



Empresa de Servicios Técnicos - SERVEXPRESS

Parte I

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

Alumno: Carlos Faúndez Ramos

Profesor Guía: Eduardo Kohler

Santiago, Diciembre 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1 Oportunidad de Negocio	6
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.1.1 Análisis PESTEL (Macroentorno)	8
2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas (microentorno)	9
2.1.3 Conclusiones Industria	11
2.2 Competidores	12
2.3 Clientes	15
2.3.1 Macrosegmentación	15
2.3.2 Microsegmentación	16
2.3.3 Identificación del cliente/usuario	17
2.3.4 Influenciadores	18
2.3.5 Tamaño de Mercado Potencial	18
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	20
3.1 Modelo de Negocios	20
3.2 Descripción de la empresa	22
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	23
3.4 RSE y sustentabilidad	24
3.5 Análisis FODA	25
4. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de Marketing	28
4.2 Estrategia de Segmentación	29
4.3 Estrategia de producto y servicio	30
4.4 Estrategia de Precio	31
4.5 Estrategia de Distribución	33
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	34
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	35
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	36
5. Plan de Operaciones (Detalle Parte II)	38
6. Equipo del proyecto (Detalle Parte II)	39
7. Plan Financiero (Detalle Parte II)	40

8. Riesgos Críticos (Detalle Parte II)	41
9. Propuesta Inversionista (Detalle Parte II)	42
10. Conclusiones	43
Bibliografía y fuentes	44
Anexos	46
Anexo 1: Venta de unidades, penetración y crecimiento de la industria de Major Appliances en Chile	46
Anexo 2: Cantidad de hogares en Chile y distribución socioeconómica	47
Anexo 3: Análisis PESTEL	48
Anexo 4: Resultados Encuesta	51
Anexo 5: Análisis FODA	56
Fortalezas	56
Debilidades	56
Oportunidades	56
Amenazas	57
Anexo 6: Competidores	58

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Mapa Posicionamiento Competidores</i>	14
<i>Ilustración 2: Beneficios de la propuesta de valor hacia el cliente</i>	21
<i>Ilustración 3: Modelo CANVAS Servexpress</i>	22
<i>Ilustración 4: FODA</i>	25
<i>Ilustración 5: Niveles de canales de Marketing Express-Corto Plazo</i>	33
<i>Ilustración 6: Cronograma Trimestral de las actividades de marketing</i>	37
<i>Ilustración 7: Carta Gantt de inicio de actividades Servexpress</i>	38
<i>Ilustración 8: Organigrama de Servexpress</i>	39

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Análisis PESTEL</i>	8
<i>Tabla 2: Comparativo con otros servicios técnicos</i>	14
<i>Tabla 3: Penetración de equipos de Línea Blanca en % de hogares en comunas de la zona oriente de la Región Metropolitana</i>	16
<i>Tabla 4: Resumen resultados encuesta</i>	17
<i>Tabla 5: Participación de Mercado (%) de Bosch y Hisense en Chile en 2021</i>	19
<i>Tabla 6: Participación de Mercado (%) de Bosch y Hisense en Chile en las comunas del sector Oriente</i>	19
<i>Tabla 7: Mercado Objetivo por Marca y Categoría</i>	26
<i>Tabla 8: Objetivos SMART de Servexpress</i>	28
<i>Tabla 9: Segmentación por categoría</i>	29
<i>Tabla 10: Niveles de los productos de Servexpress</i>	30
<i>Tabla 11: Diferenciación del Producto y Servicio</i>	31
<i>Tabla 12: Niveles de servicios ofrecidos por Servexpress</i>	32
<i>Tabla 13: Tarifas de los servicios de Servexpress</i>	33
<i>Tabla 14: Comunicación según los elementos de Servexpress</i>	35
<i>Tabla 15: Estimación de la demanda número de viviendas zona oriente</i>	35
<i>Tabla 16: Presupuesto de Servexpress Mensual de Marketing</i>	36
<i>Tabla 17: Análisis Sensibilización VAN - Tasa de crecimiento perpetuo y Tasa de Descuento</i>	40
<i>Tabla 32: Venta de unidades Major Appliance en Chile (en miles) y tasas de crecimiento</i>	46
<i>Tabla 33: % Penetración de equipos Major Appliances en hogares en Chile</i>	46
<i>Tabla 34: Cantidad de Viviendas (Casas y Departamentos) en la provincia de Santiago</i>	47
<i>Tabla 35: Cantidad de hogares en 9 comunas de Santiago por segmento socioeconómicos.</i>	47

Resumen Ejecutivo

Influenciado en parte por los efectos de la pandemia que confinó a gran parte de la población a estar en sus hogares, sumado a los avances en las tecnologías y prestaciones de los equipos de *Consumer Appliances*, es que se observa una tendencia a mejorar la funcionalidad del hogar, con equipos inteligentes que permiten que las distintas labores sean más fáciles, rápidas y confiables, ayudando al consumidor a invertir su tiempo en otras actividades que requieran más su atención.

En este sentido, es que se observa un crecimiento en la venta de estos equipos que ayudan y facilitan las labores del hogar. En Chile se observa una penetración de equipos de *Major Appliance* de un 99% en lavado y 85% en refrigeración, con tasas de crecimientos de un 18% y de 5% respectivamente. Este crecimiento significa una venta de 983 mil unidades nuevas de lavado y de 954 mil unidades de refrigerado en 2021, con participación de distintas marcas en el mercado.

Los clientes de estos equipos necesitan acompañamiento post venta tanto para la instalación, mantención y reparación. En el ultimo punto, a pesar de ser equipos nuevos, estos no son ajenos a fallas. Cerca del 2% de los equipos nuevos presentan fallas, lo que se puede traducir en una mala experiencia del cliente con la marca adquirida.

Es por esto que nace la idea de **Servexpress**, proyecto que busca acompañar a los clientes de las marcas Bosch y Hisense en su experiencia post venta con la marca, a través de servicios de instalación, mantención preventiva y reparación oportuna de sus equipos de *Major Appliance*, con un equipo altamente capacitado y enfocados en satisfacer la necesidad del cliente, con operaciones en la zona oriente de Santiago.

Se invita a inversionistas a participar en esta propuesta de negocios con de una inversión de \$116.000.000 por el 30% del negocio. Esta inversión permite financiar el capital de trabajo necesario para comenzar el proyecto, el cual es capaz de generar un Valor Actual Neto de **\$582.727.078** considerando una tasa de descuento de **10,66%**, con una Tasa Interna de Retorno del **25,55%** y un payback de **4,15 años**.

1 Oportunidad de Negocio

La industria de servicios técnicos relacionados a productos de *Consumer Appliance* (es decir, equipos que realizan funciones de lavado, refrigerado y limpieza en el hogar y que funcionan con electricidad) es amplio y bien fragmentado ya que, si se considera solo los técnicos autorizados por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, a nivel país son cerca de 9.000 técnicos, y en la Región Metropolitana, el número es cercano a los 3.500 (SEC, s.f.)¹, dejando fuera a una cantidad importante de prestadores de servicio informales, que no poseen certificación alguna, conocidos como maestros de segunda categoría. Estos técnicos pueden o no estar asociados a una empresa que agrupe dichos servicios y sea el canalizador de la oferta, pero no existe un claro dominador en el mercado, y la oferta de servicios es variable, dependiendo de la cobertura, marcas asociadas, staff técnico, entre otros factores.

En la actualidad la oferta de los distintos servicios técnicos está orientada a resolver la necesidad de reparaciones correctivas al momento que un equipo presenta fallas, donde el técnico realiza la evaluación, cotización y ejecución de la reparación, con distintos tiempos de espera para el usuario según sea el caso, por lo que el foco no está en la mantención, sino en la reparación. Este es uno de los principales factores que hacen que la percepción de los clientes de estos servicios técnicos no sea la mejor. En los últimos años se han dado a conocer variados casos en distintos medios sobre estafas o servicios deficientes, que han dañado la credibilidad y confianza de estos servicios. Cerca del 70% de los potenciales clientes de servicios técnicos considera que estos son regulares o malos.²

En relación con la penetración que tienen los equipos de *Major Appliance* en los hogares chilenos, en los relacionados a la refrigeración este es de un 85,4%, en lavado un 99,1% y en lavavajillas un 4,8% en 2021, y con tasas de crecimiento de dicha penetración cercanas al 18% en lavado, 5% en refrigeración y 3% en lavavajillas (ver Anexo 1). Acompañado a estos datos, las ventas de unidades nuevas de estos equipos en Chile también presentan crecimientos. En lavado, las unidades nuevas vendidas en 2021 alcanzaron las 982.000, que representa un crecimiento de un 16%, en refrigeración se

¹ Fuente: <https://wlhttp.sec.cl/buscadorinstaladores/buscador.do>. Cabe destacar que el número de técnicos autorizados es variable en el tiempo, ya que se considera solo los técnicos con licencia vigente al momento de consultar la base.

² Según datos obtenidos en una encuesta de elaboración propia. Ver Anexo 4.

vendieron 953.000 unidades (+21% respecto al 2020) y en lavavajillas fueron 29.000 unidades (+20% de crecimiento). Si bien este crecimiento se vio impulsado por el aumento en el consumo producto de las medidas del Estado en ayuda a las familias para afrontar las consecuencias de la pandemia del Covid-19, como los retiros de fondos de pensiones, entre otros beneficios que impactaron la capacidad de consumo de los chilenos, se ve un crecimiento constante para los siguientes años en esta industria³.

En base a lo anteriormente expuesto, en la actualidad no existe un proveedor claro que agrupe todos los atributos que los usuarios de equipos de *Major Appliance* valoran al momento de buscar y elegir un servicio técnico. Es por estos factores que se observa una oportunidad de negocio con relación a ofrecer servicios de mantención y reparación a equipos de Línea Blanca, poniendo en el centro la satisfacción y la relación de confianza con los clientes, con un staff de técnicos de alto nivel, y preocupados de reducir el impacto medioambiental provocado por el cambio de repuestos y disminuir el reemplazo de productos que aún tienen vida útil, colocando a este proyecto como un servicio técnico de excelencia en la zona oriente de la capital.

³ Ver Anexo 1

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Para un mejor entendimiento del macro y microambiente en el cual se desarrolla la idea de negocios aquí planteada, es que se realizan los análisis PESTEL (Fahey & Narayanan, 1986) y de las cinco fuerzas competitivas (Porter, The structure within industries and companies' performance, 1979)

2.1 Industria

2.1.1 Análisis PESTEL (Macroentorno)

A continuación, se encuentra el resumen del análisis PESTEL sobre la industria de servicios técnicos (para ver el análisis completo, ver Anexo 3):

Tabla 1: Análisis PESTEL

	Tendencias	Oportunidades	Desafíos
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo proceso constituyente 	<ul style="list-style-type: none"> Mayores incentivos a proyectos sustentables 	<ul style="list-style-type: none"> Entender la nueva forma de construcción política del país y como esta afecta la inversión privada
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> Escenario inflacionario al alza Estancamiento económico Reactivación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Entrada a una industria fragmentada Consolidación en conjunto con recuperación económica 	<ul style="list-style-type: none"> Bajos niveles de inversión Estancamiento en las ventas de productos <i>de Major Appliances</i>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias al consumo responsable 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de servicios que satisfagan las necesidades de consumo consciente y responsable 	<ul style="list-style-type: none"> Transmitir y posicionar los valores del proyecto en el público objetivo
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Mayor accesibilidad al Big Data e IA 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor conocimiento de las necesidades y comportamiento de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Ser oportunos y certeros en la interpretación de los datos
Ecológicas	<ul style="list-style-type: none"> Creciente preocupación por el cuidado al medioambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Plantear el proyecto como una alternativa de ahorro energético y de reducción de residuos 	<ul style="list-style-type: none"> Ser constantes en el mensaje, y oportunos ante nuevas tendencias ambientales
Legales	<ul style="list-style-type: none"> Nueva Reforma Tributaria Regulaciones más exigentes hacia la protección al consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> Plantear el proyecto desde el foco y cuidado al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Normativas más exigentes para el desarrollo del negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

En conclusión, el actual macroambiente en Chile está fuertemente marcado por aspectos económicos, dado al aumento de la inflación y las expectativas de una economía estancada. A pesar de este escenario incierto, de cara a los consumidores se ven tendencias claras hacia la sustentabilidad y cuidado medioambiental, y que demandarán cada vez más productos y servicios de empresas que vayan en esa línea. De cara a las empresas, se debe tener una fuerte adaptación hacia la flexibilidad laboral, y una gran capacitación en las nuevas tecnologías en el proceso de datos que les permitan conectar mejor con las necesidades de los consumidores a través de la omnicanalidad.

2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas (microentorno)

2.1.2.1 Poder De Negociación De Los Proveedores

El mercado de *Consumer Appliances* es un mercado que cuenta con productos prácticamente muy similares el uno a otro, es decir tanto los que se comercializan en Chile son los mismo que en Europa o Asia (por ejemplo, debido a que las principales marcas, y casi todas ellas, comercializan en los distintos mercados del planeta al ser multinacionales) y por lo tanto los repuestos originales y accesorios también son los mismos en cualquier parte del mundo. Por este motivo, son muchas las empresas que existen en Asia principalmente, al ser fabricantes de estos productos que son quienes comercializan tanto los productos, sus repuestos originales e inclusive los accesorios prácticamente en todo el mundo. Al tratarse simplemente de importaciones de productos estándar, lo que no requiere un mayor grado de integración con el proveedor, los costos de cambiarse de un proveedor a otro son bajísimos.

Por ende, al ser productos estandarizados (tanto sus repuestos como sus accesorios) y con niveles de diferenciación mínimos, los distintos proveedores que existen no tienen muchas opciones de competir entre ellos en precios, por lo que el poder de negociación de proveedores es calificado como **bajo**.

2.1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

El servicio técnico de *Consumer Appliances* o Línea Blanca no es algo que sea presentado como muy novedoso ni que puedan entregar altos niveles de diferenciación en la actualidad, más que la calidad del servicio entregado. Son muchas las empresas que ofrecen servicios de reparación a nivel nacional, y las dificultades para un cliente poder cambiarse de una a otra son escasas.

Por otra parte, por lo general está la información a disposición del cliente en cuantos a precios en las distintas páginas web, en varias oportunidades los presupuestos de reparación pueden ser mayores a los estimados por distintos factores, y es por esto que entregar mayor información al cliente final puede servir a mejorar un atractivo negocio en lo que es relacionado a la negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es considerado como **alto**, ya que es fácil incurrir a otro servicio en caso de que la valorización de estos por parte de los clientes sea percibida como alta, o el servicio sea considerado malo o deficiente.

2.1.2.3 Amenaza de Sustitutos

Los productos de línea blanca y sus distintos problemas que pueden presentar a lo largo de su periodo de uso, cuentan con repuestos específicos para cada marca y cada uno de sus modelos, por lo que no son sustituibles por otras alternativas, a excepción de repuestos que presentan calidades distintas que están disponibles en el mercado como repuestos genéricos. Es por esto por lo que, ante una falla, las opciones que puedan sustituir un servicio de reparación como el que se propone corresponde a la compra de un producto o verificar aplicar la garantía. Como solución la primera es mucho más costosa, o difícil de aplicar lo cual la amenaza de sustitutos se califica como **bajo**.

