propuesta de valor, los cuales realizarán acercamientos con portafolios de soluciones personalizadas para cada cliente estudiado previamente de acuerdo a su segmento, levantando necesidades a través de los estudios de mercados, proyecciones de eficiencia energética y oportunidades de la industria de acuerdo a cada perfil de cliente.

Los servicios contratados a Techno-Home serán instalados por personal técnico interno, los que deberán tener capacitación técnica y comercial de modo de que ante cualquier consulta tenga la capacidad de solucionarla y proponer servicios adicionales además de tener la capacidad de realizar el servicio post venta.

La propuesta de valor en el modelo B2C será entregado a través de oficinas de venta posicionadas en lugares de alta afluencia de personas dentro de la orientación de cada segmento específico como centros comerciales de la Región Metropolitana, además se utilizará Co Marketing con empresas de telefonía de modo de ampliar el valor de Smartphone integrados con tecnología domótica y empresas de energía que compartan el valor de la eficiencia en los recursos.

4. **Relación con el cliente** ¿Qué tipo de vinculo creamos con el cliente?

Una parte fundamental de la propuesta de Techno-Home es la relación con los clientes teniendo como fundamento de su diagrama de valor el Vinculo Emocional con el cliente teniendo como objetivo una alta retención de clientes de gran valor como los “Aseguradores de la Diferencia”,

con proyecciones de adquisición de nuevos clientes de inmobiliarias con diferenciación selectiva en crecimiento que se apoyaran en la propuesta de Techno-Home. Se consideran las siguientes acciones para lograr esta cercanía:

- **Mesa de Autoservicio** con soluciones a problemas de desprogramación de dispositivos y problemas más frecuentes de simple solución.
- **Oficinas Comerciales** para el modelo B2C con toda la oferta del kit básico y los dispositivos adicionales instalados en cada
- **Asistencia 24hr** a través de cuadrillas disponibles por turno con **servicio automatizado** en el modelo B2B para los usuarios finales, direccionando las llamadas de clientes posterior a validaciones de la mesa de autoservicio, a los técnicos disponibles evitando los costos administrativos de atención en planta.
- **Creación de *showroom*** que apoye a mostrar avances tecnológicos en la industria participando en ferias y realizando visitas programadas de diferentes entidades educacionales, potenciales clientes y personas interesadas, creando valor social sobre el correcto uso de la energía
- **Ferias de Eficiencia Energética** para crear un concepto en los usuarios finales en conjunto de diferentes instituciones con valores proyectados de Techno-Home.

Para los dos últimos puntos se crearan alianzas con Chilectra sobre el concepto en sus proyectos de *Full Electric* y "*We are energy*" de la nueva línea de la empresa controladora Enel Green Power, además de buscar lograr como sponsor y apoyo de marca al Gobierno de Chile al ir alineados con los planes establecidos en la presentación del Ministerio de Energía sobre crecimiento de la demanda energética⁴

5. **Flujo de Ingreso** ¿Por qué están dispuesto a pagar los clientes?

Los clientes de Techno-Home de acuerdo al mercado objetivo donde está orientada la propuesta de valor, son sensibles al precio pero con intención de diferenciarse debido a la realidad de mercado y a las tendencias de la adopción tecnológica en el mundo siendo esta la principal disposición a pago, además de forma obligatoria como política gubernamental se debe integrar eficiencia energética en la oferta inmobiliaria de modo que la integración de tecnología para

4

http://www.cifes.gob.cl/archivos/sestoencuentro/m2/Sergio%20Del%20Campo%20Presentacion_EncuentroERNC%202012.pdf

lograrla se volverá un requisito.

El mecanismo de fijación de precios en la fuente de ingreso considerará variables estáticas por lo que será un mecanismo fijo, considerando una lista de precios fija de productos y servicios, además de considerar las características de los productos dependiendo el valor de las calidades y diferentes funcionalidades de los sistemas instalados y servicios ofrecidos para la oferta inmobiliaria, respecto al kit ofrecido se busca estandarizar un concepto único con incorporación de algunos dispositivos adicionales que no afecten el valor esperado.

6. **Recursos Claves** ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?

La relación con los clientes y los flujos de ingresos. Los siguientes son claves:

- **Inventario** deben mantener la vanguardia en tecnología por lo que debe existir un sistema de bodega que evite el sobre stock para mantener un bajo capital de trabajo por periodo, además el sobre stock dificulta mantener la vanguardia en dispositivos por el almacenamiento de tecnología anterior.
- Implementar **sistema de información** con el fin de apoyar la propuesta de ser la empresa a la vanguardia de dispositivos de integración del hogar, lo que apoyado con la flexibilidad y adaptabilidad de la estructura organizacional entregará la información necesario para ir adecuando las propuestas de valor a los cambios de necesidades de los clientes.
- El **know how** técnico comercial de alto nivel apoyado con modelos de compensación con incentivos en variables claves apoyara a una sinergia y retención de los talentos en Techno-Home
- Los **Recursos Humanos** son un factor clave ya que se debe lograr una baja rotación de los técnicos y ejecutivos de la compañía. Es fundamental su retención considerando que se invertirá permanentemente en capacitaciones para mantener un equipo de primer nivel.
- **Alianzas clave** es un recurso fundamental ya que esto sustenta las relaciones a largo plazo y el Co Marketing esperado con las diferentes instituciones sustentando la propuesta de valor de Techno-Home.

7. **Actividades Claves** ¿Cuáles son las actividades clave para crear valor?

