



MUNDO TECH

Parte I

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

**Alumno: José Montanares Contreras
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Junio 2018

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen ejecutivo | 4 |
| I. Oportunidad de Negocio | 5 |
| II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes..... | 7 |
| 2.1 Industria..... | 7 |
| 2.2 Clientes | 14 |
| III. Descripción de la empresa y su propuesta de valor..... | 16 |
| 3.1 Modelo de Negocios..... | 16 |
| 3.2 Descripción de la empresa..... | 17 |
| 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global..... | 21 |
| 3.4 RSE y Sustentabilidad..... | 24 |
| IV. Plan de Marketing | 25 |
| 4.1 Objetivos de marketing..... | 25 |
| 4.2 Estrategia de segmentación..... | 26 |
| 4.3 Estrategia de producto/servicio | 26 |
| 4.4 Estrategia de Precio..... | 27 |
| 4.5 Estrategia de Distribución..... | 28 |
| 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas..... | 28 |
| 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual | 29 |
| 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma | 31 |
| V. Plan de Operaciones..... | 33 |
| VI. Equipo del proyecto | 34 |
| VII. Plan Financiero..... | 35 |
| VIII. Riesgos Críticos..... | 36 |
| IX. Propuesta Inversionista | 37 |
| X. Conclusiones | 38 |
| Bibliografía | 39 |
| ANEXO 1 Encuesta a clientes..... | 40 |
| ANEXO 2 Encuesta a clientes..... | 43 |
| ANEXO 3 Cálculo Mercado de Reparaciones de celulares en Chile..... | 45 |
| ANEXO 4 Análisis PESTEL..... | 47 |
| ANEXO 5 Análisis 5 Fuerzas de Porter..... | 49 |
| ANEXO 6. Listado competencia relevante..... | 51 |
| ANEXO 7. Empresas visitadas y entrevistadas..... | 52 |

| | |
|---|----|
| ANEXO 8. Análisis FODA. | 53 |
| ANEXO 9 Mapa de Stakeholders..... | 55 |
| ANEXO 10 Participación de Mercado competencia relevante. | 56 |
| ANEXO 11 Población estimada por comuna 2019 – 2023 (fuente Instituto Nacional de Estadísticas) 57 | |
| ANEXO 12 Proporción de población sobre el total país por comuna 2019 – 2023. | 57 |

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios consiste en la implementación de un servicio técnico de reparación de celulares in situ (en destino), cuyo aspecto distintivo es la flexibilidad, dado que los clientes podrán agendar los días y horarios en que asistirá un técnico para solucionar su problema. Para esto, se contará con un software MovilTech conectada a través de la web y de una APP, cuya misión será conectar la demanda de clientes con la oferta de técnicos, y desde donde los clientes accederán con sus solicitudes de reparación y desde donde ellos evaluarán en tiempo real la satisfacción de cada atención. Este sistema también permitirá realizar una operación eficiente de las visitas a terreno, ya que optimizará las mejores rutas diarias para los técnicos.

En términos generales la industria presenta bajo atractivo, dado que existe alta amenaza de nuevos entrantes y bajas barreras de entradas, pero se decide entrar porque no existe una propuesta de valor de flexibilidad y la competencia actual posee baja diferenciación. La oportunidad nace principalmente de 3 factores: el primero es que existe un bajo nivel de satisfacción con la oferta actual (26% en operadores móviles y 64% en servicios técnicos alternativos según estudio de mercado realizado), en segundo lugar la competencia es fragmentada (existen muy pocos grandes y muchos competidores pequeños) y en último término, los usuarios actuales demandan un servicio rápido con disponibilidad a pagar más si es necesario, ya que le asignan un valor superior al tiempo de reparación dado el uso intensivo que le dan a su teléfono, esto según lo detectado en nuestra investigación de mercado. Por lo anterior la estrategia definida es de enfoque con diferenciación con un posicionamiento de calidad y precio.

El tamaño de mercado es de 149.060 reparaciones mensuales, lo cual presenta un buen atractivo dado el espacio que genera la oportunidad indicada anteriormente.

La fabricación de los insumos y repuestos, junto al transporte de los técnicos en terreno serán llevados a cabo por partners que estarán alineados en responder con atributos de calidad y flexibilidad.

En términos de rentabilidad el proyecto es atractivo a 5 años, ya que genera VAN de \$104.092.830, TIR de 70%, payback de 2,1 años con una tasa de descuento de 15,21%. La inversión inicial más capital de trabajo corresponde a \$ 37.955.302.