2.1.2.4 Amenaza de Nuevos Entrantes

El Servicio Técnico es un negocio que no requiere de una gran inversión inicial sin permisos especiales para la apertura de un establecimiento. El acceso a repuestos, así como las herramientas es fácil debido al gran número de proveedores disponibles, así como los técnicos especializados es fácil de obtener mediante páginas web.

La posible dificultad que puede limitar la amenaza a nuevos entrantes es el acceso a personal capacitado para realizar los distintos servicios, aunque las capacitaciones no deben ser de mayor complejidad por el hecho que las mismas marcas puedan ofrecerlo o que los mismos técnicos aprendan. Es por esto por lo que la amenaza de nuevos entrantes es considerada como **alta**.

En cuanto a las Barreras de entrada y de salida de la industria analizada, estas son consideradas como **bajas**.

2.1.2.5 Rivalidad entre Competidores

Existe un gran número de actores que participan en este tipo de industria, lo cual supone simplemente aumentar aún más la rivalidad. Es importante comparar las altas diferencias en precios para darse cuenta de que la rivalidad que existe es muy alta. Esto se debe principalmente al tener barreras de salidas bajas, el importante crecimiento que presenta año a año la industria con la venta de nuevos productos, y la diversidad de productos que ofrecen las distintas marcas, lo cual conlleva a reducir finalmente la rivalidad.

Por estas razones, se considera que la rivalidad entre los competidores que presenta este tipo de industria es considerada como **alta**.

2.1.2.6 Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

El funcionamiento de toda empresa depende en cierto modo de su entorno, incidiendo directamente en las estrategias que deben ser utilizadas y por ende en el resultado. A partir del análisis realizado es posible concluir que tan atractiva es la industria es de carácter medio. Si bien existe un gran tamaño en lo que es el mercado, no es una industria con la que es fácil obtener una participación y mantenerla captivo, ya que aparte de la variedad de competidores que actualmente hay, el solo hecho que las barreras de entrada sean bajas genera una amenaza hacia el negocio. Esto lleva a que exista mayor poder de negociación a los clientes, por lo cual es importante tratar de controlarlo por ejemplo con representaciones exclusivas con alguna marca. Es fundamental buscar aspectos que busques la diferenciación al servicio que se entrega, logrando que este sea menos imitable.

A su vez, respecto al lado positivo que presenta la industria, principalmente al no existir muchas opciones sustitutas para las reparaciones, siendo en muchas oportunidades la única opción de llevar el producto que presenta fallas a un servicio técnico alternativo, como el que se ofrecerá, con una rivalidad baja con los distintos actores presentes, ya que abarcan los distintos segmentos de la industria, que se comentarán más adelante, y el bajo poder de negociación de los proveedores permitirá desarrollar estrategias que entregaran mejores acuerdos.

Por esto se considera la industria con una calificación de nivel medio, y como se analizará más adelante, los beneficios del negocio vienen por parte del mercado y su crecimiento que presenta en los últimos años.

2.1.3 Conclusiones Industria

Si bien el escenario económico en el corto plazo es adverso para la comenzar un negocio, dado a las altas tasas de inflación y estancamiento en el crecimiento del país, son estas mismas condiciones las propicias para establecer un modelo de negocios que ayude a usuarios de equipos a alargar la vida útil de estos para evitar mayores gastos. La industria de los *Major Appliances* sigue en crecimiento en cuanto a unidades vendidas como también en la penetración en los hogares, y esto favorece también a las empresas prestadoras de servicios

Respecto al tamaño de la industria, se debe evaluar cuánto corresponde al mercado de venta de nuevos productos, como a su vez las unidades que ya forman parte dentro de los hogares.

En Chile existen 6,300,000 de viviendas, y en las comunas de La Florida, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura, las cuales son las comunas donde se planea tener cobertura del servicio, existen 600,000 viviendas. El porcentaje de hogares que poseen algún tipo de equipo de línea blanca en la Región Metropolitana en 2021 se desglosan de la siguiente manera:

- Refrigeración: 100% de los hogares – **600.252 hogares**
- Lavadoras: 99,4% de los hogares – **596.650 hogares**
- Lavavajillas: 16,7% de los hogares – **100.733 hogares**

En cuanto a las unidades nuevas vendidas, en el año 2021 en el país se vendieron 29.400 unidades de lavavajillas, 982.900 unidades de equipos de lavado y 954.000 unidades de equipos de refrigeración, con tasas de crecimiento esperadas de 13,7% en lavavajillas, 6,7% en lavadoras y de 7,9% en refrigeración. Se estima adicionalmente, que en los próximos años, existirá un crecimiento del mercado de refrigeradores y lavadoras de un 3,4% de mercado por los efectos post pandemia lo cual es importante considerar dentro del estudio de la industria, según observaciones obtenidas en Euromonitor.

2.2 Competidores

Hoy en día la oferta de servicios técnicos en el rubro de línea blanca es más bien fragmentada, donde no existe una empresa o prestador de servicio con una posición clara de liderazgo.

El servicio de soporte técnico debe ejecutarse con un buen uso de recursos y sobre todo con eficiencia, debe incluir la creación de planes con acciones bien definidas durables, con inversión e impacto.

Las empresas prestadoras de servicio técnico en Chile deben estar certificadas por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) para estar autorizadas para ofrecer este tipo de servicios. También hay empresas que están bajo el alero de una marca, y que son reconocidos como Servicios Técnicos Autorizados por la Marca, y que tienen cierta ventaja dado al poder influenciador de la marca a que el cliente escoja las empresas que tiene bajo su autorización.

Para el caso de los productos que cuentan con garantía del fabricante y/o del vendedor, son los servicios técnicos autorizados quienes tienen cierta exclusividad, ya que son los que pueden intervenir esos equipos sin que el cliente pierda la garantía. En el caso de los equipos sin cobertura de garantías, son todos los oferentes de servicios quienes pueden llegar a cubrir esa necesidad de reparación. Estas empresas, en su mayoría, además cuentan con la venta de repuestos para las reparaciones de sus servicios como también para público general.

También existe una oferta de servicios prestados por particulares que, sin tener necesariamente la autorización para operar por parte del ente regulador SEC, ofrecen servicios de reparación a distintos equipos electrónicos que están dentro de la categoría de *Consumer Appliance*, y son reconocidos como técnicos informales. Estos gozan de baja reputación, dado a que no tienen necesariamente todos los conocimientos para satisfacer los requerimientos de los clientes, como tampoco están familiarizados con las últimas tecnologías de los equipos más modernos.

En Chile existen 8.798 instaladores vigentes, de los cuales en la Región Metropolitana existen cerca de 3.500 técnicos o instaladores con certificación SEC, es decir un 39,78% de los técnicos instaladores que se encuentran en estado vigente y no suspendidos a nivel nacional. Esto demuestra la concentración que tiene Santiago a nivel país.

A pesar de lo fragmentado de la industria, se pueden identificar algunos competidores que actualmente ofrecen servicios similares en la industria, y que, basado en los estudios de análisis comparativos de las páginas web de los principales competidores encontramos los siguientes puntos en la tabla:

Tabla 2: Comparativo con otros servicios técnicos

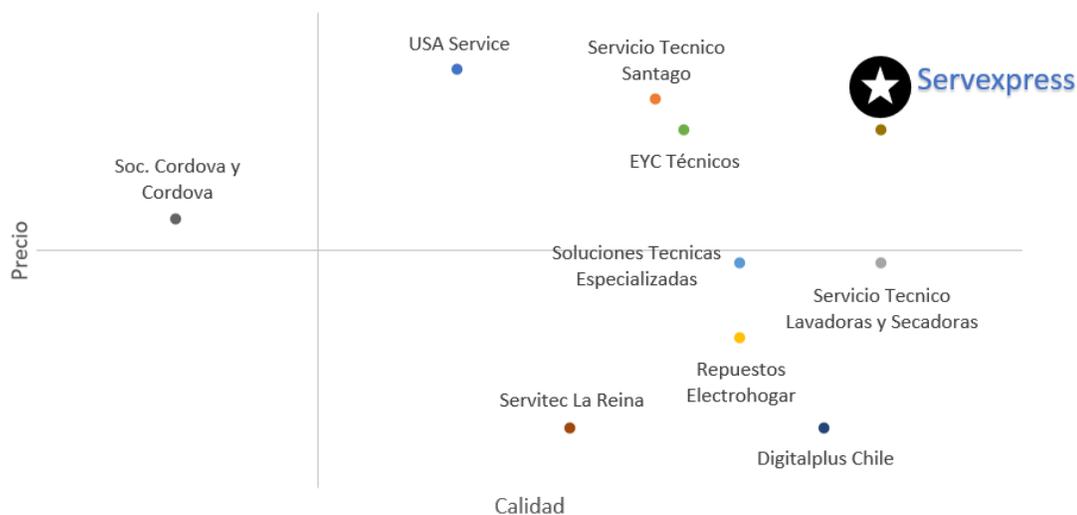
COMPETENCIA	PRECIO	VARIEDAD PRODUCTO	SERVICIO	CALIDAD	CALIFICACIÓN	CARRITO DE COMPRAS
SERVEXPRESS	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Servitec La Reina	✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓	X
Soc. Cordova y Cordova Ltda	✓	✓	✓	✓	✓	X
USA Service	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓
Servicio Técnico Santiago	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	X
Servicio Técnico Lavadoras y Secadoras	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	X
Digitalplus Chile	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓

✓ Bajo	✓✓ Medio	✓✓✓ Alto	X No Aplica
--------	----------	----------	-------------

Fuente: Elaboración propia

El posicionamiento de los principales competidores⁴ se construye en base a la investigación realizada respecto al precio de las visitas a domicilio que publican en sus sitios web y llamados de consulta, y la calidad responde a la calificación aportada por usuarios a través de Google Ads en una escala de 1 a 5, siendo 1 como muy mala calificación y 5 muy buena calificación.

Ilustración 1: Mapa Posicionamiento Competidores



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Ads

⁴ Una descripción de cada competidor se encuentra en Anexo 6

2.3 Clientes

Para identificar y conocer mejor a los potenciales clientes y usuarios objetivos de la propuesta de negocios se realiza una Macrosegmentación de clientes, para conocer su magnitud, ubicación geográfica y nivel socioeconómico, como también una microsegmentación para indagar sobre los atributos valorados y disposición hacia la idea propuesta.

2.3.1 Macrosegmentación

La Región Metropolitana concentra la mayor cantidad de hogares a nivel nacional (37%), y también es la región que presenta un mayor porcentaje de población urbana (96%) en el país. Las comunas de la zona oriente de la provincia de Santiago concentran el 34% de las viviendas de la Región Metropolitana, donde las comunas consideradas son: La Florida, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura, las que entre viviendas tipo casa y departamento suman 600.000 (INE, 2017).⁵

La distribución socioeconómica de las viviendas en las comunas mencionadas esta principalmente concentrada en el segmento C, promediando el 68%, donde Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Vitacura existe la mayor concentración de viviendas C1a y C1b, mientras que las comunas de Macul, La Florida, Lo Barnechea, y Peñalolén presentan una concentración mayor de los segmentos C2 y C3. La cantidad de hogares que están dentro de los segmentos C son 408.000 (AIM, 2019).⁶

La penetración de los distintos *Major Appliance* en la Región Metropolitana permite conocer la cantidad de hogares que al menos posee algún equipo de esta categoría. En 2021, los equipos de lavadoras tienen una penetración de un 99,47% de hogares, en refrigeración, la penetración en los hogares es del 100%, y para la categoría de lavavajillas esta penetración es de un 16,78% (Euromonitor, s.f.).⁷ Por ende, la cantidad de hogares que poseen al menos un equipo de línea blanca en cada categoría es:

⁵ Para el detalle de estas estadísticas, ver Anexo 2

⁶ Para el detalle de estas estadísticas, ver Anexo 2

⁷ Estadísticas en Anexo 1

Tabla 3: Penetración de equipos de Línea Blanca en % de hogares en comunas de la zona oriente de la Región Metropolitana

	Penetración Lavadoras	Penetración Refrigeradores	Penetración Lavavajillas	Penetración Secadoras	Penetración Freezer
% de hogares	99,47%	100,00%	16,78%	76,19%	26,95%
LA FLORIDA	73.991	74.386	3.613	16.403	5.802
LA REINA	20.641	20.751	1.788	8.120	2.872
LAS CONDES	85.220	85.674	10.057	45.662	16.152
LO BARNECHEA	18.098	18.195	935	4.246	1.502
MACUL	30.331	30.492	1.755	7.969	2.819
ÑUÑO A	68.833	69.199	7.073	32.116	11.360
PEÑALOLÉN	34.651	34.835	1.768	8.027	2.839
PROVIDENCIA	53.941	54.229	6.137	27.867	9.857
VITACURA	20.489	20.598	2.437	11.065	3.914
TOTAL HOGARES	406.195	408.359	35.563	161.475	57.117

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INE y Euromonitor

2.3.2 Microsegmentación

Para entender mejor quien es el público objetivo del proyecto se realiza una fase exploratoria basada en una encuesta aplicada a 70 personas de manera aleatoria que viven en Chile, cuyos objetivos están en comprender:

- Quienes son los potenciales clientes
- La percepción de los actuales servicios técnicos establecidos en el mercado
- Los atributos que se valoran por los usuarios de servicios técnicos
- Disposición y aceptación a la propuesta de valor que plantea el negocio

La encuesta consta de 10 preguntas (resultados se observan en el Anexo 3), de las cuales se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Tabla 4: Resumen resultados encuesta

Respecto a como es el cliente	Respecto a los servicios actuales	Respecto a la propuesta del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 86% tiene entre 25 a 44 años. ✓ El 66% declara que el ingreso per cápita de su hogar esta sobre los \$1,000,000. ✓ El 100% de los encuestados tiene una maquina lavadora, el 98% un equipo refrigerador, el 29% posee lavavajillas. ✓ El 76% no realiza mantenciones periodicas a sus equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En relacion a los actuales servicios, el 71% de los encuestados declara los servicios actuales de regular a malo. ✓ Los atributos mas valorados por los encuestados respecto a los servicios son la calidad (82%), el costo (67%) y la confianza (62%) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ante los servicios de mantencion (core del negocio), la disposición a contratar un servicio es de un 71%. ✓ El precio dispuesto a pagar en promedio por un servicio de las características del negocio es de \$43,000.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de investigación primaria

2.3.3 Identificación del cliente/usuario

La oportunidad que aborda esta idea está bajo la premisa de que actualmente los servicios técnicos que existen en el mercado no han entregado una propuesta de valor abarque todos los atributos que los clientes esperan de un servicio de excelencia como este, tanto para productos en garantía y, sobre todo, los que ya no tienen cobertura de dicha garantía.

Dada la distribución de los hogares en las comunas de la zona oriente de Santiago y la penetración de los equipos de *Major Appliance* en el país, se estima que alrededor de 404.000 hogares de los segmentos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3 posee al menos una lavadora/refrigerados/lavavajillas.