Dentro de la propuesta de valor de Techno-Home las actividades claves para capturarlo se

definen en tres:

- **Investigación de mercado** permitirá re direccionar la propuesta de valor en función de los cambios del mercado y sostener el *market share* promedio esperado de 17% en la unidad B2B y un 24% en la unidad B2C de venta de dispositivos modulares.
- **Entrenamiento** de los ejecutivos comerciales que serán la fuerza de venta, es una actividad clave dado su importancia de crear relaciones a largo plazo con los clientes, capturando la mayor parte del valor creado.
- La **operación en terreno** para implementación de los productos y servicios es la actividad que presenta mayor criticidad para la propuesta de la compañía ya que los altos estándares de calidad definidos y confiabilidad en los servicios entregados validan el concepto de Techno-Home.
- **Co Marketing** con empresas gubernamentales para posicionar a Techno-Home como un concepto de marca de eficiencia energética, además de generar actividades con empresas de energía y telefonía de modo de integrar conceptos de marcas ya posicionadas.
- **Relaciones Públicas** para lograr una masividad del concepto de eficiencia energética entregado por Techno-Home.

8. **Asociaciones Clave** ¿Cuáles son nuestros proveedores y socios?

Se presenta fundamental para lograr economías de escala, optimización de los recursos y reducción de riesgos de incertidumbres el lograr asociaciones clave con proveedores y clientes.

- Respecto a los proveedores a pesar de que la oferta es amplia de los elementos necesarios para lograr el servicio proyectado no es necesaria una asociación en una primera etapa.
- Las asociaciones con clientes inmobiliarios a largo plazo presenta un factor clave en el liderazgo y posicionamiento esperado.
- Asociaciones con instituciones no gubernamentales que respalden el concepto de eficiencia energética de Techno-Home

9. **Estructura de Costos** ¿Cuáles son los costos totales?

La propuesta de Techno-Home busca lograr una sinergia entre una estructura de costes y de

valor de la siguiente forma:

- Costes fijos, mantendrán bajos considerando que el mercado objetivo es sensible a los precios, sin embargo sin afectar la calidad y flexibilidad que están en la propuesta de valor, para ello la estructura organizacional será horizontal de 2 niveles bajo la plana ejecutiva además de considerar que los costos fijos de producción no variarán de acuerdo al volumen por lo que se aprovecharán sueldos, arriendos e instalaciones de fabricación, pudiendo disminuir los costos fijos unitarios con un aprovechamiento del 100% de planta instalada y entregando servicios de valor superior al mercado.
- Costes variables dependiendo de la producción, logrando disminuir al lograr el 100% de uso de los recursos en función de las capacidades de Techno-Home disminuyendo stocks de inventario.

Al aplicar estas medidas en la estructura de costes se obtendrán servicios orientados al valor con calidades superiores y se disminuirán los costes al maximizar la utilización los activos fijos.

3.2. Descripción de la empresa

Techno-Home es una empresa que basa su propuesta de valor en integrar la eficiencia energética con tecnología vanguardista de automatización de los dispositivos de los hogares del país, teniendo tres pilares fundamentales para sostener el concepto de producto/servicio que se entregará a los cliente, confianza, seguridad y confort. A continuación se muestra el Diagrama de Valor de Techno-Home:



Diagrama 1 – Diagrama de valor de Techno-Home

Las capacidades de Techno-Home desarrollan parte fundamental de la propuesta de crear y capturar valor considerando las principales fuentes de ventaja competitiva.

Visión

Ser referente en automatización de dispositivos en el hogar al alcance de la sociedad dentro del mercado inmobiliario basados en soluciones de eficiencia energética.

Misión

Implementar sistemas de automatización de dispositivos en el hogar a través de los pilares de comodidad, seguridad e integración basándose en la eficiencia energética, permitiendo ser parte de la propuesta de valor del mercado inmobiliario en Chile.

3.3. FODA

Fortalezas

- **Exclusividad de marcas proveedoras Xiaomi y Lambon en Latinoamérica** permitiendo generar barreras para poder imitar la estrategia de menores precios de Technohome a través de su concepto de “Domótica a tu alcance”.
- **Sinergia entre modelo de negocio B2B y B2C** lograda en la penetración del concepto de automatización del hogar, los centros de bodegaje, relaciones públicas, actividades corporativas.
- **Primeros actores en el mercado objetivo** logrando establecer fidelización de marca en un mercado más amplio que donde actúan el resto de los competidores.
- **Asociación con actores estratégicos** del mercado como Chilectra y Entel permitiendo asociación de marca con *stakeholders* consolidados en la industria.

Oportunidades

- **Crecimiento exponencial del mercado de la domotica mundial** alcanzando un crecimiento inter periodo desde el año 2004 de un 70%.
- **Mercado altamente valorado y atractivo** alcanzando una valoración potencial de USD 12 billones.
- **Alto interés de domotica en el mercado objetivo** siendo un 80% de personas del mercado objetivo con interés en conocer más de la domótica y su aplicabilidad
- **Inexistencia de competidores en el mercado objetivo** permitiendo ser *top of mind* en domótica en el mercado, el cual corresponde a la mayor parte de la población.

Debilidades

- **Alta dependencia de los proveedores** que al tener exclusividad de marca existe disminuye la capacidad de TechnoHome de buscar nuevas oportunidades de precios y mejoras tecnológicas disminuyendo además la capacidad de negociación.
- **Necesidad de contratos a largo plazo con clientes B2B** que es un factor clave en la estrategia de economía de escala para lograr precios más competitivos del mercado pudiendo generar los resultados de EBITDA para realizar las estrategias de escalamiento.
- **Bajo conocimiento de la tecnología** lo que va a generar dificultad en la penetración del mercado siendo una alta barrera de entrada.

- **Desconocimiento de marca TechnoHome** existiendo otros participantes con alta participación del actual industria que generan ya una asociación de marca con la domótica.