I. Oportunidad de Negocio

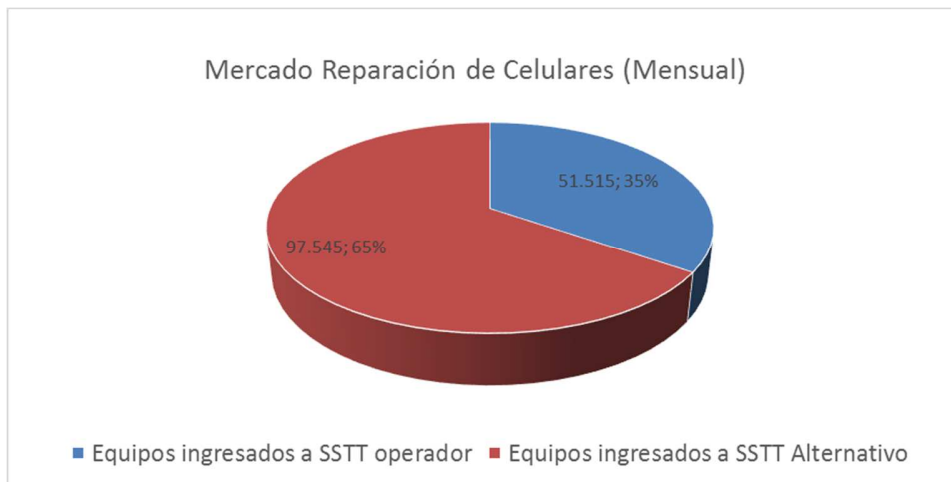
El presente proyecto tiene como objetivo principal elaborar un plan de negocios para crear Mundo Tech, una empresa de servicios dedicada a la reparación de teléfonos celulares in situ (en destino). La necesidad que atiende es la insatisfacción de los clientes acerca de este tipo de servicios y desde esta perspectiva nace la oportunidad de negocio para instalarse con una red de servicios técnicos de calidad, que genere rentabilidad para sus accionistas y que cree y comparta valor con los stakeholders.

Mediante el estudio de mercado realizado a través de encuestas (Anexo 1) se detectó que existe una mayor demanda por los servicios técnicos alternativos que los servicios técnicos de las operadoras telefónicas con un 65,4% versus 34,6% respectivamente, lo que evidencia la preferencia de los clientes por los servicios técnicos alternativos. Esto se explica principalmente a que los servicios técnicos de los operadores no reciben teléfonos al caducar la garantía inicial y a que no tienen la opción de reparar inmediatamente. Según mismo estudio anterior, la satisfacción de clientes en el servicio técnico alternativo alcanza un 62% mientras que el servicio técnico del operador móvil obtuvo un 26%, lo que deja de manifiesto que el servicio técnico del operador está muy mal evaluado en comparación con los servicios técnicos alternativos y además se observa que existe espacio de crecimiento en la satisfacción de los clientes en este tipo de servicios técnico. En cuanto a los atributos de un servicio técnico que mayor relevancia le otorgan los clientes, según las encuestas realizadas son: Tiempo de la reparación, calidad de la reparación y por último el costo de la reparación.

Por otro lado, en una segunda encuesta realizada (Anexo 2), se consultó sobre en qué formato les gustaría recibir el servicio de reparación. Los resultados obtenidos mostraron que el 89% de los clientes prefieren reparación in situ (en destino) y que además el 86% está dispuesto a pagar por ello.

Según lo mostrado en Gráfico 1.1, el mercado de reparaciones de celulares en Chile corresponde a 149.060 reparaciones mensuales, estimación calculada en base a los celulares que ingresan a los servicios técnicos de operadores telefónicos del país (fuente compañía operadora de telefonía móvil) y la proporción obtenida de reparaciones que se realizan en un servicio técnico alternativo (65,4%) o el del operador (34,6%). El detalle en cifras de la oportunidad se entrega en estimación de mercado en Anexo 3.

Grafico 1.1. Mercado de Reparación de Teléfonos celulares en Chile.