Estos clientes/usuarios se caracterizan por buscar servicios que satisfagan en tiempo y forma sus necesidades, donde la calidad y la confianza son atributos altamente valorados y claves al momento de establecer relaciones con las empresas a largo plazo, creando fidelidad.

En específico, el cliente/usuario definido para esta idea de negocios es quien busca un servicio técnico para mantener de manera sustentable y de manera periódica sus equipos de línea blanca, como también al momento de reparar estos equipos al momento de

presentar fallas. También se añaden los clientes de que, al momento de compra de un nuevo equipo, busquen una experiencia que les permita aprender en profundidad los atributos de este nuevo equipo a través de un servicio integral de instalación.

2.3.4 Influenciadores

Por cómo se establece el modelo de negocios, los principales influenciadores son los retailers y las marcas de Major Appliance.

En el caso de los retailers, quienes son el principal canal de venta de equipos nuevos de línea blanca. En 2021 es el canal donde se comercializan el 71% de las unidades vendidas (Euromonitor, s.f.), y el rol de estos está en la recomendación para la instalación de nuevos equipos, como también al momento de referencial al momento de una falla en los equipos adquiridos y que pueden estar dentro de la garantía.

En el caso de las marcas, la capacidad de influenciar al cliente es similar a la del retail, pero es un socio estratégico más relevante, dado a que es importante establecer un “contrato de exclusividad”, lo que significa ser reconocidos como un servicio técnico de excelencia reconocido y autorizado por la marca, lo que permite trabajar con clientes que poseen garantía del vendedor o de la marca, y también la misma marca refiere a los clientes a la empresa al momento de que uno de sus clientes presenta fallas en los equipos.

2.3.5 Tamaño de Mercado Potencial

En particular, esta idea de negocios plantea trabajar de manera exclusiva con dos marcas que comercializan sus productos en el mercado chileno. Estas marcas son:

- **Bosch:** conocida también como BSH Hausgerate GmbH o BSH en Chile, es una empresa de origen alemana formada como joint venture por Robert Bosch y Siemens AG las cuales sellaron una colaboración y permitieron su creación en 1967. El éxito de la empresa común reforzó la confianza. Además, cuentan con otras marcas del grupo como Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva y Junkers donde disponen de más de 61.000 trabajadores y su facturación en el año 2018 fue de 13,4 mil millones de euros. Es una marca que transmite pasión y además ofrecen fiabilidad y calidad que permiten a los centros tecnológicos de

BSH ofrecer una amplia gama de productos para una variedad de clientes y necesidades diferentes.⁸

- **Hisense:** conocida como Hisense Co. Ltd es un fabricante multinacional de electrodomésticos y productos electrónicos con sede en Qingdao, provincia de Shandong. Comercializan en cerca de 130 países y se considera empresa top 3 en producción de Televisores. Es una empresa estatal con subsidiarias que cotizan en la bolsa. Durante el 2021, obtuvo ingresos cercanos a los 27 mil millones de dólares. La presencia en Chile fue con exclusividad de Walmart (Lider) hasta el año 2021.

Las participaciones de mercado de estas compañías en Chile se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 5: Participación de Mercado (%) de Bosch y Hisense en Chile en 2021

Marca	Lavadoras	Refrigeradores	Lavavajillas
Bosch	0,57%	0,31%	32,65%
Hisense	-	3,84%	-

Fuente: Euromonitor

De acuerdo con la macro y microsegmentación realizada, y la elección de las empresas con las cuales se realizarán los acuerdos de exclusividad, el tamaño de mercado calculado en la cantidad de hogares **que poseen al menos un equipo** de línea blanca se establece de la siguiente manera:

Tabla 6: Participación de Mercado (%) de Bosch y Hisense en Chile en las comunas del sector Oriente

% Participación de Mercado	Lavadoras y Secadoras			Refrigeradores y Freezer			Lavavajillas		
	Bosch	Hisense	Total	Bosch	Hisense	Total	Bosch	Hisense	Total
	0,57%	0%		0,31%	3,84%		32,65%	0%	
LA FLORIDA	422	0	422	231	2.856	3.087	1.179	0	1.179
LA REINA	118	0	118	64	797	861	584	0	584
LAS CONDES	486	0	486	266	3.290	3.555	3.283	0	3.283
LO BARNECHEA	103	0	103	56	699	755	305	0	305
MACUL	173	0	173	95	1.171	1.265	573	0	573
ÑUÑO A	392	0	392	215	2.657	2.872	2.309	0	2.309
PEÑALOLÉN	198	0	198	108	1.338	1.446	577	0	577
PROVIDENCIA	307	0	307	168	2.082	2.250	2.004	0	2.004
VITACURA	117	0	117	64	791	855	796	0	796
TOTAL	2.315	0	2.315	1.266	15.681	16.947	11.611	0	11.611

Fuente: Elaboración propia con datos de INE, Euromonitor e investigación propia

- Total Hogares en las 9 comunas de la zona oriente: **600.252**
- Total hogares de los segmentos socioeconómicos C: **408.359**
- Total hogares que poseen al menos un equipo de línea blanca: **408.359**
- Total hogares que poseen al menos un equipo de línea blanca de las marcas Bosch y/o Hisense: **16.947**

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocios de **Servexpress** se basa en poner a disposición al público una alternativa de excelencia para el cuidado de sus equipos de Major Appliance, alargando la vida útil de estos, aportando así a minimizar el riesgo de reinversión por fallas en estas máquinas, ayudando también a reducir el impacto medio ambiental, a través de una propuesta **ecofriendly**.

Para esto, los servicios a ofrecer para equipos de lavado y refrigeración son los siguientes:

- Ofrecimiento de servicios preventivos de mantención de los equipos:** con la finalidad de optimizar la vida útil de estos, mejorando su funcionalidad, reducir el riesgo de fallas inesperadas o fallas totales, evitando así el desecho por equipos inoperativos, todo apoyado bajo un concepto de sustentabilidad y reducción de residuos nocivos para el medioambiente.
- Tiempos de respuesta cortos:** a través de la modalidad de “**Servicio Express**” se busca satisfacer la necesidad de clientes que esperan soluciones rápidas al momento de solicitar una mantención y/o reparación de su equipo, estableciendo estos tiempos en menos de 24 horas de respuesta.
- Transparencia en el servicio:** Publicación del staff de técnicos, detallando sus capacidades y calificación de otros clientes, con la finalidad de que el potencial cliente conozca los conocimientos de cada uno de los técnicos, y pueda, a través de una plataforma web, agendar una visita con el técnico que más le brinde confianza.
- Equipo de repuesto durante la reparación:** Si bien en la actualidad existen servicios similares, están enfocados en usuarios de equipos que tienen cobertura

de garantía por parte de la marca y/o vendedor. La idea está en ofrecer este beneficio a todos los clientes, dado a que el usuario de un *Major Appliance* le es complejo un escenario sin poder utilizar el equipo en reparación, y esto también “obliga” como servicio tener tiempos de respuesta rápidos y eficientes para tener una buena rotación de los equipos de repuesto. Esta alternativa estará disponible en el caso de que el equipo tenga un periodo de reparación más largo del esperado por el tipo de reparación y/o disponibilidad de repuestos, sin perjuicio de privilegiar un servicio oportuno y rápido.

- **Venta de repuestos originales y alternativos autorizados por las marcas:** Esta es una arista del negocio que entrega altos márgenes, y está bien explotada en la industria, pero como servicio no se puede estar ajeno, ya que al momento de la reparación es necesario ofrecer alternativas de repuestos. Pero además se busca con la venta directa de repuesto al cliente, ofrecer un apoyo a este en cuanto a la utilización e instalación del repuesto, dando una señal de confianza para con el cliente, con tal de crear una relación de fidelidad.
- **Instalación Premium:** enfocado a clientes de equipos nuevos, se ofrece un servicio de instalación donde un técnico experto realiza una demostración completa sobre las características del equipo, además de entrega de un kit de iniciación para el futuro uso (por ejemplo, por la instalación de una lavadora se entrega un kit de limpieza para su mantenimiento).

Con los servicios descritos, los beneficios entregados al cliente objetivo son:

Ilustración 2: Beneficios de la propuesta de valor hacia el cliente



Fuente: Elaboración propia

Para resumir como el modelo de negocios de **Servexpress** logrará generar valor en la industria de servicios técnicos de *Major Appliance*, es que a través del modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010) se define como propuesta de valor de cara al usuario un servicio de excelencia en instalación, mantención y reparación, a través de una propuesta integral que pone en el centro al cliente. De cara a las marcas, la propuesta está en mantener una alta satisfacción de clientes usuarios de la marca, con un personal altamente calificado. En la ilustración N°1 se muestra en detalle el modelo CANVAS:

Ilustración 3: Modelo CANVAS Servexpress



Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa

“**Servexpress**” es el nombre de la empresa que se creará la cual está orientada a la prestación de servicios técnicos de excelencia ofreciendo servicios de prevención, mantención y reparación de equipos de lavado y refrigerado de las marcas Bosch y Hisense en las comunas de la zona oriente de la provincia de Santiago.

- **Misión:** satisfacer las necesidades entregando un servicio de excelencia de reparación y mantenimiento de calidad, rápido y oportuno a un precio conveniente para una mayor satisfacción de sus clientes.
- **Visión:** Ser reconocido como el mejor servicio por excelencia de la zona oriente de la capital destacándose por brindar un servicio personalizado de alto estándares.
- **Objetivo estratégico:** Ofrecer un producto final que permita una mayor confiabilidad de los aparatos eléctricos de los clientes dentro los parámetros establecidos por la marca del fabricante, reforzando la confianza y preferencia por el servicio técnico por **Servexpress**.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Si bien en la Región Metropolitana consta de un importante número de técnicos calificados, así como los informales, pero también de distintos servicios técnicos autorizados por las marcas, aun así, se estima que existen oportunidades importantes de valor agregado y diferenciación que no están siendo ofrecidas en su totalidad. **Servexpress** será una nueva empresa dentro de la existente industria, por lo que es importante definir una estrategia que permita ser rápidamente reconocida en el mercado, y que el servicio sea aceptado por parte de los clientes permitiendo tener un crecimiento y maduración del negocio en la industria en el tiempo.

Como dice Michael Porter *“Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener”* (Porter, Competitive Strategy, 1985).

□ **Primer Año:**

Puesta en marcha del taller de servicio en la zona oriente de la capital, dar a conocer los distintos servicios que ofrece **Servexpress**, logrando generar una demanda en torno al 10% del universo total y creciendo, emitiendo alcanzar una participación creciente dentro del mercado. Importante plan de marketing intenso enfocado a redes sociales y ad words en la web.

□ **Segundo a Tercer Año:**

Maduración del servicio, buscando un crecimiento cercano al 5% anual, además de cerrar importantes contratos con empresas o particulares renovables anualmente. El plan de marketing debe ser más intenso de manera comunicacional formando ya una comunidad

importante de usuarios y posiblemente cerrando acuerdos con importantes influenciadores que permitan dar a conocer el servicio técnico.

□ **Tercer a Quinto Año:**

Se busca un crecimiento entorno al 12% anual de demanda evaluando posibles reinversiones en los procesos que requieran mayor apoyo logrando así generar mayores aportes optando a una apertura de un segundo local en la comuna de La Florida.

□ **Estrategia de Salida:**

Probablemente en algún momento, tal vez en el año 10 o 15, cuando **Servexpress** logre un importante valor a nivel de mercado, es posible que se presente la opción de vender el negocio a una importante marca que se representa o una parte de este alcanzando un mayor valor comercial.

3.4 RSE y sustentabilidad

La ubicación del local de **Servexpress** se encontrará ubicado en el sector oriente de Santiago, el cual estará sujeto a las condiciones y estructura legal que se requiere para este tipo de servicio con actividades registradas en el SII. Su actividad corresponde al número 526020, conocida como “Reparaciones eléctricas y electrónicas”.

Servexpress será una empresa de servicio técnico enfocado a productos electrónicos del hogar, entregando un servicio de mantenimiento y reparación generando mayor empleo, todo pago de las leyes sociales que se encuentren en Santiago. Tendrá responsabilidades frente al SII, pago de patentes, pago de permisos y cumplimiento de la normativa vigente para estos tipos de servicios. Respecto a los residuos, se verá tanto con fundaciones ecológicas como con las marcas todo tipo de impacto que pueda generar de forma negativa hacia el medioambiente, las distintas opciones de tener el menor impacto posible y ser considerada como una empresa “verde”, es decir ecológica y amiga del medioambiente.

Para conseguir generar el menor impacto negativo en el medio ambiente, entendiendo que la empresa trabaja con materiales y residuos complejos de reciclaje, es que se aborda una estrategia de asociación con proveedores locales de tratamiento de residuos, asegurando que los desperdicios generados en los distintos servicios sean manipulados de forma responsable.

3.5 Análisis FODA⁹

Ilustración 4: FODA



Fuente: Elaboración propia

Para **Servexpress**, la relación con los clientes es fundamental, buscando una relación duradera con el cliente, permitiéndole entregar confianza, calidad y rapidez a través de un servicio de excelencia, siendo estos factores diferenciadores, ya que, para poder establecer al cliente como el centro de nuestra gestión y servicio, debemos entregar un servicio y desempeño del más alto nivel en la zona oriente de la capital.

⁹ Ver Anexo 5

4. Plan de Marketing

En primer lugar, se debe tener en consideración el inicio de actividades y el ingreso al mercado de servicios técnicos de reparación y mantenimiento que se ofrecen en la zona oriente del Gran Santiago. Es por esto, y de suma importancia establecer las distintas etapas que se requieren para poder lograr los objetivos de crecimiento previamente mencionados como objetivos al corto, mediano y largo plazo, presentes en el punto 3.4. El mercado objetivo en la zona oriente de la capital correspondiente a los usuarios de *Major Appliances* correspondiente al nivel socioeconómico C corresponde a un total de 600.252 viviendas tales como casas y departamentos.

El mercado objetivo tanto de Bosch y Hisense de la zona oriente, bajo al supuesto previamente mencionado en el punto 2.3.5 que los hogares disponen de **al menos un equipo de la marca**, y de sus participaciones de mercados, se obtiene de un total de hogares, con la marca **Bosch 11.611 hogares** y **15.681 hogares para Hisense**, es decir un total de **30.873** hogares en el sector oriente de la capital bajo el supuesto de las participaciones de cada marca en el mercado. Es por esto, y tras los resultados obtenidos en la encuesta, solo un **71% tendría disposición a realizar estos tipos de servicios**, se estima un mercado objetivo de **21.920 viviendas** en la zona oriente. Además, es importante mencionar que se estima un crecimiento en Chile de un **3,4% anual**¹⁰ de mercado en los próximos años, lo cual se considerará en el supuesto de mercado.