Amenazas

- **Variabilidad económica del país** que actualmente afecta la inversión en la industria de la construcción que es donde se encuentran los clientes B”B afectando en la fidelización.
- **Bajas barreras de entrada** lo que permite la nueva participación de nuevos actores en el mercado objetivo sin mayores dificultades, lo que será mitigado con contratos a largo plazo con clientes estratégicos, *stakeholders* estratégicos y la exclusividad de marca con proveedores.

3.4. Estrategia de escalamiento

Las alianzas a largo plazo con empresas inmobiliarias son el fundamento de los factores críticos de crecimiento los que apoyarán el escalamiento operativo, de ventas e ingresos proyectados.

La base de la estrategia de crecimiento de Techno-Home es en la utilización del 100% de los recursos en función de las capacidades adquiridas, realizando crecimientos planificados en relación a las siguientes variables:

- Cantidad de ventas
- Cantidad de clientes
- Oficina de ventas
- Utilidad

El desempeño de la operación es fundamental para el crecimiento de escalonado debido a que la optimización en la utilización de los recursos implicará la utilización del 85% productivo de las cuadrillas las horas de trabajo evitando tiempos muertos con servicios garantía, instalaciones en terreno y turnos nocturnos por servicios de emergencia post venta lo que mantendrá los costos fijos bajos aumentando las utilidades y cercanía con los clientes.

El escalamiento del modelo B2B se basa en la cantidad de clientes a largo plazo incorporados en la cartera de Techno-Home estableciendo la alianza con 6 clientes para el año 2019

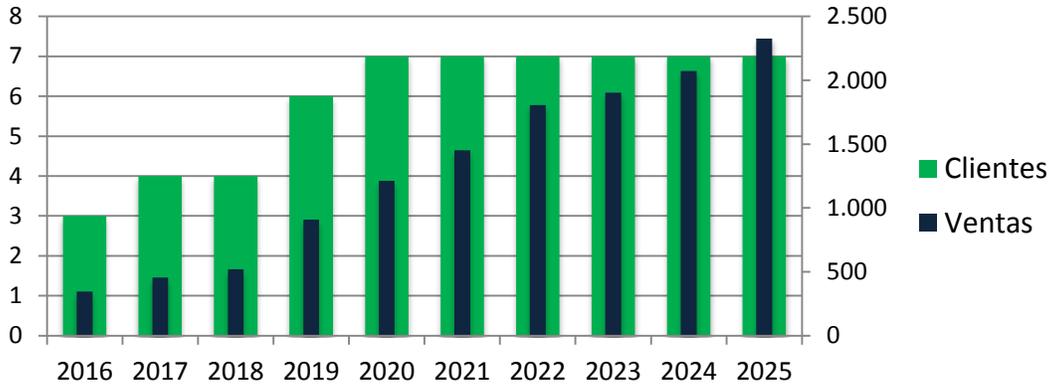


Grafico 3 –Escalamiento modelo B2B

Respecto al modelo B2C el escalamiento se produce en línea con el del modelo B2B ya que de acuerdo a los estudios de mercado realizados dentro los próximos 10 años habrá un crecimiento del 26% que de forma conservadora se proyecta para el mercado chileno de un 20%, de acuerdo a esto el año 2019 Techno-Home incrementará sus ventas en un 40% por lo que el aumento de capacidades con la incorporación de clientes B2B se acopla con el crecimiento de ventas del mercado de viviendas usadas. Se apoyará este crecimiento

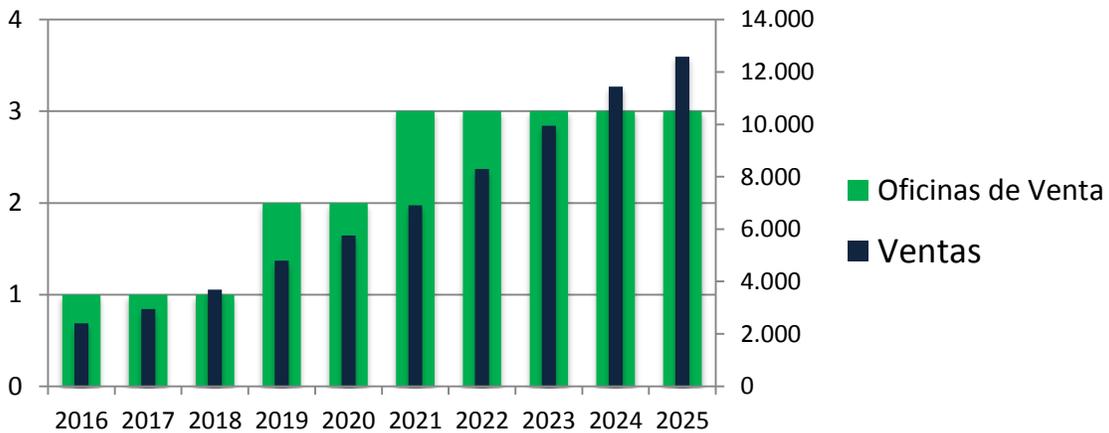


Grafico 4 –Escalamiento modelo B2B

El aumento de las ventas en ambos modelos conlleva a una mayor utilización de la planta operativa la cual de acuerdo a la proyección será insuficiente para el año 2019, siendo este hecho el hito de escalamiento para una ampliación de la planta operativa que logrará un 90% de su utilización para el año 2025.