Fuente: Elaboración propia

Las tendencias que se observan en la industria de la telefonía móvil es que existe un mercado importante en el país. Según la SUBTEL a junio 2017, Chile alcanza una penetración de mercado de 122% con un total de 22,4 millones de líneas de telefonía móvil (1,22 celulares por habitante) en donde el 80% de los accesos a internet son a través de teléfonos móviles (con 29% de crecimiento en el último año), es decir, el teléfono celular se ha convertido en un elemento de comunicación indispensable para los chilenos. Según la agencia eMarketer se estima que al 2018 más de la mitad de la población chilena (52%) poseerá y utilizará un teléfono inteligente y según esta misma agencia, el sistema operativo líder en el país corresponde al sistema Android que controla el 85,5% de los teléfonos inteligentes.

La competencia entre los fabricantes de celulares es muy dura, donde el ciclo de los equipos es cada vez más corto, provocando que un celular quede rápidamente sin la garantía que ofrece la marca. En este contexto nacen los servicios técnicos, en el apoyo, reparación y mantención de esos equipos que ya no poseen las garantías de los fabricantes y que los usuarios necesitan mantener operativos.

La capacidad para llevar a cabo el proyecto es media-alta, dado que se conoce el negocio de telefonía móvil y se posee experiencia en la gestión de este tipo de actividades dentro de operadores, en modelo de negocio de venta a través de tiendas, franquicias y operación en terreno. Además, según las tendencias, este negocio seguirá en alza y por tanto el desafío será encontrar capital o inversionistas para apoyar el inicio del negocio.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La industria en donde se desarrolla el proyecto es la de reparación de equipos celulares que permiten conectar a usuarios con las redes de telecomunicaciones de los operadores. Según la investigación de mercado realizada, se observa que tanto en Chile y en el mundo existen empresas que se dedican al servicio técnico de celulares con éxito lo que se debe a que existe la tendencia al uso masivo y a la dependencia total a un equipo celular, lo que ha hecho que aumente la penetración de equipos en el mundo y en particular en Chile donde la penetración alcanza un 122% (22,4 millones de celulares) generando un tamaño importante de teléfonos que necesitan de mantención y reparaciones correspondiente a 149.060 reparaciones mensuales (detalle de cálculo en Anexo 3).

Para comprender el ecosistema en donde se posicionará la empresa, se realizó un análisis PESTEL (Detalles en Anexo 4). En la tabla adjunta se presenta el resumen del análisis que incorpora riesgos, exigencias y oportunidades para la industria.

Tabla 2.1 Resumen Análisis Pestel

| | RIESGOS | EXIGENCIAS | OPORTUNIDADES |
|--------------------|--|---|---|
| Política | Posibilidad de que se formen sindicatos por la cantidad de empleados que podría llegar a tener la empresa. | No se visualiza. | No se visualiza. |
| Económica | Dado el fenómeno de la globalización existe el riesgo de que grandes fabricantes de repuestos absorban a las pequeñas con lo cual la producción quedaría concentrada, provocando la disminución de la oferta de productores. Además, la accesibilidad a las importaciones, provoca que exista en el país una variada oferta de teléfonos nuevo que las personas podrían preferir antes de reparar el que tienen. | No se visualiza. | En caso de desaceleración económica las personas tenderán a no invertir en equipos nuevos si no que a reparar los existentes. En caso de mejora económica las personas estarán más dispuestas al gasto. Existe facilidad al acceso de las importaciones de repuestos, accesorios e insumos debido a los tratados económicos vigentes. |
| Social | Dado el aumento del empoderamiento del consumidor, pueden existir eventuales disconformidades que se propaguen por redes sociales. | Mantener comportamiento justo y ético con todos los stakeholders. | Dado el uso intensivo de los equipos celulares por la sociedad, convirtiéndose estos en un equipo indispensable para la vida actual en donde el tiempo libre es escaso, es que nace la oportunidad de reparar los equipos celulares in situ (en destino) cada vez que estos fallan. Dado el uso intensivo de las redes sociales, nace un canal de comunicación de bajo costo para el desarrollo de marca de la empresa. |
| Tecnológico | Debido al desarrollo tecnológico del país que cuenta con profesionales y el know how para replicar soluciones es que existe el riesgo de que aparezcan nuevos competidores con propuestas similares al de este plan de negocios. | Se debe contar con una tienda web amigable y simple que permita la fácil interacción. El desarrollo del software MovilTech requiere una interfaz sencilla para el usuario que se encuentre integrada en la página web y aplicación. El usuario requiere de acceso a internet. | Dado el desarrollo tecnológico del país posibilitando la creación del software MovilTech integrada a una app y a la página web, permitirá hacer más eficiente las operaciones de reparaciones, incidiendo positivamente en la rentabilidad del negocio. |
| Ecológica | No se visualiza. | No se visualiza. | Dado el aumento de la preocupación de las personas por el entorno y el medio ambiente, se genera la oportunidad de reacondicionar equipos para volver a venderlos, disminuyendo la chatarra electrónica. |
| Legal | Se visualiza riesgo de accidentes laborales principalmente en los traslados y en el ejercicio del trabajo de los técnicos. | Se debe poner especial atención en el cumplimiento de las Leyes laborales en relación al trabajo de oficina y en terreno de los empleados. | No se visualiza. |