Tabla 7: Mercado Objetivo por Marca y Categoría

Marca	Lavadoras y Secadoras	Refrigeradores y Freezers	Lavavajillas	Total Hogares	Total Hogares Potenciales
BOSCH	2.315	1.266	11.611	15.192	10.786
HISENSE	0	15.681	0	15.681	11.134
TOTAL				30.873	21.920

Fuente: Elaboración propia

- En el **primer año**, es donde se debe hacer conocido el servicio técnico, El mercado objetivo tanto de Bosch y Hisense, en base a sus participaciones de mercados daría un total de hogares, con la marca Bosch 11.611 hogares y 15.681 hogares para Hisense, es decir un total de **21.920** hogares en el sector oriente de la capital. La empresa **Servexpress** busca en su etapa inicial obtener un 15% de la penetración de aparatos de línea blanca de la marca Bosch, correspondiente a **1.517 hogares**, y un 5% de la marca Hisense, es decir **604 hogares** en la zona

¹⁰ Fuente: Euromonitor

oriente de la capital **con un total de 2.175 hogares**, correspondiente al 9,92% del mercado objetivo.

Se debe potenciar los canales de venta como: venta online, venta telefónica, venta directa con campañas publicitarias disponibles a través de RRSS, presencia web mediante Google AdWords, panfletos, entre otros.

- Del **segundo a tercer año**, con el supuesto de que el mercado crecerá anualmente un 3,4%, se busca un crecimiento anual de un 5% del mercado objetivo acorde al periodo anterior, lo cual es una demanda creciente alcanzando una participación de mercado para las marcas que se trabajaran como Hisense y Bosch, alcanzando una cuota de mercado en la zona oriente de la capital de **2.361 hogares**, donde Bosch tendría **1.706 hogares** y Hisense **655 hogares**, es decir un **10,42%** de penetración en el año 2. Para el año 3, se obtendrán **1.852 hogares** para Bosch y **712 hogares** para Hisense, totalizando **2.564 hogares** con una participación del 10,94% de penetración, logrando fortalecer el área comercial de la empresa optando a mejoras de contratos tanto con las empresas y particulares, logrando un crecimiento en la participación del mercado.

El plan de marketing a contar del segundo año se debe centralizar en la clientela obtenida en el primer año, mantenerla e inclusive aumentando, captando nuevos clientes lo que permite conseguir una mejor rentabilidad del negocio.

- Bajo el supuesto que en los 5 periodos, la tasa de crecimiento de mercado será un 3,4% anual, la meta de crecimiento que se debe alcanzar entre el **cuarto y el quinto año** debe ser de un 12% del mercado objetivo, lo que equivale a un total de **2.969 hogares en el año 4**, donde Bosch obtendría **2.145 hogares** y Hisense **824 hogares** en la zona oriente de la capital, y **3.438 hogares en el año 5**, con Bosch obteniendo **2.848 hogares** y Hisense con **954 hogares**, realizando reinversiones en los distintos procesos que requieran un mayor apoyo, con la apertura de un segundo servicio técnico en la comuna estratégica de La Florida. Esta cobertura en el tercer al quinto año significaría una penetración como servicio técnico en estas marcas de un **13,72% de penetración al año 5**.

Durante esta etapa de crecimiento, el plan de marketing es más intenso por el objetivo de obtener mayor participación consolidando la meta de crecimiento anual establecida en un 12%.

4.1 Objetivos de Marketing

El principal objetivo que tendrá el plan de marketing es convertir **Servexpress** en un plazo de 3 años en el principal servicio técnico de excelencia tanto de las marcas de línea blanca de Hisense y Bosch, tanto para la reparación y mantención de sus equipos siendo reconocido como el mejor servicio técnico de línea blanca en la zona oriente de la capital. En lo particular se busca una fidelización de los clientes a lo largo del tiempo permitiendo lograr los crecimientos planteados en el punto 4.

Es importante definir un objetivo SMART para la **Servexpress** durante este periodo de 5 años, por lo cual el escenario debe buscar un mínimo de servicios a realizar en primer año logrando que el ejercicio comercial y financiero no muestren valores negativos. Es por esto que se deben generar cerca de 35% servicios de mantenimiento, 35% reparaciones y 30% repuestos en los primeros 2 años, aunque dependerá de distintas variables que pueden ser controladas.

Es por esto por lo que se presenta en la siguiente tabla, los objetivos de **Servexpress**:

Tabla 8: Objetivos SMART de Servexpress

Objetivos SMART	Medible	Alcanzable	Tiempo (Plazo)
Convertir Servexpress en el servicio técnico de categorías de Lavado y Refrigeración en la zona oriente de Santiago como Top of Mind	Ubicarse dentro de los top 3 servicios técnicos autorizados	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte inversión en RRSS y Radio Google Ads 	2 Años
Aumentar la facturación de la compañía entre el 2do y 3er año	Obtener una efectividad comercial de un 25% sobre los clientes contactados	<ul style="list-style-type: none"> Importancia en la inversión de la fuerza de ventas Mejoras contractuales con las marcas 	3 años
Mejorar el Brand Awareness de Servexpress en la zona oriente de Santiago	Incrementar la inversión en marketing en un 3% anual a contar del 3er año	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte campaña en los distintos medios y publicidad principalmente en RRSS, influencers 	5 años
Mejorar la tasa de retención de los actuales clientes (Fidelización)	Lograr incrementar de un 20% a un 40% la retención de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de fidelización con descuentos por antigüedad, beneficios de descuentos en repuestos y accesorios 	Siempre

Fuente: Elaboración propia

4.2 Estrategia de Segmentación

La segmentación nos permitirá identificar los grupos de clientes que comparten necesidades similares para posteriormente poder separarlo en distintos nichos que entre ellos poseen características que se puedan distinguir fácilmente, lo que permite hacer entrega de la oferta de valor más efectiva mediante el marketing mix.

En el punto 2.1.3 ya se define el mercado para la reparación y mantención de los equipos de refrigeración y lavado en la zona oriente de la capital, con un 10,0% de cliente con Lavadoras, un 27,7% de cliente con lavavajillas y un 62,3% de clientes con refrigeradores sobre el total de productos disponibles en la zona oriente.

Tabla 9: Segmentación por categoría

Categoría	Número Total de Potenciales Clientes	% Sobre el Total
Lavado	3.386	10,0%
Lavavajillas	9.406	27,7%
Refrigeración	21.165	62,3%
TOTAL	33.954	100%

Fuente: Elaboración propia

Segmentación Geográfica:

La primera segmentación de clientes va enfocada en donde la atención del servicio técnico de línea blanca para las marcas de Hisense y Bosch tendrá lugar en la ciudad de Santiago de Chile, en la zona oriente de la capital, debido a que existe una fuerte presencia de ambas marcas con cerca de **600.000 viviendas**.

Segmentación Demográfica:

La segunda segmentación de clientes va enfocada al nivel socioeconómico, buscando como clientes potenciales del servicio técnico, enfocándose a **408.359 hogares** del segmento socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3.

Segmentación de Productos:

La tercera segmentación de clientes en la cual el servicio técnico en los primeros 3 años está enfocada, corresponden a productos tales como: refrigeradores top mount, bottom freezer y side by side, y lavadoras de bajo y alto kilaje además de las lavavajillas. En el caso de productos como secadoras a gas o eléctricas, serán evaluadas en un desarrollo a futuro por el servicio técnico.

□ **Segmentación Conductual - Comportamiento de uso**

La segmentación conductual por comportamiento de uso permite conocer el desgaste o fallas que puedan ofrecer los equipos sin un debido mantenimiento cada determinado tiempo. El cumplimiento de una revisión anual puede mejorar el rendimiento del producto, y a su vez evitar posibles fallas mayores o la necesidad del cambio por un producto nuevo.

□ **Segmentación Conductual - Comportamiento de compra**

La segmentación conductual por comportamiento de compra permite conocer los accesorios o repuestos que se puedan ofrecer, mejorando así la necesidad de abastecimiento necesaria para cumplir en etapas posteriores, permitiendo tener siempre disponible las partes y accesorios de mayor uso que destinan los usuarios de **Servexpress**.

4.3 Estrategia de producto y servicio

Las estrategias de producto reúnen las diferentes acciones que deben ser realizadas a la hora de diseñar y producir un bien o servicio teniendo en cuenta principalmente las necesidades y preferencias de los consumidores.

Visto que **Servexpress** tiene como foco principal el servicio de mantenimiento y reparación además de la venta de repuestos y accesorios, debe ser potenciado por la plataforma digital basada en el seguimiento de los procesos de mantenimiento previo y posterior a los productos de línea blanca, con el fin de que el proceso de gestión del mantenimiento afecte lo menos posible al cliente.

Tabla 10: Niveles de los productos de Servexpress

Dimensión	Valor para el consumidor
Beneficio Central	Ser un Servicio Técnico de Excelencia para Bosch y Hisense
Servicio Básico	Servicio completo para el cliente donde puede optar a un servicio preventivo o de reparación por una empresa con conocimientos entregando un servicio de excelencia para el consumidor
Servicio Esperado	Que permita el diagnóstico y/o reparación del producto en tiempos reducidos para la satisfacción del cliente
Servicio Aumentado	Reducción del deterioro de productos electrónicos que generan un impacto negativo al medio ambiente y en la sociedad, mejorando la imagen de la empresa, del servicio y la post venta.

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de poder diferenciar nuestro producto y servicio, nos basamos en los aspectos que describe Kotler en el libro asociado a la estrategia de diferenciación. Visto el tipo de servicio que buscamos entregar, nos enfocaremos en 4 criterios principales: nivel de calidad, la durabilidad del servicio, confiabilidad y la posibilidad de reparación (Kotler & Lane Keller, 2006).

Visto que, con el fin de diferenciar nuestro servicio, consideramos los 4 criterios para esto: Facilidad de pedido, entrega, capacitación al cliente y mantenimiento y reparaciones.

Tabla 11: Diferenciación del Producto y Servicio

Diferenciación Del Producto		Diferenciación del Servicio	
Nivel De Calidad	Se considera un alto nivel, debido a que se entrega un servicio de excelencia, con materiales originales y recomendados por la marca.	Facilidad de Pedido	Es la facilidad que tiene un cliente para poder ordenar un producto o servicio. Mediante la página web, los clientes podrán ordenar kit de limpieza u otros tipos de accesorios y ser entregados en sus hogares.
Durabilidad	Se estima que la vida útil de los equipos pueda ser prolongadas, debido a que los aparatos van sufriendo desgaste y degradaciones anuales en base al funcionamiento y uso que estos tengan.	Entrega	La velocidad, precisión y atención en el proceso son claves para la entrega satisfactoria del producto reparado al cliente, o el caso de adquirir algún accesorio. Estas entregas serán programas donde el cliente puede realizar un seguimiento de su producto o reparación.
Confiabilidad	La confiabilidad es muy alta , donde se entregan productos originales y recomendados por las marcas.	Capacitación al Cliente	Capacitaremos a cada uno de los clientes que realicen cualquiera de las instalaciones ofrecidas, con la importancia y cuidado que debe realizar al correcto uso del producto. El cliente conocerá las funciones y formas de optimizar el uso de los productos adquiridos con la marca.
Posibilidad de Reparación	La facilidad con la que se puede volver a poner en funcionamiento un producto averiado, donde el servicio de mantención permite corregir averías, fallas de manera rápida, segura y de excelencia.	Mantenimiento o Reparaciones	Se ofrece un mantenimiento preventivo con examinación del producto, diagnosticando posibles fallas futuras que permitan la extensión de la vida útil del producto, mejorando su funcionamiento y desempeño.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Estrategia de Precio

Respecto a la estrategia de precio, esta dependerá del tipo de servicio que se entregará al cliente final. **Servexpress** busca entregar al cliente un servicio de excelencia, con plazos de reparación rápidos, servicio preventivo con un servicio que involucre al cliente a través de la experiencia, es por esto por lo que a través de una **estrategia de diferenciación enfocada** es que se aplica una **estrategia de precios en función de la competencia**.

Esta estrategia establece precios por sobre la media del mercado, dado a que los servicios ofrecidos por **Servexpress** se consideran de excelencia, con técnicos altamente capacitados y que involucra al cliente en un mayor conocimiento además del uso del producto, lo cual no se está desarrollado en el mercado nacional. Esta estrategia se sustenta a través de todo el plan de marketing para lograr que el precio sea un factor adicional en los atributos a destacar de la marca en su visualización como un servicio de excelencia y alta calidad.

A su vez, **Servexpress** busca entregar una membresía a los clientes que paguen por el servicio de mantención preventivo anual, obtienen un descuento en la compra de accesorios y repuestos de la marca un descuento del 20%, siendo un beneficio importante para el consumidor y la afiliación con el servicio técnico.

En cuanto a los servicios ofrecidos por **Servexpress** se pueden apreciar a continuación en la siguiente tabla y el valor que se entrega al consumidor.

Tabla 12: Niveles de servicios ofrecidos por Servexpress

Servicios SERVEXPRESS	Valor para el consumidor
Servicio Preventivo / Mantención	Tiene por finalidad poder diagnosticar si el producto revisado presenta alguna posible falla o mal funcionamiento, el cual permite como servicio técnico autorizado entregar la limpieza necesaria y cambios de repuestos para mejorar el rendimiento del producto, extendiendo así su vida útil
Servicio de Reparación	Puede incluir un servicio express, en caso de que sea necesario una visita rápida, a un horario determinado, agilizando posibles reparaciones más rápidas para el cliente.
Equipo de Reemplazo	Equipo de reemplazo durante reparación, el cual, por un costo significativo, el cliente podrá optar a una lavadora o refrigerador en su hogar, durante la reparación de su producto.
Venta Repuestos y Accesorios	Venta de repuestos o accesorios originales, lo cual contribuye a mejorar los ingresos de la compañía, con importantes márgenes.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las tarifas que se cobraran a los clientes, mucho dependerá del producto en si por su tamaño o capacidad, por lo cual a continuación en la siguiente tabla se pueden ver los rangos de valores que **Servexpress** cobrará dependiendo del servicio que requiera el cliente:

Tabla 13: Tarifas de los servicios de Servexpress

Servicios Servexpress Zona Oriente	Valores en Pesos
Visita Zona Oriente	\$ 12.000
Disposición a Pagar mantención	\$ 43.000
Servicio para Instalación (Rango)	\$ 15.000 - \$ 28.000
Servicio de Reparación (Rango)	\$ 25.000 - \$ 60.000
Ticket compra promedio Repuestos	\$ 57.600
* Arriendo Equipo reemplazo	\$ 18.000
Cobro Servicio Express (Recargo 50%)	\$ 6.000

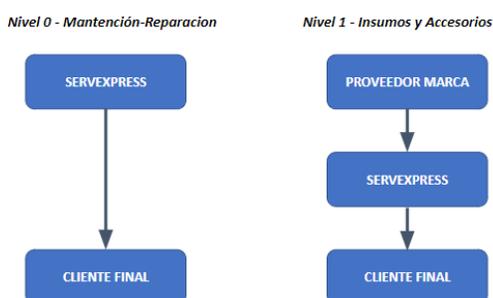
Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategia de Distribución

En cuanto a la estrategia de distribución para **Servexpress**, el servicio técnico cuenta con su operación ubicada en la zona oriente del Gran Santiago, considerada estratégica para el funcionamiento del negocio, el cual tiene por función entregar un servicio de mantenimiento y/o reparación de los artículos de línea blanca tales como refrigeradores, lavadoras y lavavajillas de las marcas Hisense y Bosch, además de la venta de accesorios y artículos de la marca. En la actualidad, la compañía buscará multiplicar los canales de entrada al mercado con un modelo de canales híbrido, con transacciones en la sucursal, vía internet, dejando la venta telefónica a concretarse en la sucursal.