En resumen el escalamiento se ve reflejado a continuación:

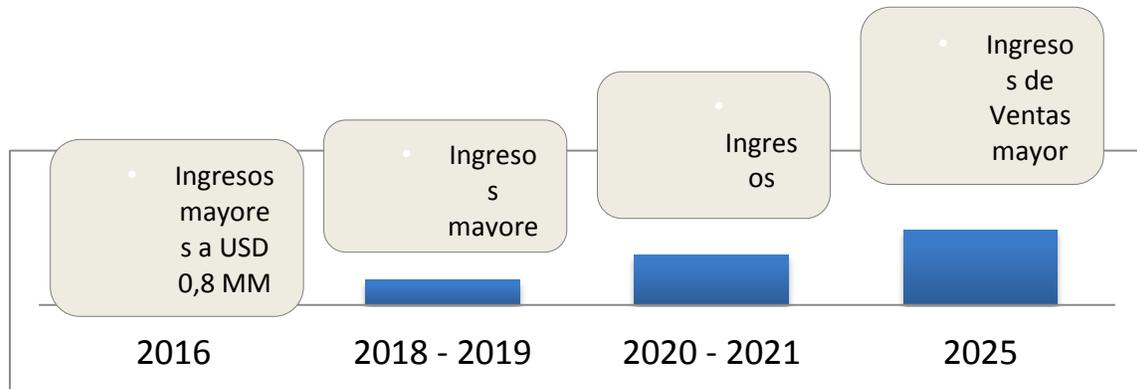


Gráfico 5 – Escalamiento por hitos de Techno - Home

3.5. Estrategia Corporativa y Competitiva

La estrategia de Techno-Home se define con sus Objetivos Estratégicos:

- 1) Ser agente activo en eficiencia energética sustentable.
- 2) Lograr 7 contratos B2B y venta de 12mil kit anuales.
- 3) Incremento del valor aportado por los inversionistas.



Diagrama 2 – Objetivos Estratégicos – Estrategía Competitiva y corporativa

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de Techno-Home se basan en sustentar sus dos unidades estratégicas de negocio que forman parte de su propuesta de valor, para ello establece relaciones a largo plazo con sus clientes B2B (inmobiliarias para el producto cableado) y un compromiso de confianza y

credibilidad para los clientes B2C de modo de lograr un marketing apóstol entre ellos.

Por lo tanto el principal objetivo es lograr un Vínculo Emocional con el Cliente (VEC) creando valor en satisfacción y fidelización con la marca, definiendo los siguientes objetivos:

- Alcanzar un **Market share** en la Región Metropolitana en un plazo de 10 años para el producto cableado (Lanbon) de 18,2% en viviendas nuevas y para el producto modular (Xiaomi) de 24% en viviendas usadas.
- **Satisfacción de clientes** medida a través de encuestas realizada a la cartera de clientes de Techno-Home con meta de 85% de clientes que consideran buena la experiencia de la propuesta de Techno-Home en un plazo de 2 años.
- **Notoriedad e imagen de marca** con la asociación de Techno-Home con el concepto de eficiencia energética medida a través de encuestas a clientes finales de los proyectos y viviendas donde se instaló un sistema domótico, medida a través de encuestas con una meta de 35% de asociación al quinto año.
- Alcanzar una **rentabilidad** del 20% al quinto año y aumentando hasta alcanzar al décimo año un 25%.
- **Crecimiento** promedio de 65% anual en el resultado operativo neto en los 3 primeros años.

4.2. Estrategia de segmentación

Como se indicó anteriormente en el punto 1. Oportunidad del Negocio, Techno-Home definió 2 segmentos principales de clientes: “Cableado” para viviendas nuevas en su modelo B2B y “Kit modular” para viviendas usadas en su modelo B2C.

Respecto a los segmentos B2B no se utiliza como driver el rango de UF de los proyectos debido a que las inmobiliarias se caracterizan principalmente por su posicionamiento en el mercado y la cantidad de proyectos realizados.

En relación a los segmentos B2C el nivel de ingresos no es un driver tan significativo debido a que el producto es de bajo costo y su adquisición se realizará principalmente por las características y necesidades del segmento.

Los segmentos de cada unidad de negocio se detalla a continuación

Unidad estratégica de Negocio B2B

- Segmento “Líderes del mercado”: son aquellas inmobiliarias líderes en el mercado las cuales por enfocan sus proyectos en el sector oriente de Santiago en donde el cliente final tiene mayor disposición a pago, de este modo en este segmento se proyecta como estrategia de escalamiento posicionarse cuando Techno-Home se encuentre con un mayor grado de madurez y experiencia para lograr los estándares de calidad requeridos en este segmento, lo que conllevará a sustentar la magnitud de los flujos y lograr un margen estable. Se proyecta realizar proyectos con este segmento de clientes al séptimo año de operación de Techno-Home.
- Segmento “Penetración de mercado por diferencia”: son inmobiliarias que tienen proyecciones de penetración del mercado inmobiliario en la Región Metropolitana siendo principalmente organizaciones pequeñas con proyecciones de crecimiento en el mayor mercado del país lo que les permitirá aumentar las magnitudes de sus flujos considerando las oportunidades de inversión de este mercado. La estrategia de Techno-Home está orientada en este segmento a establecer alianzas de crecimiento de forma conjunta por lo que se orientará el crecimiento de los primeros años con este segmento de clientes siendo el cliente objetivo de partida.
- Segmento “Pequeños innovadores del mercado”: son inmobiliarias pequeñas y vanguardistas que se caracterizan por realizar innovaciones de sus proyectos teniendo la diferenciación como su propuesta de valor. No presentan una gran cartera de proyectos debido a no tener una gran capacidad de inversión, sin embargo debido a su estrategia son valorados sus proyectos en el mercado.