Fuente: Elaboración propia

Para comprender la industria en donde se situará la empresa se utilizó el *Modelo de Porter (Anexo 5)*, en donde se concluye que la industria no es atractiva, debido a que existe una alta amenaza de nuevos entrantes (operadores de telefonía móvil actuales) y que las barreras de entrada son bajas. Bajo este escenario poco atractivo, se justifica el ingreso a esta industria dado que:

- Existe un bajo nivel de satisfacción de clientes en la reparación de sus teléfonos celulares en la oferta existente, según el estudio de mercado realizado, el nivel de satisfacción del operador móvil en este servicio alcanza solo un 26% y el servicio técnico alternativo un 62%, lo que significa que aún hay espacio de mejora de satisfacción en esta industria, teniendo en cuenta que el valor de meta actual en la industria de telecomunicaciones es de 72%. (Dato obtenido de operador de telefonía móvil en el mercado chileno del cual se reserva el nombre).
- La competencia existente en este mercado es fragmentada, es decir existen muchas empresas pequeñas, muy pocas grandes y sola una con un nivel de desarrollo importante (33 tiendas a nivel nacional), por lo que existe la oportunidad para ser un segundo actor relevante en esta industria en la zona oriente de Santiago.
- Según las encuestas realizadas, los usuarios demandan un servicio que optimicen el tiempo de reparación, donde el 66% de encuestados prefieren un servicio rápido por sobre un servicio barato, las personas le asignan un valor superior al tiempo de reparación debido al uso intensivo que le asignan a su teléfono (98% de los encuestados). La oferta actual no satisface las expectativas del tiempo de reparación los clientes, por lo cual existe un espacio para satisfacer esta necesidad.
- El formato actual de venta es principalmente a través de tiendas, pero en el estudio realizado se obtuvo que el 89% de los encuestados prefiere un servicio in situ (en destino) y están dispuestos a pagar por ello (86%), prefiriéndolo incluso sobre la modalidad de tiendas. Por esto se define en este plan de negocios entregar el servicio de reparación de celulares a través del formato de reparación in situ (en destino).

Una vez dentro de la industria para defender la posición de la empresa de los posibles nuevos entrantes y de la reacción de las empresas actuales se define la siguiente estrategia:

- Se buscará fidelizar a los clientes mediante la atención personalizada, en donde los técnicos actúen como asesores que ayuden a construir relaciones de largo plazo con los clientes, teniendo como foco entregar un alto nivel de satisfacción a ellos. El técnico deberá asesorar a los clientes en renovación de sus equipos, mantención, compra de accesorios y consejos para sacarle provecho al equipo. La conducta del técnico reflejará la cultura de la empresa y sus empleados, haciéndole ver que detrás de todo hay un interés en la persona y no solo en el dinero. Esto permitirá construir vínculos que lleven la relación con los clientes a otro nivel. La satisfacción de clientes será medida en cada atención en línea a través del software Moviltech, lo que permitirá generar acciones inmediatas con los técnicos como por ejemplo, sacar de la ruta diaria si recibió una mala calificación.

Para desarrollar la cultura centrada en el cliente habrá incentivos monetarios en función de las metas de satisfacción de clientes. Todo esto será apoyado con capacitaciones continuas a los técnicos referidas al marco técnico y al marco de relacionamiento comercial.

Para el análisis de los competidores se investigó en una primera etapa en internet y se construyó un listado con los principales competidores y sus principales características (Anexo 6). Luego se acudió a visitar y entrevistar aquellas tiendas que se consideraron interesantes, ya sea por su red de tiendas, ubicación o por la imagen que se proyectaba en las páginas web. En Anexo 7 se muestra la información recopilada en estas entrevistas.