En el **corto plazo**, la estrategia de distribución tendrá dos niveles: **Nivel 0** desde el punto de vista de la prestación del servicio (reparación o mantenimiento) y **Nivel 1** para efectos de ventas de insumos o repuestos para el usuario, tal como se comentó en la estrategia de servicio.

Ilustración 5: Niveles de canales de Marketing Express-Corto Plazo



Fuente: Elaboración Propia basada del libro Dirección de Marketing, de P. Kotler (p.474), 2006

Respecto al nivel operacional 0 (servicio de mantención y reparación) se establece un canal de marketing directo buscando llegar a un precio-calidad de la mejor manera.

Esta decisión estratégica se debe principalmente a la demanda estimada que se obtendrá en el corto plazo, donde las operaciones se ajustan a la medida que vayan incrementados los distintos servicios que prestará la compañía en la zona oriente de la capital.

En el **mediano plazo** y **largo plazo**, considerando los crecimientos esperados, se generará una demanda mayor por repuestos e insumos donde es importante revisarlas en las relaciones contractuales firmadas con las marcas, por lo cual una estrategia importante en este sentido será evaluar y analizar el mercado de proveedores de estas piezas y accesorios con el fin de poder disminuir la incertidumbre de posibles quiebres en lo relacionado con el abastecimiento para cumplir con la demanda.

Los canales de marketing se mantendrían al igual que la figura del corto plazo durante los 5 años del negocio de **Servexpress**.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Respecto a la estrategia de comunicación y ventas que **Servexpress** buscará tiene como foco principal incrementar la participación de mercado en el ámbito de servicio técnico en equipos de línea blanca tales como refrigeradores, lavadoras y lavavajillas precisamente en la zona oriente del Gran Santiago.

Se debe entregar una estrategia comunicacional fuerte, impulsada por el uso de medios digitales y redes sociales para impulsar de mejor manera este objetivo de forma precisa y clara.

En una primera etapa, se busca una estrategia comunicacional más intensa, con presencia importante en banners, Google ADS, redes sociales y mailing de las bases de datos de clientes que manejen las marcas Hisense y Bosch en el sector oriente de la capital. Posteriormente, se alinea una estrategia acorde a los objetivos principales previamente descritos en el punto 4 del Plan de Marketing respecto al objetivo de crecimiento y plazos descritos.

Tabla 14: Comunicación según los elementos de Servexpress

Elementos de Comunicación	Características
Imagen de la Empresa	Entregar a los clientes tanto el conocimiento e información sobre la nueva apuesta de servicio técnico en la zona oriente de la capital, mediante una imagen de la nueva empresa SERVEXPRESS , dando a conocer la marca, los valores, el logo, la propuesta de valor y los distintos servicios que se ofrecen en la zona indicadas de Santiago, haciendo uso de los medios de comunicación masiva que permitan lograr este objetivo.
Publicidad	Difusión de SERVEXPRESS como el servicio técnico de línea blanca especializado en las marcas Bosch y Hisense en el sector Oriente de la capital. Apariciones en medios digitales, redes sociales, radios que permitan un importante alcance del público objetivo.
Radio	Apariciones y menciones en radiales enfocados al público objetivo de personas de 50 años o más que tengan estas marcas en la Zona Oriente.
Misiones Comerciales	Invitación a potenciales clientes para que conozcan las etapas de servicio técnicos ofrecidos.
Promoción	Campañas con importantes promocionales dependiendo la estacionalidad del producto con ofertas y descuentos para búsqueda de nuevos clientes.
Marketing Directo	Base de datos actualizadas para ofrecer productos como repuestos y accesorios por catálogo tanto presencial como online.
Merchandising	Exhibidores negociados con las marcas para mejorar el lay out de productos de forma estratégica.
Internet	Promociones en la página web de Servexpress omnicanales de productos, repuestos y accesorios de las marcas.

Fuente: Elaboración propia

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda es realizada por la participación que disponen ambas marcas en las viviendas del sector oriente de Santiago, con un potencial de viviendas estimadas en **21.920 hogares**. Una vez conocido la participación de mercado de Bosch y Hisense, y considerando hipotéticamente, que en estas zonas se comportan al igual que en el resto del país obtendríamos el siguiente resultado:

Tabla 15: Estimación de la demanda número de viviendas zona oriente

Marca	Lavadoras y Secadoras	Refrigeradores y Freezers	Lavavajillas	Total Hogares	Total Hogares Potenciales	Participación estimada por Marca	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bosch	2.315	1.266	11.611	15.192	10.786	15%	1.517	1.724	1.892	2.214	2.315
Hisense	0	15.681	0	15.681	11.134	5%	604	662	727	851	889
Total				30.873	21.920		2.175	2.387	2.619	3.065	3.204

Fuente: Elaboración propia

La proyección de la demanda se establece considerando, si bien el mercado objetivo real es de **30.873 hogares**, visto los resultados obtenidos en la encuesta (**71% a favor**) se considera un mercado objetivo real de **21.920 hogares**, tras lo cual con un 15% de participación en Bosch y un 5% de participación en Hisense, se obtiene un universo de

potenciales clientes de 2.175 viviendas. Posteriormente se establece un crecimiento de la compañía de un 5% para el segundo y tercer año, y un 12% del año 4 en adelante.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto de Marketing corresponde al aporte financiero que debe tener destinado con el objetivo principal de obtener el reconocimiento necesario y rápido para las preferencias de los clientes que tengan productos Bosch o Hisense en el sector oriente de la capital y recurran a los servicios de post venta o compra de insumos.

La inversión está orientada para realizar un marketing capaz de implementar un rápido conocimiento de la empresa hacia los clientes, a través del manejo inversiones en redes sociales al igual que un importante manejo del SEO, coordinados por el community manager que transmita un mix comunicacional que permita el reconocimiento por parte de potenciales clientes y acceder dentro de sus preferencias a la hora de optar en los servicios que **Servexpress** pueda entregar.

Tabla 16: Presupuesto de Servexpress Mensual de Marketing

Tipo	Plataforma	Fuente	Objetivo	Costo Mensual	Impresiones Que se Obtendrian	Resultado
On Line	SEO	SEO		\$1.000.000	Pago una sola vez	79.200
On Line	Community Manager		Control /subida de Contenidos	\$ 500.000		
On Line	Google	Google	Búsqueda	\$1.000.000	60.606	3.030
On Line	Meta	Facebook	Reconocimiento	\$100.000	17.500	88
On Line	Meta	Facebook	Trafico	\$100.000	4.400	184
On Line	Meta	Facebook	Mensajes/Conversión	\$100.000	4.300	179
On Line	Meta	Instagram	Reconocimiento	\$100.000	17.500	88
On Line	Meta	Instagram	Trafico	\$100.000	4.400	184
On Line	Meta	Instagram	Mensajes/Conversión	\$100.000	4.300	179
Total				\$3.100.000		

Fuente: Elaboración propia

El gasto del primer año es netamente de difusión en redes sociales, creando contenido para Facebook o Instagram que permitan mostrar a los clientes promociones, descuentos en membresías o actividades que se realicen con influencers de la marca. También se realiza el desarrollo de la página web jugando un rol importante en el negocio, donde el SEO es un pago único realizado al inicio, y se creará constantemente publicidad, banners, entre otros, renovando anualmente estos canales, ayudado por el manejo que pueda entregar el community manager.

Posteriormente, desde el año 2 en adelante se busca aparecer con publicidad en la radio, logrando obtener mayor clientela y awareness, pensando en las personas adultas sobre

50 años, ya que justamente son personas que no están muy relacionados con el uso de redes sociales pero que son seguidores de radios. Junto con los ingresos que estima **Servexpress**, la inversión en marketing ira tomando relevancia año a año, donde se estimará un porcentaje sobre la venta. Estos porcentajes se establecen que para el año 1 será un 10% de inversión en marketing sobre los ingresos de venta, para el año 2 un 6%, y los siguientes años un 3% sobre los ingresos de venta.

En cuanto al cronograma de marketing se planifica de manera trimestral, para poder tomar decisiones evaluando los resultados obtenidos trimestralmente y mejorando sus prestaciones.

Mencionado previamente, el fuerte de la estrategia de marketing es a través de las redes sociales, por lo que semanalmente el community manager se encargará de ir subiendo contenido con tal de potenciar el awareness y engagement de campañas enfocadas en el público objetivo. Además, se realizarán una difusión dos veces al mes de campañas de mailing con las bases de datos realizadas y aquellas manejadas por las marcas representadas, con las ventajas de realizar un chequeo preventivo de sus productos, y las ofertas de membresías que son ofrecidas por **Servexpress**.

Ilustración 6: Cronograma Trimestral de las actividades de marketing

GANIT de Inversion	Año 1												Año 2											
	1Q			2Q			3Q			4Q			1Q			2Q			3Q			4Q		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
RRSS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MAILING	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
RADIO																								

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de Operaciones (Detalle Parte II)

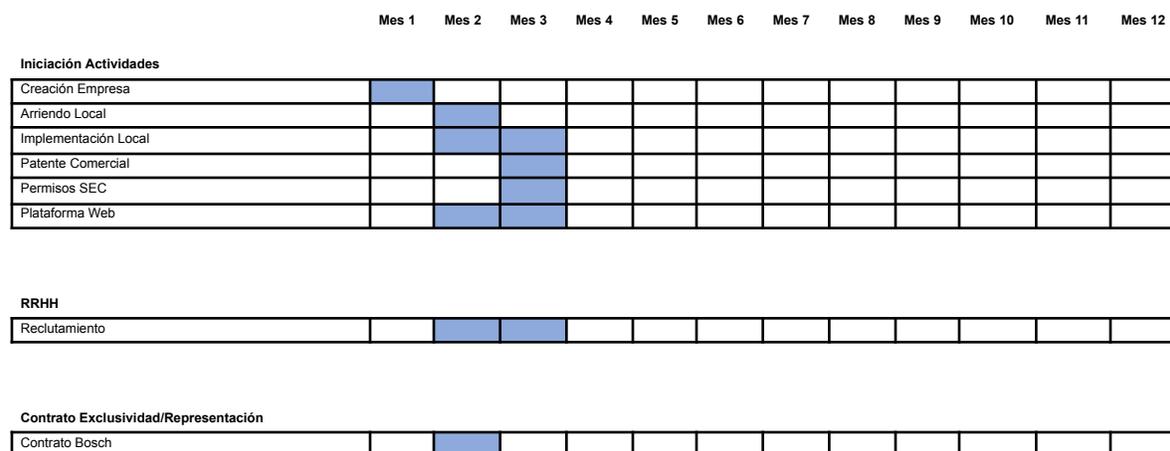
Las operaciones del negocio se basan en la estructura necesaria para dar soporte a un proyecto dedicado a la prestación de servicios. Dentro de la cadena de valor, las actividades primarias más relevantes están en el personal de contacto, dado a que son la cara visible del negocio, y la necesidad de contar con un staff de técnicos altamente capacitados en conocimientos y en habilidades “blandas” es fundamental. Además, las actividades de prestación que permitan responder al cliente en tiempo y forma, como también las de Marketing y Venta que permiten dar a conocer los servicios y capturar de manera eficiente las necesidades del mercado.

Para las operaciones críticas del negocio que se detallan en la parte II de este informe, se estiman operaciones internalizadas. En cambio, las operaciones ligadas a la contabilidad y procesos de remuneraciones se utilizan servicios externos a través de ERP disponibles.

En cuanto a la dotación necesaria para dar funcionamiento al core del negocio, se establece un máximo de cinco servicios diarios a cubrir por técnico, por lo que, ante el aumento de la aceptación de servicios, se contrata un nuevo técnico. Con esto se observa para el año 1 una dotación de 3 técnicos, llegando al año 5 a una dotación de 10 técnicos (entre jefe de servicios, técnicos senior y técnicos intermedios)

Se establece una carta Gantt que inicia las actividades comerciales (prestaciones de servicio) del proyecto a partir del tercer mes desde la creación de la empresa, tiempo necesario para configurar todas las actividades a apoyo necesarias para un correcto desempeño.

Ilustración 7: Carta Gantt de inicio de actividades Servexpress



Contrato Hisense																			
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

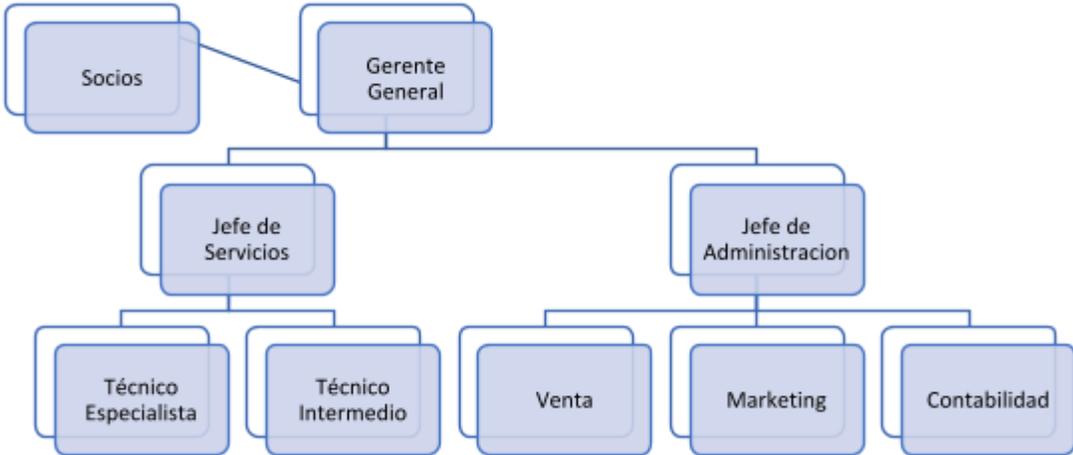
Plan Marketing																			
Implementación Plan Comunicacional																			

Fuente: Elaboración propia

6. Equipo del proyecto (Detalle Parte II)

El equipo gestor considera al Gerente General, con amplia experiencia en la industria de línea blanca, es el responsable de liderar el proyecto, gestionando los contratos y acuerdos comerciales con las marcas, como también anticiparse a las cambiantes necesidades del mercado. Como jefe de Administración se considera a un profesional con 15 años de experiencia, que estará a cargo de las estrategias comerciales y administrativas. Y para liderar el área de servicios, estableciendo las estrategias mas ligadas a la operación del negocio está el jefe de Servicios.

Ilustración 8: Organigrama de Servexpress



Fuente: Elaboración propia

Como medición de la efectividad de la estructura organizacional, y siendo coherente con el foco hacia el cliente, es que el *key performance indicator* principal está en tener una satisfacción de clientes superior al 95%.