Unidad estratégica de Negocio B2C

- Segmento “Jóvenes tecnológicos”: son aquellos clientes con un rango de edad de 24-32 años solteros, independientes los cuales viven principalmente solos en departamentos de un dormitorio entre 40-70 m² los cuales presentan una gran cercanía con productos tecnológicos y con la incorporación de ellos a sus vidas cotidianas.
- Segmento “Jóvenes padres”, son aquellos clientes con un rango de edad de 28-38 años, padres, ambos trabajando, con hijos hasta los 5 años los cuales en ocasiones son cuidados por personas externas, viven ambos padres juntos en departamentos de dos dormitorios entre 50-80 m² los cuales requieren tener el control de sus hogares a través de

las tecnologías disponibles debido a que por concepto de estar trabajando se encuentran permanentemente ausentes de sus hogares.

- Segmento “Pequeñas familias”: son aquellos clientes en un rango de edad de 35-50 años con hijos entre un rango de 5 – 15 años cuidados permanentemente por personas externas, no es excluyente que los padres de familia vivan juntos ya que su mayor la necesidad es del bienestar de la familia sobre los hijos al requerir control sobre las acciones de los hijos al poder monitorearlos y controlar los dispositivos del hogar de forma remota.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Techno-Home trabajará en la búsqueda constante de proveedores que le entreguen productos económicos, se realizarán alianzas con proveedores para cada unidad estratégica de negocio, en el modelo B2B se realizarán alianzas con Lanbon por presentar constantes avances tecnológicos en sus productos y a bajo costo debido ser pequeños en el mercado de desarrollo de productos tecnológicos respecto de los otros proveedores chinos. En el modelo B2C se establece alianzas con Xiaomi el cual es líder en el mercado Chino en dispositivos tecnológicos, teniendo una línea de kits de dispositivos modulares de domótica inalámbrica, además no cuenta con representantes de la marca en Chile de la línea de dispositivos domóticos aportando valor con su respaldo y menores costos que los kits ofrecido en el mercado.

Ambos proveedores de productos apoyan y sostienen la estrategia de Techno-Home de liderazgo en costos y diferenciación por la simplicidad y eficacia de la oferta en ambas unidades estratégicas de negocio.

El negocio de la domótica en Chile es relativamente nuevo, según Fernando Rufin (Gerente Comercial Siena Inmobiliaria) recién ha tenido un desarrollo más intenso desde el año 2009⁵, por lo cual si bien las barreras de entrada para ingresar en este mercado actualmente son bajas, no existe un interés mayor de parte de otras empresas por entrar a competir en este mercado.

Actualmente en Chile no existen más de 15 empresas de domótica bien posicionadas en esta industria, ya que ninguna ha logrado ser la número 1 indiscutida del mercado. Techno-Home sabe que este es un negocio que entregará mayor rentabilidad a largo plazo, buscando crear la necesidad de los clientes por esta tecnología. ¿Quién pensaría hace 20 años la fuerte penetración

⁵ <http://www.24horas.cl/tendencias/mundodigital/las-casas-del-futuro-ya-estan-en-chile-y-al-alcance-de-la-mano-643735>

en los hogares chilenos de productos que entregan full comodidad como los lavavajillas, las secadoras, los *smartphones*, aires acondicionados o sistemas de riego automático?

Otros competidores de Techno-Home buscarán imitar su modelo de negocios, sin embargo, la estrategia va más allá de la simple táctica basada en la venta de productos tecnológicos asociados a seguridad, confort y eficiencia (ver Anexo 8 – Clasificación oferta domótica actual); la estrategia de Techno-Home se basa principalmente en la venta de artículos de calidad a precios menores a los del promedio de la industria, con excelencia en la atención pre y post venta. Finalmente la competencia podrá imitar la táctica presente, pero no la estrategia de Techno-Home, basada en un producto y servicio de diferenciación, bajo costo y simplicidad sustentada en la eficiencia energética.

Los productos que se encuentran dentro de la oferta de Techno-Home se diferencian principalmente por lo siguiente:

- **Completa integración** de todos los dispositivos instalados siendo compatibles entre ellos pudiendo controlarlos a través de una cabecera de control.
- **Calidad** de instalación de los equipos domóticos sustentada en el respaldo de los proveedores de ambas unidades de negocios.
- **Productos ofrecidos e instalados** sustentados en la eficiencia energética de los dispositivos integrados.

En relación a los servicios propuestos por Techno-Home

- **Continuidad de servicio postventa** con servicio telefónico 24 horas de autoservicio para el cliente final con apoyo de técnicos de turno en caso de no lograr la solución del problema dependiendo de su origen.
- **Garantías extensibles** a clientes finales de modo de disminuir gastos administrativos de reclamos de inmobiliarias.
- **Atención cercana** a clientes inmobiliaria de modo de eliminar burocracia en las solicitudes dando mayor flexibilidad a las requerimientos, propuestas y soluciones.

4.4. Estrategia de Precio

Techno-Home desarrollara una estrategia de precio de penetración de mercado que se orienta al

rápido crecimiento de ingresos y cuota de mercado objetivo, esto se favorece dado el amplio tamaño del mercado de oferta inmobiliaria dentro de la Región Metropolitana y lo elástica de su demanda al precio al momento de incorporar servicios adicionales a sus propuestas.

Al lograr un volumen de ventas de forma agresiva se disminuirán los costos fijos lo que permitirá un crecimiento en el margen bruto del resultado financiero operacional junto con las magnitudes de los flujos.

La utilización de esta estrategia desalentará a las empresas competidoras a desarrollar líneas de productos domóticos en la dirección del mercado objetivo de Techno-Home alcanzando con esta estrategia una constante utilización de los activos fijos, disminuyendo los precios a medida que la productividad aumente, maximizando las utilidades.

Se utilizará una fijación de precios por línea de producto dando la opción de diversificar las opciones por parte de los clientes apoyando el diagrama de valor que cimienta la propuesta de Techno-Home, además se utilizará un *bundling* para vincular las ventas con los servicios de postventa dando énfasis a las relaciones a largo plazo y fidelización de marca en el modelo B2B.