Esto sumado a mantener a los técnicos altamente motivados a través de planes de incentivos centrados en el crecimiento dentro del negocio con opciones de ser técnicos senior, además de las constantes capacitaciones entregadas por las marcas partner, permiten que el equipo del proyecto sea el idóneo para el éxito del proyecto.

7. Plan Financiero (Detalle Parte II)

Bajo los supuestos establecidos y detallados en la parte II del informe, la evaluación financiera del proyecto se realiza tanto a perpetuidad y a 5 años.

La evaluación a perpetuidad toma como tasa de descuento un 10,66% (considera un 3% de premio por liquidez) y una tasa de crecimiento perpetuo de un 3%, ya que el proyecto debiese ser capaz de absorber el promedio histórico de inflación del país. Con esto, el resultado del VAN es de \$582.727.078, con un payback de 4,15 años, y una TIR de 25,55%.

La evaluación a cinco años toma como tasa de descuento de 9,71%, y la recuperación del capital de trabajo y el valor residual de los activos al ultimo periodo. La evaluación da un resultado de -\$5.714.526 como VAN, con una TIR de 8,94% y un payback de 4,15 años.

Estas evaluaciones muestran que el ambiente en el cual se desarrolla el proyecto es altamente competitivo, donde se necesita un periodo mas extenso (más de cinco años) para observar resultados positivos via VAN, y que una vez tomando una buena posición, es factible generar flujos atractivos para un inversionista.

El análisis de sensibilidad de la evaluación del proyecto a perpetuidad muestra que a pesar de los cambios en las tasas de descuento (que permite obtener rangos por sub o sobre estimación de la tasa) y a distintas tasas de crecimiento, el proyecto es capaz de generar flujos atractivos en un amplio rango de escenarios.

Tabla 17: Análisis Sensibilización VAN - Tasa de crecimiento perpetuo y Tasa de Descuento

\$582.727.079	3,71%	7,71%	10,66%	13,71%	17,71%	21,71%	23,71%	25,55%
0,00%	\$1.849.167.577	\$685.937.143	\$395.546.933	\$231.564.359	\$107.168.500	\$32.665.808	\$6.069.985	-\$14.105.791
0,50%	\$2.145.351.806	\$738.398.619	\$419.064.874	\$243.838.983	\$113.303.669	\$36.101.621	\$8.719.819	-\$11.989.486
1,00%	\$2.550.957.268	\$798.682.196	\$445.018.184	\$257.079.593	\$119.806.062	\$39.703.361	\$11.486.352	-\$9.786.966
1,50%	\$3.140.358.587	\$868.678.238	\$473.805.808	\$271.404.892	\$126.709.669	\$43.483.344	\$14.377.464	-\$7.492.850
2,00%	\$4.075.080.016	\$950.939.599	\$505.918.857	\$286.953.862	\$134.052.806	\$47.455.139	\$17.401.766	-\$5.101.306
2,50%	\$5.784.330.236	\$1.048.999.714	\$541.968.859	\$303.890.288	\$141.878.826	\$51.633.724	\$20.568.677	-\$2.605.990
3,00%	\$9.911.785.769	\$1.167.893.427	\$582.727.079	\$322.408.547	\$150.236.982	\$56.035.681	\$23.888.529	-\$0
3,50%	\$33.995.421.457	\$1.315.049.233	\$629.180.312	\$342.741.109	\$159.183.457	\$60.679.414	\$27.372.674	\$2.724.194
4,00%	-\$24.068.848.155	\$1.501.903.642	\$682.611.832	\$365.168.336	\$168.782.634	\$65.585.403	\$31.033.618	\$5.574.822
4,50%	-\$8.928.165.849	\$1.747.025.762	\$744.721.771	\$390.031.498	\$179.108.646	\$70.776.511	\$34.885.169	\$8.560.895
5,00%	-\$5.495.638.434	\$2.082.704.913	\$817.811.354	\$417.750.255	\$190.247.293	\$76.278.337	\$38.942.610	\$11.692.301

Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos Críticos (Detalle Parte II)

Los riesgos relevantes del negocio recaen en no obtener o prolongar el ser un servicio autorizado por la marca, lo que limita el rango de acción de los servicios, mas aun en el poder interactuar con equipos que están en garantía, lo que merma la cantidad de servicios estimados en las distintas evaluaciones. También una sobreestimación de la aceptación de servicios de mantenimiento, instalación y reparación genera un riesgo en la estimación de ingresos. Para la mitigación de estos riesgos se establecen procedimientos para negociar contratos con otras marcas similares para ser servicio autorizado, como también fortalecer la fuerza comercial para mejorar la aceptación de los servicios ofrecidos, adoptando la retroalimentación que se genera por parte del mercado.

Si los costos han sido subestimados para la operación se genera un riesgo financiero sobre todo para los primeros años donde el margen operacional es muy escueto. Para esto, generar planes de control de costos exhaustivos son importantes para la etapa temprana del negocio.

9. Propuesta Inversionista (Detalle Parte II)

En relación con lo presentado a lo largo de todo el informe de este proyecto, y evidenciando que es un negocio que, a pesar de participar en una industria fragmentada y competitiva, existen espacios para participar con una propuesta diferenciadora, con valores distintos a los que hoy se ofrecen, centrados en satisfacer al cliente.

Es por esto que se ofrece al inversionista el 30% del negocio, a cambio de una inversión de \$116.000.000, que permitirá financiar el capital de trabajo necesario para dar comienzo a las operaciones de **Servexpress**.

Con esta inversión, el negocio será capaz de llegar a generar un Valor Actual Neto de \$582.727.078, a una Tasa de Descuento de 10,66% y una Tasa Interna de Retorno del 25,55%, considerando un payback de 4,15 años.

10. Conclusiones

Como se observa a lo largo del informe, la fragmentada industria de servicios técnicos se enfoca principalmente a la reparación reactiva de equipos de *Major Appliances*, y cuentan con una baja reputación producto de las malas praxis y la baja especialización de algunos prestadores. Es por esto que la oportunidad se centra en una propuesta de valor distinta, centrada en acompañar al cliente en su experiencia post venta, prestando servicios profesionales y especializados en instalación, mantención y reparación de este tipo de equipos.

El crecimiento de esta industria, sumado a la entrada de nuevas marcas abre una posibilidad de acompañar a estas marcas en establecer su posicionamiento en el mercado como un partner estratégico que impacta positivamente en la experiencia de marca con sus clientes, creando fidelización.

Servexpress a través de un staff altamente capacitado en los servicios de instalación, mantención y reparación de equipos de *Major Appliance* para las marcas Bosch y Hisense, con una fuerza comercial y actividades de marketing que permiten llegar al cliente objetivo de manera transparente y eficiente, es un proyecto atractivo para el inversionista que busca irrumpir en esta industria a través de la excelencia en servicio, y con ello también entregando un aporte a la eficiencia en la utilización de los recursos energéticos y minimización de desperdicios que afectan al medioambiente.

La evaluación económica demuestra el atractivo del negocio, y que a pesar de la competitividad que hoy existe en la industria, es factible generar valor a través del correcto posicionamiento, que en primera instancia, se establece este proyecto en la ciudad de Santiago, pero tiene grandes expectativas de expandir sus operaciones a lo largo del territorio nacional.

Bibliografía y fuentes

- AIM. (2019). Obtenido de N° de Hogares por Región y Comuna GSE 2019:
<https://aimchile.cl/wp-content/uploads/2022/03/Hogares-Regiones-y-Comunas-por-GSE-S AIM-2019.xlsx>
- Baeza, M. (23 de Febrero de 2022). Cinco tecnologías que marcaran la ruta de las industrias en 2022. *Diario Financiero*, págs.
<https://www.df.cl/df-lab/transformacion-digital/cinco-tecnologias-que-marcaran-la-ruta-de-las-industrias-en-2022#:~:text=Suplementos-,Cinco%20tecnolog%C3%ADas%20que%20marcar%C3%A1n%20la%20ruta%20de%20las%20industrias%20en,expertos%20priorizan%20para%20est.>
- CEP. (2022). *Estudio Nacional de Opinión Pública, Encuesta CEP N°86*. Santiago, Chile.
- Euromonitor. (s.f.).
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing, St Paul, MN.
- Fondo Monetario Internacional. (2022, abril). *Perspectivas de la economía mundial: La guerra retrasa la recuperación mundial*. Washington, DC.
- Hamada, R. (1972). El efecto de la estructura de capital de la empresa sobre el riesgo sistemático de las acciones ordinarias. *The Journal of Finance*, 435-452.
- INE. (2017). *XIX Censo Nacional de Población y VIII de Vivienda*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). *Boletín Estadístico: Índice de Precios al Consumidor Edición N°285*. Santiago, Chile.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima edición ed.). Pearson educación.
- Mostrador, E. (19 de Abril de 2022). 72% de las empresas mantendrá en algún grado el teletrabajo en Chile. *El Mostrador*. Obtenido de
<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/19/un-72-de-las-empresas-planea-mantener-algun-grado-de-teletrabajo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20estudio%20de%20la,realizado%20teletrabajo%20hasta%20la%20fecha.>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 214-227.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*.
- Propuesta Constitución Política de la República de Chile*. (2022).

SEC. (s.f.). *Sistema Buscador de Instaladores*. Obtenido de
<https://wlhttp.sec.cl/buscadorinstaladores/buscador.do>

Sustentable, D. (27 de Julio de 2022). En Chile, el consumo de productos con impacto positivo aumentó un 597% el último año según datos de Mercado Libre. págs.
<https://www.diariosustentable.com/2022/07/en-chile-el-consumo-de-productos-con-impacto-positivo-aumento-un-597-el-ultimo-ano-segun-datos-de-mercado-libre/>.

Anexos

Anexo 1: Venta de unidades, penetración y crecimiento de la industria de Major Appliances en Chile

Tabla 32: Venta de unidades Major Appliance en Chile (en miles) y tasas de crecimiento

Subcategory (indented) Año	Dishwashers		Home Laundry Appliances		Refrigeration Appliances	
	Actual	YoY% de Actual	Actual	YoY% de Actual	Actual	YoY% de Actual
2012	12,65		633,70		611,62	
2013	13,46	6,40 %	592,69	-6,47 %	612,09	0,08 %
2014	14,24	5,79 %	626,74	5,74 %	597,78	-2,34 %
2015	14,85	4,32 %	649,79	3,68 %	596,53	-0,21 %
2016	15,43	3,87 %	709,57	9,20 %	653,34	9,52 %
2017	15,95	3,37 %	803,46	13,23 %	696,54	6,61 %
2018	17,34	8,71 %	839,45	4,48 %	698,10	0,22 %
2019	21,70	25,14 %	831,93	-0,90 %	703,80	0,82 %
2020	24,36	12,25 %	844,50	1,51 %	790,62	12,34 %
2021	29,37	20,57 %	982,86	16,38 %	953,96	20,66 %

Fuente: Euromonitor

Tabla 33: % Penetración de equipos Major Appliances en hogares en Chile

Data	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Automatic Dryers							
Penetración en hogares	23,20 %	25,10 %	26,70 %	28,00 %	28,80 %	29,62 %	26,90 %
YoY% Penetración en hogares	9,43 %	8,19 %	6,37 %	4,87 %	2,86 %	2,86 %	5,51 %
Automatic Washer Dryers							
Penetración en hogares	7,10 %	8,40 %	9,90 %	11,70 %	13,80 %	16,28 %	11,20 %
YoY% Penetración en hogares	18,33 %	18,31 %	17,86 %	18,18 %	17,95 %	17,95 %	18,06 %
Automatic Washing Machines							
Penetración en hogares	99,10 %	100,60 %	102,20 %	103,80 %	105,00 %	106,21 %	102,82 %
YoY% Penetración en hogares	1,64 %	1,51 %	1,59 %	1,57 %	1,16 %	1,16 %	1,43 %
Dishwashers							
Penetración en hogares	4,80 %	4,90 %	5,10 %	5,50 %	5,60 %	5,70 %	5,27 %
YoY% Penetración en hogares	4,35 %	2,08 %	4,08 %	7,84 %	1,82 %	1,82 %	3,61 %
Freezers							
Penetración en hogares	47,00 %	49,80 %	52,50 %	55,30 %	58,10 %	61,04 %	53,96 %
YoY% Penetración en hogares	6,33 %	5,96 %	5,42 %	5,33 %	5,06 %	5,06 %	5,49 %
Fridge Freezers							
Penetración en hogares	85,40 %	86,60 %	87,80 %	89,00 %	90,10 %	91,21 %	88,35 %
YoY% Penetración en hogares	1,43 %	1,41 %	1,39 %	1,37 %	1,24 %	1,24 %	1,34 %
Fridges							
Penetración en hogares	8,00 %	8,20 %	8,30 %	8,40 %	8,30 %	8,20 %	8,23 %
YoY% Penetración en hogares	2,56 %	2,50 %	1,22 %	1,20 %	-1,19 %	-1,19 %	0,82 %
Semi-Automatic Washing Machines							
Penetración en hogares	7,30 %	6,70 %	6,20 %	5,70 %	5,20 %	4,74 %	5,97 %
YoY% Penetración en hogares	-6,41 %	-8,22 %	-7,46 %	-8,06 %	-8,77 %	-8,77 %	-7,86 %

Fuente: Euromonitor

Anexo 2: Cantidad de hogares en Chile y distribución socioeconómica

Tabla 34: Cantidad de Viviendas (Casas y Departamentos) en la provincia de Santiago

Tipo Vivienda Nombre Región	Casa		Departamento en edificio		Total	
	Cantidad Hogares	%	Cantidad Hogares	%	Cantidad Hogares	%
METROPOLITANA DE SANTIAGO	1.070.022	61,37%	673.633	38,63%	1.743.655	100,00%
SANTIAGO	1.070.022	61,37%	673.633	38,63%	1.743.655	100,00%
SANTIAGO	30.398	1,74%	154.396	8,85%	184.794	10,60%
CERRILLOS	18.021	1,03%	5.664	0,32%	23.685	1,36%
CERRO NAVIA	33.056	1,90%	3.346	0,19%	36.402	2,09%
CONCHALÍ	30.315	1,74%	6.064	0,35%	36.379	2,09%
EL BOSQUE	38.863	2,23%	7.774	0,45%	46.637	2,67%
ESTACIÓN CENTRAL	27.036	1,55%	22.197	1,27%	49.233	2,82%
HUECHURABA	23.796	1,36%	4.205	0,24%	28.001	1,61%
INDEPENDENCIA	14.906	0,85%	19.711	1,13%	34.617	1,99%
LA CISTERNA	20.923	1,20%	9.591	0,55%	30.514	1,75%
LA FLORIDA	90.823	5,21%	27.549	1,58%	118.372	6,79%
LA GRANJA	28.074	1,61%	4.769	0,27%	32.843	1,88%
LA PINTANA	42.672	2,45%	6.332	0,36%	49.004	2,81%
LA REINA	24.618	1,41%	4.829	0,28%	29.447	1,69%
LAS CONDES	36.339	2,08%	81.201	4,66%	117.540	6,74%
LO BARNECHEA	21.867	1,25%	8.840	0,51%	30.707	1,76%
LO ESPEJO	22.104	1,27%	3.756	0,22%	25.860	1,48%
LO PRADO	19.608	1,12%	8.387	0,48%	27.995	1,61%
MACUL	23.025	1,32%	19.173	1,10%	42.198	2,42%
MAIPÚ	140.822	8,08%	18.962	1,09%	159.784	9,16%
ÑUÑO A	23.091	1,32%	68.682	3,94%	91.773	5,26%
PEDRO AGUIRRE CERDA	24.903	1,43%	4.183	0,24%	29.086	1,67%
PEÑALOLÉN	58.670	3,36%	9.387	0,54%	68.057	3,90%
PROVIDENCIA	8.861	0,51%	61.591	3,53%	70.452	4,04%
PUDAHUEL	56.178	3,22%	11.321	0,65%	67.499	3,87%
QUILICURA	47.926	2,75%	13.704	0,79%	61.630	3,53%
QUINTA NORMAL	25.562	1,47%	11.703	0,67%	37.265	2,14%
RECOLETA	32.896	1,89%	13.174	0,76%	46.070	2,64%
RENCA	33.666	1,93%	8.245	0,47%	41.911	2,40%
SAN JOAQUÍN	22.688	1,30%	6.661	0,38%	29.349	1,68%
SAN MIGUEL	15.538	0,89%	26.586	1,52%	42.124	2,42%
SAN RAMÓN	20.057	1,15%	2.664	0,15%	22.721	1,30%
VITACURA	12.720	0,73%	18.986	1,09%	31.706	1,82%

Fuente: INE 2017

Tabla 35: Cantidad de hogares en 9 comunas de Santiago por segmento socioeconómicos.

Comuna	Cantidad de Hogares	Segmento C						
		E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
LA FLORIDA	118.372	6,1%	30,5%	28,5%	16,1%	9,3%	8,9%	0,6%
LA REINA	29.447	2,0%	12,8%	21,1%	13,2%	11,6%	24,6%	14,7%
LAS CONDES	117.540	0,5%	3,9%	9,4%	12,5%	17,5%	33,5%	22,8%
LO BARNECHEA	30.707	3,7%	18,8%	30,6%	10,5%	6,1%	12,1%	18,2%
MACUL	42.198	5,6%	21,3%	29,9%	17,5%	13,7%	11,1%	0,8%
ÑUÑO A	91.773	1,0%	8,6%	12,5%	17,0%	15,7%	30,3%	14,9%
PEÑALOLÉN	68.057	8,3%	38,2%	27,1%	8,6%	7,0%	8,5%	2,4%
PROVIDENCIA	70.452	1,0%	3,3%	7,0%	18,1%	18,0%	33,9%	18,7%
VITACURA	31.706	0,0%	0,3%	2,4%	16,7%	14,2%	31,6%	34,7%

Fuente: INE 2017, AIM

Anexo 3: Análisis PESTEL

Políticas

El marco político actual está marcado por el proceso de aprobar o rechazar el texto de una nueva constitución que se escrituró por la Convención Constituyente, proceso iniciado en 2021. Si bien existe incertidumbre por cómo afectaría la implementación de esta nueva constitución, cuál sería el alcance del Estado y como esto afectaría las inversiones privadas, Chile se caracteriza por su apertura económica e incentivo a nivel político para la inversión de proyectos privados.

Económicos

Los efectos en la economía chilena y mundial producto de las restricciones provocadas por la pandemia del Covid-19, sumado a las ayudas directas de los Estados como los retiros de los fondos de pensiones en Chile, es que se han observado aumentos significativos a partir de 2022 en los índices de inflación. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) interanual en julio de 2022 llegó al 13,1%, siendo el más alto en los últimos años (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022). Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) el promedio del IPC en 2022 sería de 7,5%, para en 2023 promediar 4,5% y a 2027 llegar al 3%. La misma institución indica que el crecimiento económico medido a través del PIB real será en 2022 de un 1,5%, y para 2023 será cercano al 0,5% y con proyección a 2027 de 2,5%. En tanto las tasas de desempleo se proyectan a la baja, dado a la reactivación laboral posterior al confinamiento producto del Covid-19, y este indicador cerraría en 2022 con un 7% y en 2023 sería de un 6,9%. (Fondo Monetario Internacional, 2022, abril).

En relación con la industria de los *Major Appliances*, durante 2021 se observó un crecimiento cercano al 23% en el volumen de venta respecto al año anterior, promediando 7,1% de crecimiento en el periodo 2016-2021. Las expectativas de crecimiento para los próximos años son cercanas al 3,8% (Euromonitor, s.f.).

En conclusión, se observa un escenario complejo en lo económico, con una importante contracción y alza en los índices de precios, aunque a nivel de empleo se ve una recuperación. Esta condición se espera que llegue a niveles “normales” en el mediano plazo, y que no afecte al constante crecimiento que aplica en la industria de los *Major Appliances*.

Sociales

La sociedad chilena se ha visto impactada por diversos factores en los últimos años. La pandemia del Covid-19 desatada a inicios de 2020 que confinó a gran parte de la población, el aumento en la migración, el levantamiento social en 2019, entre otros, propician a que el ámbito social sea variado y con comportamientos distintos a los acostumbrados en años anteriores.

En el ámbito laboral, tanto la población como las empresas se vieron enfrentadas al teletrabajo, y se espera que al menos el 72% de las empresas mantenga en algún grado dicha modalidad (Mostrador, 2022), lo que muestra que la flexibilidad laboral es importante para los colaboradores y empresas.

En el ámbito del consumo, las tendencias están hacia lo sustentable. El consumo de productos con impacto positivo al medioambiente aumentó en 2022 en un 597%, donde las categorías líderes son Hogar y Muebles (productos como composteras o focos led) y Electrodomésticos, donde los consumidores buscan la eficiencia energética (Sustentable, 2022).

Tecnológicas

La pandemia también trajo consigo una aceleración en la digitalización de la sociedad, en parte por efectos del teletrabajo como también las clases en formato online. Esta aceleración trae consigo desafíos importantes a abordar en esta línea. Uno de ellos es la capacidad de procesamiento de datos, a través de Big Data Analytics y/o Inteligencia Artificial, que permite que las empresas logren predecir e interpretar de mejor manera las necesidades de los consumidores, automatizando procesos claves que ayuden a mejorar los tiempos de respuesta (Baeza, 2022).

Ecológicas

En la actualidad existe una preocupación mayor por adoptar medidas que beneficien el cuidado del medioambiente tanto por la población como por las distintas autoridades a través de distintas normativas y/o leyes. Como se mencionó anteriormente, las tendencias de consumo están dirigidas hacia productos y servicios de bajo impacto al medioambiente, y también es un tema relevante en lo político, dado a que, por ejemplo, el texto de la propuesta de nueva Constitución hace mención hacia que la naturaleza tiene derechos (Propuesta Constitución Política de la República de Chile, 2022).

Legal

Además de los posibles cambios producto de la aprobación de la propuesta de nueva Constitución Política, existen aspectos legales que afectan el entorno del desarrollo de las actividades cotidianas de las empresas. A destacar la Reforma Tributaria propuesta por el Gobierno, como también nuevas regulaciones al comercio electrónico que busca fortalecer la transparencia y calidad de la información hacia los consumidores¹¹. También se estas robusteciendo las normativas sobre la protección de datos personales con iniciativas por parte del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) y la creación de la Agencia de Protección de Datos Personales¹².

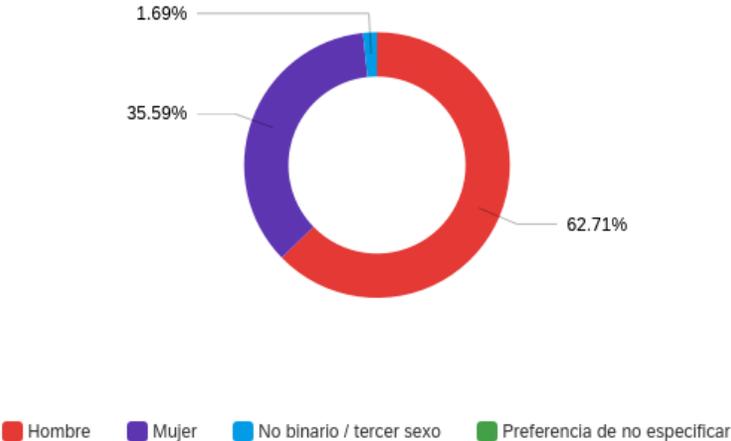
Respecto a la industria de servicios técnicos, la regulación para la acreditación de los técnicos según lo dictado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles es muy relevante para mantener el estatus de técnicos reconocidos por la autoridad.

¹¹ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1165504>

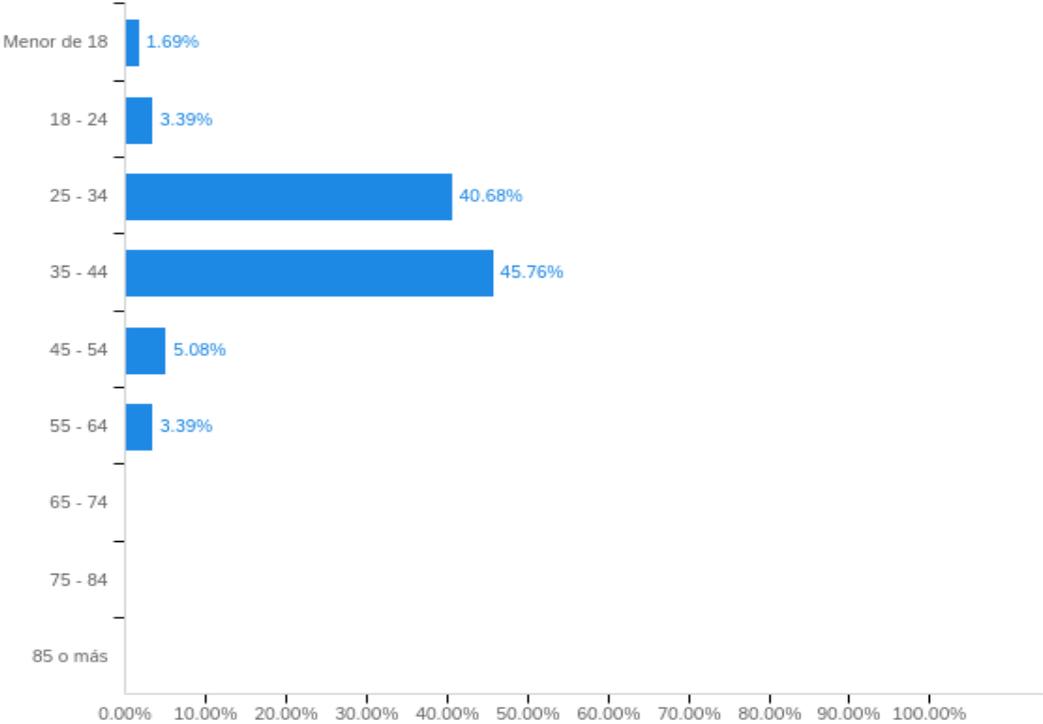
¹² <https://senado.cl/proteccion-y-tratamiento-de-datos-personales-claves-de-la-modernizacion>