Considerando el modelo B2C la estrategia de precio será entrar con un producto de menor precio respecto de los competidores de esta línea, esto se sustenta con los bajos precio del proveedor del kit ofrecido, de este modo ambas estrategias consideran un bajo precio para lograr un alto crecimiento de volúmenes en el corto plazo.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de Techno-Home se basa en su centro de distribución indirecta en el modelo B2C y distribución directa en la instalación de los dispositivos domóticos en el modelo B2B, ambos considerando una estrategia selectiva de distribución al ir incorporando puntos de venta de acuerdo al crecimiento de la empresa.

La estrategia de distribución de Techno-Home está basada en la masificación de sus productos por medio de las alianzas estratégicas con Inmobiliarias del mercado objetivo (Anexo 15). Se logrará las alianzas en los primeros años con inmobiliarias que se encuentran en etapa de penetración de mercado en la Región Metropolitana

Techno-Home contará con equipo de vendedores capacitados que estarán buscando captar

mayor participación de mercado, buscando además mantener cautiva su cartera de clientes vigentes (protegido de la competencia). Además de esto contará con un *showroom*, donde mostrará el prototipo de una casa full domotizada, donde recibirá a sus potenciales clientes para mostrarles *in situ* cómo funcionan los diferentes productos y aplicaciones, según lo que el cliente requiere en ámbitos de comodidad, seguridad e integración de eficiencia energética. En este mismo lugar existirán salas de reuniones donde se realizarán capacitaciones y demostraciones a los clientes, o bien, se buscará desarrollar productos a la medida de lo que las inmobiliarias requieran.

Su principal canal de distribución será el de venta directa a las Inmobiliarias y en menor medida, buscará asociaciones con distribuidores minoristas para venta de tecnología domótica a particulares.

En el modelo B2C la distribución de los productos será a través de oficinas comerciales, asociaciones estratégicas que se integren con el producto modular y envíos por servicio de correspondencia para disminuir de esta forma los costos fijos asociados a despachos

Para que la estrategia de distribución y ventas de Techno-Home funcione, deberá tener implementadas en su comienzo 2 instalaciones claves. En primer lugar una oficina comercial ubicada estratégicamente en el sector oriente de Santiago y una bodega donde maneje un stock de productos que le permita responder a la demanda de sus clientes considerando un bodegaje matricial FIFO.

Techno-Home además mostrará sus productos en su página web (www.technohome.cl), en redes sociales (como facebook), ferias y eventos inmobiliarios.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

La propuesta de valor de Techno-Home presenta un ambicioso alcance al buscar posicionarse como referente de eficiencia energética en el mercado inmobiliario por lo que la comunicación es factor fundamental. Dado lo crítico que son los clientes para lograr la estrategia competitiva se utilizará una estrategia de comunicación de venta personal con el fin de generar una comunicación interpersonal en dos sentidos, intensificando la relación entre vendedor y cliente estableciendo un vínculo emocional (VEC) en el modelo B2B.

De forma paralela se utilizará un marketing directo para promover los valores de Techno-Home y

lograr una penetración de mercado masiva a nivel del cliente final a través de sus productos modulares mostrando las ventajas de la domótica a los menores precios del mercado junto con stands de muestras en lugares con alta afluencia de personas.

De forma conjunta se realizarán planes de relaciones públicas con municipalidades y el Gobierno de Chile en general, basándose en su proyecto de ley de eficiencia energética, aprovechando la oportunidad de colaborar con instituciones a través del *showroom* de la oficina principal de Techno-Home, el que será utilizado como publicidad de las ventajas de implementar los sistemas integrados de eficiencia energética en los hogares del mercado objetivo, remitiendo conjuntamente notas de prensa y comunicación en medios especializados en eficiencia, logrando el posicionamiento de marca esperado y respaldo al concepto de Techno-Home de alta responsabilidad social empresarial. Además el lograr la masividad de los productos del modelo B2C logrará un marketing apóstol entre los clientes permitiendo sinergias entre la distribución y marketing.

Para las relaciones públicas se considerarán las siguientes acciones concretas:

- 1) Presentaciones públicas – Entrevistas en medios de comunicación.
- 2) Comunicados de Prensa (escritos y audiovisual).
- 3) Encuestas y Entrevistas.
- 4) Grupos de Discusión.
- 5) Testimonios y Casos prácticos.
- 6) Espacios Interactivos en Internet.
- 7) Mail a clientes con boletín informativo.
- 8) Memoria Anual.
- 9) Catálogo de Productos y publicaciones de nuevos productos.
- 10) Folleto institucional.
- 11) Material gráfico institucional (fotografía y presentación telemática).
- 12) Material audiovisual institucional (video, audio y multimedia).
- 13) Regalo a clientes del 80/20.
- 14) Showroom.
- 15) Congresos, Convenciones, Seminarios, workshop y Encuentros con clientes.
- 16) Reuniones abiertas con espectadores.
- 17) Conferencias on line – chat.
- 18) Feria – Exposición.

- 19) Visita de clientes a instalaciones corporativas.
- 20) Fiesta de Aniversario con clientes y trabajadores.
- 21) Donaciones, premios, ayudas y becas.
- 22) Marketing relacionado con una causa.