Anexo 4: Resultados Encuesta

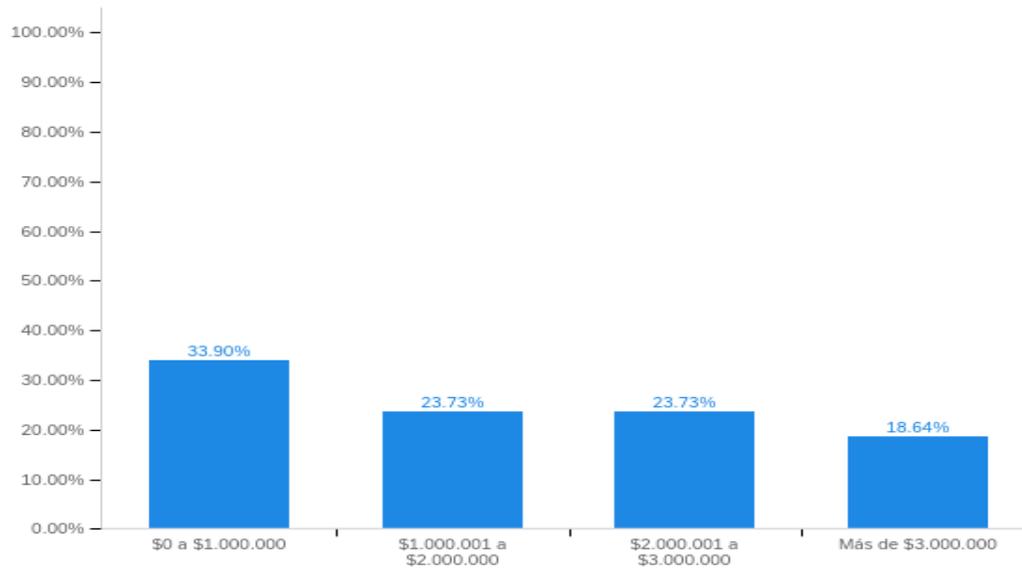
□ Pregunta 1: Genero del encuestado



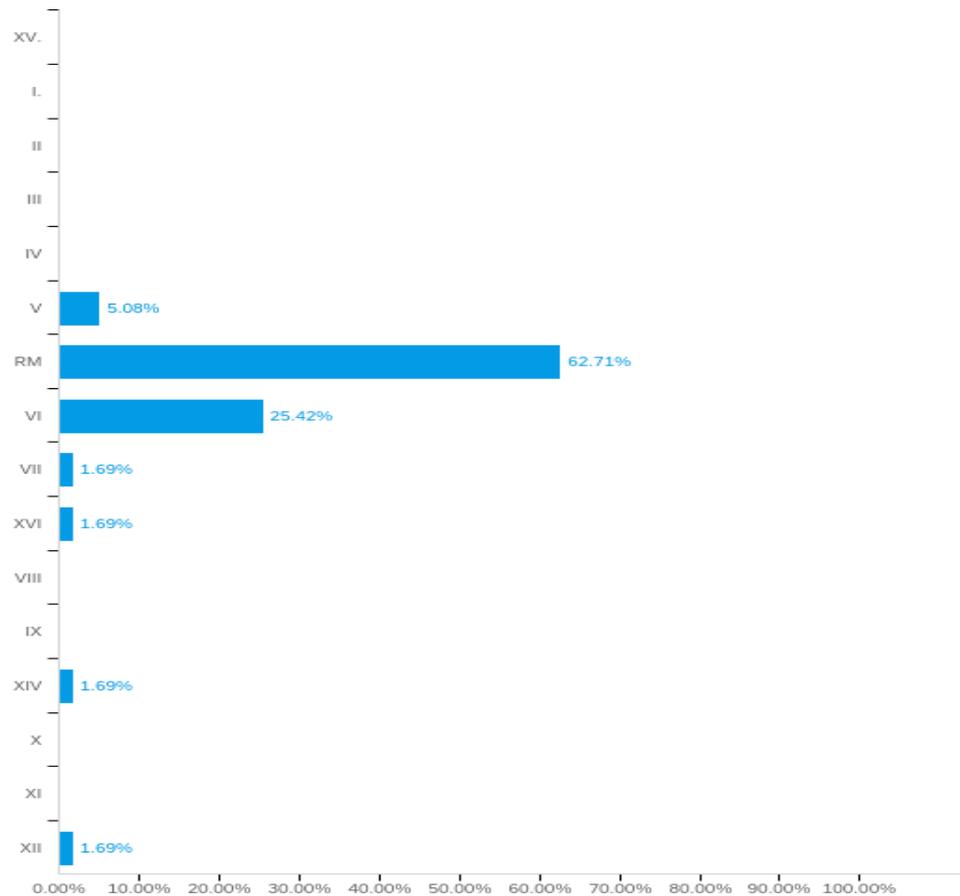
□ Pregunta 2: Edad del encuestado



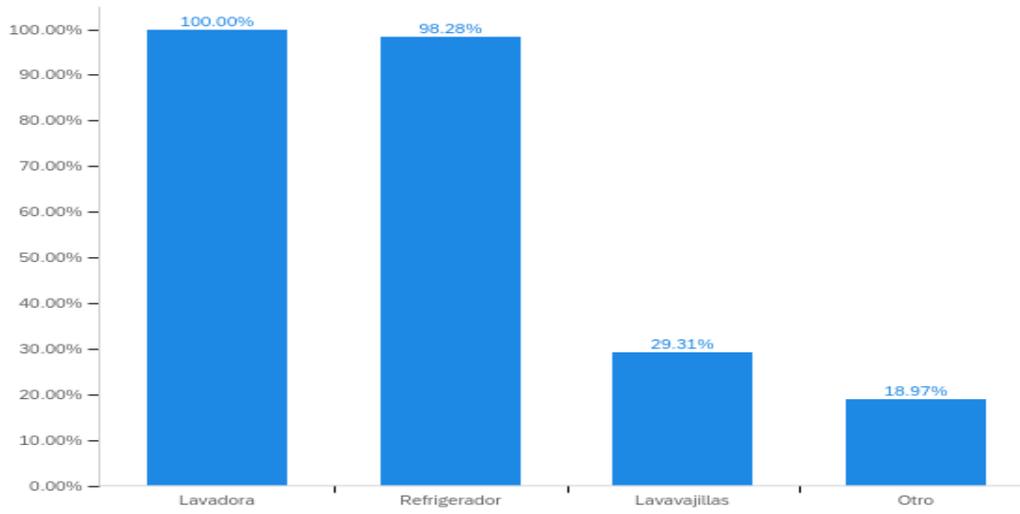
□ Pregunta 3: Ingreso per cápita del hogar del encuestado



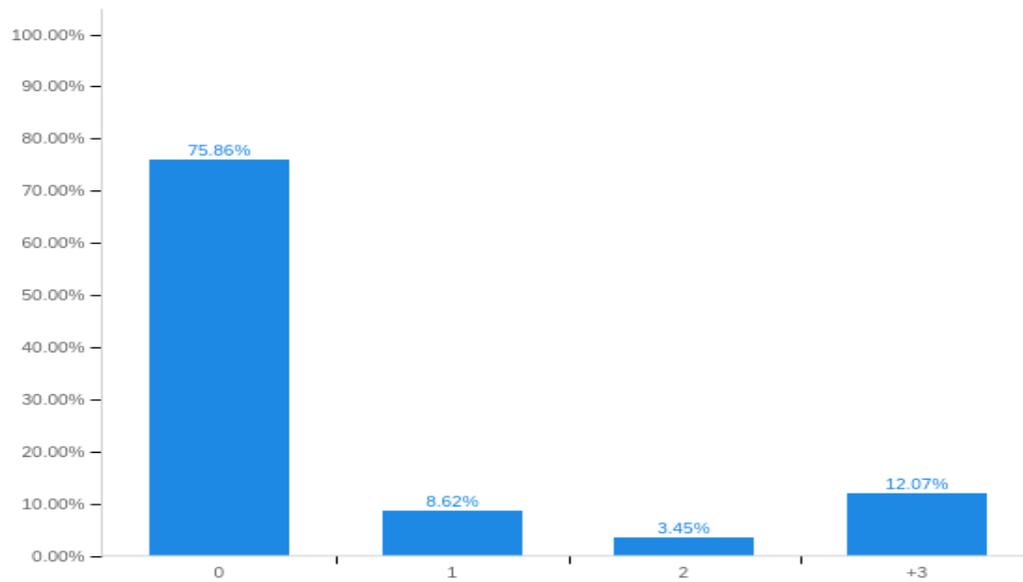
□ Pregunta 4: Región en la que reside el encuestado



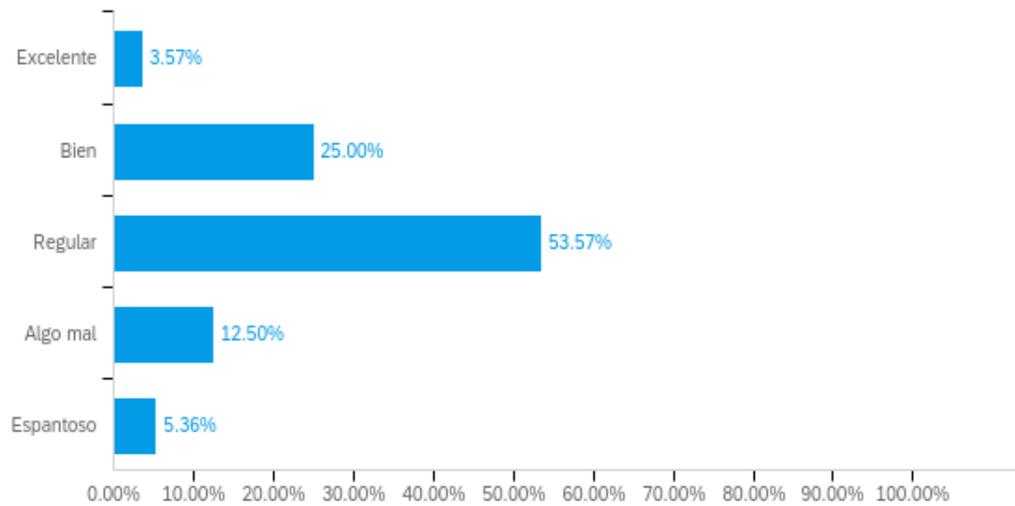
□ Pregunta 5: ¿Qué equipo de línea blanca posee en el hogar?



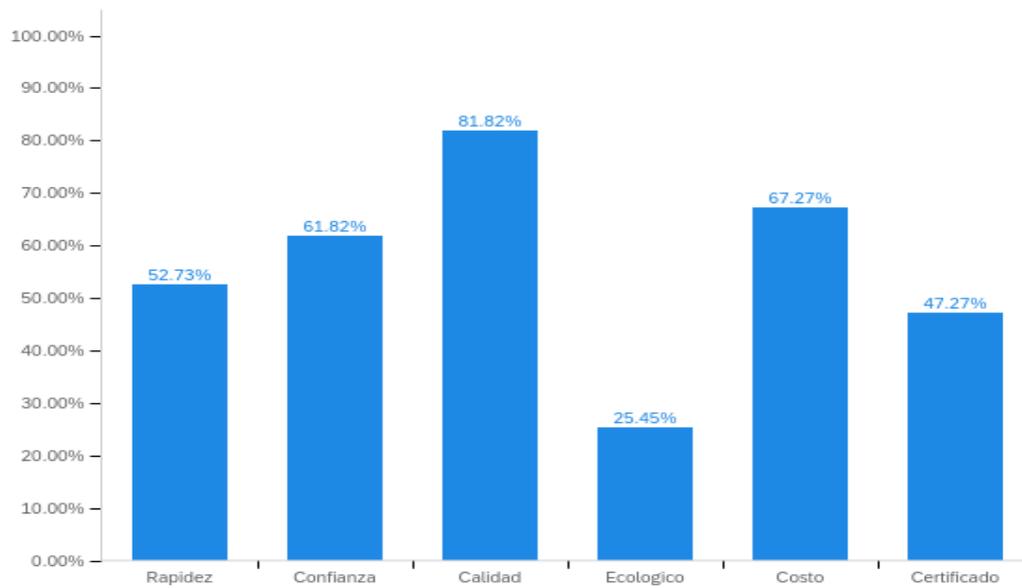
□ Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia realiza mantención a sus equipos de línea blanca?



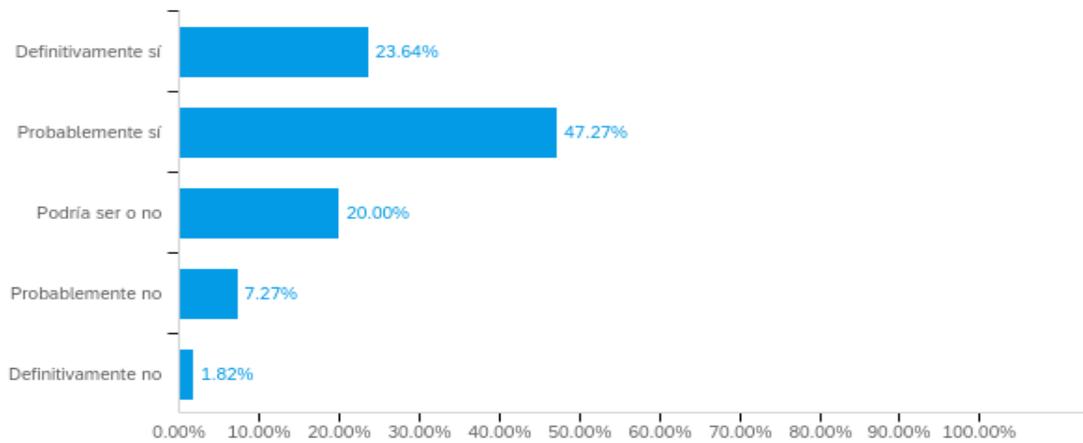
- Pregunta 7: ¿Cómo evalúa los actuales servicios técnicos dedicados a línea blanca?



- Pregunta 8: ¿Cuáles son los atributos que más valora en un servicio técnico?



- Pregunta 9: Luego de describir al encuestado sobre la idea de negocios y sus atributos, ¿Estaría dispuesto a contratar servicios como el descrito?



- Pregunta 10: Disposición a pagar por un servicio de mantención

#	Campo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
1	Disposición a pagar	30.00	77.00	43.91	13.36	178.49	54

Anexo 5: Análisis FODA

Fortalezas

El hecho de entrar a competir en una industria donde existen varios jugadores puede ser tomado a favor ya que se puede estudiar, observar y analizar las estrategias de los mayores exponentes, identificando sus fortalezas y debilidades lo cual permite desarrollar una estrategia que permita entrar a competir y posicionarse para obtener mayor participación en el mercado, restringiendo cualquier reacción por parte de la competencia. La posibilidad de no poder reaccionar por parte de la competencia, entregan una clara ventaja y facilita la entrada al negocio.

Se cuenta con el conocimiento de la industria, y posibles socios que pueden transformarse en posibles inversionistas que trabajan en la industria como proveedor, con bastante experiencia y también los contactos ya sea de la industria como personas que trabajan como emprendedores es de suma importancia para poner en marcha el emprendimiento.

Debilidades

Sin duda alguna la inexperiencia en el liderazgo de proyectos de negocio jugará un rol negativo en la puesta en marcha, o el manejo de personal a cargo pueden representar problemas en el desarrollo del negocio, transformándose así en una debilidad que puede ser superado.

El ingreso a un rubro completamente nuevo, y sin experiencia alguna en servicio técnico, no se cuenta con la participación para ser relevante, los recursos, el tamaño ni el equipo requerido para las distintas unidades del negocio, como es el área de servicio técnico, venta de repuestos, reparaciones o mantenciones que se darán. Es de suma importancia poder planear de forma correcta la estrategia de entrada al mercado, logrando evitar reacciones rápidas por parte de la competencia lo cual puedan atacar rápidamente perjudicando el emprendimiento.

Oportunidades

Existe la oportunidad de analizar y estudiar los comportamientos de los competidores que permite definir una estrategia de entrada enfocándonos en cierto mercado, y de que el resto no tenga oportunidad de responder de manera rápida. De este modo, se puede

agregar mayor variedad y profundidad en los servicios que se ofrecen para las marcas de Hisense y Bosch trabajando en su exclusividad. Posteriormente, una vez obtenido el prestigio y la participación que se busca obtener, se puede entregar soporte a otras marcas de importancia en el mercado.

También el hecho de recién comenzar el negocio permite imitar las buenas prácticas de la competencia, el servicio que se entrega y todas sus falencias, para poder ir desarrollando un negocio estandarizado que permita obtener un crecimiento rápido dentro de la industria.

Amenazas

Las amenazas van muy de la mano con las identificadas en el análisis de la competencia, donde el mejoramiento continuo que realizan los fabricantes en las tecnologías de sus equipos hace que reduzcan en cierta forma el requerimiento hacia los servicios técnicos.

Por otra parte, si bien es un segmento específico al cual se estará ingresando, son varios los competidores, y se espera una reacción por parte de la competencia, la cual si es bien ejecutada puede dificultar enormemente el proceso de entrada al mercado.

Anexo 6: Competidores

- **Servitec La Reina:** Ubicados en la comuna de La Reina, es una de las empresas de servicios autorizadas por Bosch y aparecen auspiciadas en la página oficial de la marca. Ofrecen servicios de reparación en equipos Bosch y de otras marcas con cobertura en toda la Región Metropolitana. También comercializan electrodomésticos pequeños.
- **Sociedad Cordova y Cordova Ltda:** es otra de las empresas autorizadas por Bosch y que aparecen en el listado de la página oficial de la marca. Están ubicados en Las Condes y ofrecen servicios de reparación. No presentan más información en la web.
- **USA Service:** Empresa prestadora de servicio técnico para lavadoras, secadoras, refrigeradores y cocinas, con cobertura en gran parte de las comunas de Santiago, además de ser distribuidores oficiales y servicio técnico autorizado de Bosch y otras marcas. En su página web presentan todos sus servicios y staff de técnicos, además de venta de repuestos online. Cuentan con dos sucursales ubicadas en las comunas de Las Condes y Quinta Normal.
- **Servicio Técnico Santiago:** Empresa dedicada a la prestación de servicios de instalación, mantención y reparación que trabaja exclusivamente con la marca Bosch para lavadoras, secadoras y lavavajillas.
- **Servicio Técnico Lavadoras y Secadoras:** Ofrecen servicios técnicos de reparación y mantención en la zona oriente de Santiago a lavadoras y secadoras de varias marcas.
- **Digitalplus Chile:** con operación en gran parte de las comunas de Santiago, ofrece servicios de reparación para equipos de lavado y refrigerado de múltiples marcas, además de ofrecer venta de repuestos con despacho a todo Chile. Están ubicados en la comuna de Macul, y programan sus revisiones técnicas en el local propio, coordinan visitas a domicilio a las comunas de la zona oriente de la región, y también ofrecen evaluaciones online.