Se programarán campañas para el escalamiento del posicionamiento de mercado esperado comenzando con invitaciones al *showroom* para la planta ejecutiva de las inmobiliarias objetivo logrando vínculos con potenciales clientes inmobiliarios y oficinas de arquitectura logrando interrelaciones con los *stakeholders* que definen los servicios en las propuestas inmobiliarias. Además se crearán foros de eficiencia energética en redes sociales y se establecerá relaciones con organizaciones de conciencia medioambiental de modo de comunicar la propuesta de forma transversal a la sociedad.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Las estrategias de comunicación, distribución, de precio en conjunto con los objetivos muestran la propuesta estratégica de una penetración de mercado agresiva de Techno-Home basándose en un aumento de sus recursos y capacidades, permitiendo maximizar la utilización de los activos fijos distribuyendo sus costos entre las unidades productivas de Techno-Home.

Esta información se basa en las proyecciones indicadas en el Capítulo 1 “Oportunidad de Negocio”, página 4.

o Unidad estratégica de negocio B2B

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	342	456	520	910	1.213
Crecimiento ventas	-	33%	14%	75%	33%
Clientes	3	4	4	6	7
% TH sobre viviendas nuevas	0,67%	0,89%	1,02%	1,78%	2,38%
Cantidad viviendas nuevas	51000	51000	51000	51000	51000
Vviedades domotizadas en RM	2.040	2.550	3.570	5.712	9.180
Market share	16,765%	17,882%	14,566%	15,931%	13,214%
% viviendas con domótica	4,000%	5,000%	7,000%	11,200%	18,000%

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	1.452	1.807	1.903	2.073	2.127
Crecimiento ventas	20%	24%	5%	9%	3%
Clientes	7	7	7	7	7
% TH sobre viviendas nuevas	2,85%	3,54%	3,73%	4,06%	4,17%
Cantidad viviendas nuevas	51000	51000	51000	51000	51000
Vviedades domotizadas en RM	9.639	10.121	10.627	11.158	11.716
Market share	15,064%	17,854%	17,907%	18,578%	18,154%
% viviendas con domótica	18,900%	19,845%	20,837%	21,879%	22,973%

Tabla 9 – Proyección negocio B2B

○ Unidad estratégica de negocio B2C

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	2.400	2.952	3.690	4.797	5.756
Crecimiento ventas		19%	20%	23%	17%
Mercado de dispositivos modulares	10.850	13.346	15.682	19.683	23.685
Market share	22,12%	22,12%	23,53%	24,37%	24,30%

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	6.908	8.289	9.947	11.439	12.583
Crecimiento ventas	17%	17%	17%	13%	9%
Mercado de dispositivos modulares	27.053	33.185	40.120	46.820	52.387
Market share	25,53%	24,98%	24,79%	24,43%	24,02%

Tabla 10 – Proyección negocio B2C

La estrategia de crecimiento de Techno-Home considera un mercado para el 2015 con solo el 2,5% de las viviendas nuevas en la R.M. presentan algún grado de domótica, para el año 2025 se proyecta que 22,97% de las viviendas presentarán esta tecnología.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing dependerá resultados y cumplimientos en los objetivos comerciales de Techno-Home. Sin embargo, se anticipa que Techno-Home realizará algunas actividades de marketing, según se indica en el siguiente detalle:

Segmento	Campaña o actividad	Acción de Marketing/Ventas	Frecuencia
Corporativo	Visitas a Inmobiliarias	Brochures	Mes 1-Semanal
		Merchandising	Mes 1- Semanal
	Entrega listas de precios actualizadas	Formato Hoja (clientes convenios)	Frecuencia

	de productos estándar		acordada
	Convenios Constructoras	Hoja Convenios	Desde el Mes 1- Semanal
		Brochures	Mes 1-Semanal
	Mail cumpleaños a principales clientes	Diseño mail cumpleaños	Envío diario
	Campaña “Conoce la Domótica”	Invitaciones a Showroom	Mes 4
		Entrega de descuentos a nuevos clientes	Mes 4
	Campaña de Fidelización	Definir asistentes	Mes 8
		actividad 1	Mes 8
		actividad 2	Mes 9
	Campaña Navidad	Regalo a clientes	Diciembre
		Visita de Gerentes de Techno-Home a principales clientes	Diciembre
Particulares	Campaña “amigos de Techno-Home” (redes sociales – Facebook)	Ampliar contactos redes sociales	Semanal
	Invitaciones a <i>Showroom</i>	Entrega de folleto informativo	Mes 13
Internet	Campaña “Conoce a Techno-Home”	E-mail (cadena informativa)	Semanal
		E-mail “Novedades de la semana”	Semanal

Tabla 11 – Actividades de Marketing

V. Plan de Desarrollo e Implementación

El crecimiento de Techno-Home durante los primeros años se dará por las asociaciones estratégicas con Inmobiliarias que compartan la visión de la empresa y el estándar tecnológico de sus proyectos. Además se buscará la mejor ubicación estratégica para la Bodega Central y oficina central, junto con un desarrollo eficiente de toda la cadena de distribución.

La consolidación de Techno-Home se prevé en el tercer año con la reactivación de la economía y el mercado inmobiliario en cuarto año, donde se espera que la marca esté consolidada en el mercado, lo que impulsará una mayor cantidad de ventas y asociación permanente con otras inmobiliarias. Durante el primer año de operación de Techno-Home se espera captar los primeros Contratos con inmobiliarias que permitan dar a conocer la marca y consolidarla dentro de un mercado que hoy resulta tremendamente competitivo. La carta Gantt (Anexo 10) explica el primer año de operación de la empresa.

Las aperturas de nuevas tiendas requerirán de financiamiento, que incluye nuevo mobiliario, equipos informáticos, limpieza, remodelación de local, compra de nuevos inventarios y gastos asociados a la puesta en marcha.

Además de esto se deben modificar las cifras par de Bodega Central y verificar que la infraestructura y capacidad logística actual de la empresa, es consistente con la captación de nuevos clientes, la contratación de más personal y la apertura de nuevas tiendas.

VI. RSE y sustentabilidad

Techno-Home tiene un papel activo en la relación del buen uso de los recursos energéticos siendo un participante activo en acciones de conciencia medioambiental.

Para lo anterior se programarán visitas en el *showroom* Techno-Home para colegios técnicos con posibilidad de prácticas escolares en las que se capacitará con los mismos valores que a los técnicos superiores que forman parte de la planta operativa de la empresa.

La mayor ambición de la empresa es lograr establecer alianza de marca con el Gobierno de Chile para establecer conciencia de las personas por el uso de las energías, creando conciencia que es un recurso limitado y que su buen uso es interesa de la sociedad completa, apoyando de esta forma la sustentabilidad del ecosistema mundial.

VII. Riesgos Críticos

Los principales riesgos del modelo de negocio de Techno-Home se segmentan en lo siguiente:

Menos clientes B2B a largo plazo afecta directamente las proyecciones de ventas realizadas, el hecho de no lograr alianzas a largo plazo con inmobiliarias en los años 2017 – 2018 que son el periodo de recesión más fuerte del mercado inmobiliario implicaría una postergación en el crecimiento de la empresa aumentando el periodo de recuperación de la inversión.

La forma de mitigar este riesgo es aumentando la fuerza de los ejecutivos comerciales por la estrategia *push* de venta, en la que se basa la propuesta de marketing, ampliando las posibilidades de incorporación de nuevos clientes

Aumento de precio de productos por parte de los proveedores es un riesgo que afecta el margen de los flujos proyectados ya que la ventaja competitiva de Techno-Home es una propuesta de bajo costo en un mercado objetivo más sensible al precio, por lo que traspasar el aumento de los precios al cliente iría en contra de la propuesta de valor.

Se mitiga este riesgo estableciendo contratos a mayores plazos de las condiciones de adquisición de productos, además el incorporar la marca de los proveedores en la propuesta de valor de Techno-Home lo que aumentará la valorización del mercado por estas marcas facilitando la penetración en el mercado chileno de otras unidades de negocio de estos proveedores, mejorando de esta forma las condiciones de negociación con ellos.

Mayor periodo del ciclo económico recesivo del país implicaría un aumento en el periodo de recesión del mercado inmobiliario conllevando a una disminución del mercado disponible a captar por menos viviendas nuevas construidas respecto a lo proyectado.

Se mitiga este riesgo a través un aumento de las ventas de la otra unidad de negocio de Techno-Home ya que esta busca satisfacer comodidad, seguridad con la integración de eficiencia energética al menor costo del mercado. Además se aumentará la fuerza de venta de ejecutivos comerciales orientándolos a inmobiliarias emergentes.

Mayor competencia por lo atractivo del mercado incentivada por una mayor adopción de tecnología domótica por parte de los consumidores implicaría un alto riesgo para la propuesta de Techno-Home debido a que una gran parte de los actuales competidores cuentan con un posicionamiento de sus marcas en el mercado lo que crea mayor confianza entre los consumidores dificultando la penetración de mercado. Adicionalmente debido a las bajas barreras

de entrada existe un alto riesgo de nuevos competidores de mercados ya desarrollados como Vatio, líder del mercado español, con un gran *know how* de esta tecnología y alto poder de inversión afectando en la participación de mercado de Techno-Home.

Debido a las bajas barreras de entrada y al alto potencial del mercado, este riesgo es difícil de mitigar por lo que la forma de protegerse es a través de compromisos a largo plazo con clientes y proveedores, además de establecer alianzas con las políticas de gobierno de eficiencia energética y con colegios industriales que ayudaría a la incorporación de mano de obra técnica comprometidas con los valores de la compañía.

VIII. Conclusiones

La tecnología domótica está presente en Chile hace más de 10 años, sin embargo en la actualidad aún es desconocida para la mayor parte de la población y las pocas personas tienen nociones de esta tecnología la perciben como un artículo de lujo, al alcance solo de los segmentos sociales de mayores ingresos. Sin embargo según el reciente estudio de esta industria “*Home Automation Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2014 - 2020*” realizado por *Transparency Market Research*, el mercado mundial de la domótica fue valorado en 2014 en US\$4.41 Billones y una potencialidad de US\$12 Billones y se espera un crecimiento a una tasa compuesta anual del 26,3% de 2014 a 2020 (ver Anexo 16). Realizando un *benchmarking* de este mercado en el resto de los países desarrollados presentan un crecimiento de un 70% interperiodo estando aún en etapa de crecimiento, estando Chile en etapa de penetración con aproximadamente 10 años de desfase.

Otro punto que hace atractivo a este proyecto es el hecho de que a pesar de la alta inversión requerida para la creación de la compañía (252 MM\$), se logra la recuperación temprana del capital en el quinto año de operación, con un valor actual neto de los flujos libres proyectados a 10 años de aproximadamente 1.500 millones de pesos y una tasa interna de retorno del 75%, es decir, una inversión rentable en un mercado muy atractivo.

Techno-Home nace a partir de la necesidad de masificar tecnología desconocida y considerada hasta hoy como un privilegio reservado para los estratos socio económico de mayores ingresos, buscando imitar el modelo de negocio de penetración en los mercados de países desarrollados, poniéndola al alcance de todos los Chilenos y sustentando su estrategia en tres pilares fundamentales: Comodidad, Seguridad e Integración, todo esto a través de la Eficiencia energética.

Finalmente se logró dar sustento al modelo y un mayor flujo de caja a través de 2 unidades de negocio diferentes (UEN), una cíclicamente acoplada y dependiente del mercado inmobiliario y otra independiente, lo que permite mayor adaptabilidad de la empresa a los cambios que esta pueda sufrir y menor dependencia a la volatilidad del mercado inmobiliario.