Desde el punto de vista territorial, la gran mayoría de las empresas competidoras de mayor capilaridad se encuentran localizadas en comunas que poseen alto flujo de personas, como por ejemplo Providencia, las Condes y Santiago. No obstante, existe presencia de tiendas de reparación de celulares en casi todas las comunas de Chile

Por otro lado, se pudo observar que, si bien el servicio de reparación es similar en todas las tiendas de reparación, se encontraron diferentes formatos en la manera de entregar el servicio. Estos formatos son:

- a. **Tiendas:** Locales con acceso directo al público, se ubican en mall, galerías, calles y avenidas.
- b. **Kioskos:** Pequeños locales en formatos de islas de mall o ubicados directamente en calles.
- c. **Oficinas:** Locales que no tienen acceso directo al público y el contacto con ellos es a través de la web. Los clientes acuden a la oficina para recibir el servicio.
Estos locales son los que presentan la tasa más baja de reparaciones mensuales (según lo constatado en entrevista a este tipo de tiendas). La génesis de este tipo de servicios se debe a que son importadores que revenden equipos celulares y/o tecnologías por internet y han aprovechado este contacto para ofrecer servicios de reparación. (cross selling).
- d. **In situ (en destino):** Técnicos que ofrecen los servicios de reparación a través de la web, como mercado libre y otros portales.

Además, con los datos recopilados es posible clasificar las empresas según su tamaño en 3 diferentes clúster:

Grupo 1: Empresas de tamaño muy pequeño, generalmente atendidas por su propio dueño. Ubicadas en galerías en el Centro de Santiago, Providencia, Persa Bío-Bío u otros lugares en donde se concentran varias de ellas para entregar el mismo servicio. No son empresas con una estrategia de expansión y su principal estrategia está basada en la transacción y no en la fidelización del cliente. Muchas de ellas poseen además venta de accesorios logrando ingresos por ese ítem. No poseen respaldo de marcas de fabricantes y generalmente los técnicos son autodidactas. Como no poseen relevancia en el mercado ni han creado una marca de prestigio, compiten principalmente por costos, lo que implica que muchas veces los repuestos utilizados no sean de la mejor calidad.

Grupo 2: Empresas de tamaño medio con 1 o 2 puntos de venta. Poseen página web donde muestran sus servicios, precios, datos de contacto y direcciones. Son empresas más organizadas que el grupo 1, con un perfil más profesional, es decir poseen una visión clara de su negocio y buscan posicionarse en el mercado a través de su marca y reputación. Sin embargo no han alcanzado su objetivo.

Grupo 3: Empresas de mayor tamaño, que poseen a lo menos 5 puntos de ventas, en formato de cadena de tiendas. Se ubican en lugares de alta afluencia de público como malls, supermercados, calles y avenidas principales. Buscan posicionarse en el mercado a través de su marca y la calidad de su servicio.

Luego de esta investigación, es posible concluir que actualmente los principales competidores en esta industria son MTEK, RYUTECH, IHELP y Smartfix pertenecientes al grupo 3 según tamaño de empresa. Sin embargo, MTEK destaca fuertemente por sobre las otras dado que posee cobertura nacional con 31 tiendas a la fecha de este informe, ubicándose en lugares estratégicos con gran afluencia de público como malls y supermercados Jumbo, logrando además el mayor n° de reparaciones diarias con respecto a su competencia (Anexo 7). A continuación, se muestra un resumen con las características de los principales competidores.

Tabla 2.2 Resumen características competidores

| Competidores | Breve descripción | Estrategia de Marketing | Fortalezas | Debilidades |
|--------------|--|--|---|--|
| MTEK | Es el líder del mercado, tiene 31 tiendas a nivel nacional (14 en Stgo y 17 en regiones). Repara smartphone multimarca y también PC y notebooks. No tiene tienda virtual. | Crecimiento a través de Tiendas, principalmente en malls, su comunicación es a través de web, email, Facebook y Twitter. | Es el líder de la industria, fuerte desarrollo en tiendas. Tiene presencia en la gran mayoría de malls, otros en supermercados. Tienen amplia experiencia en el negocios (más de 10 años). Cobertura nacional. | Si bien es cierto tiene gran presencia en el mercado, no es conocido masivamente. Dado que su formato es a través de mall, esto le trae altos costos (mall y fuerza de venta). En visitas se detectó poca capacitación técnica de fuerza de venta. No explotan las redes sociales. No considera formato a domicilio. |
| Ihelp | Tiene 6 tiendas, todas en Santiago, 5 en mall y 1 en calle. Repara smartphones multimarca, notebooks, IPAD y Apple watch. Además realiza desbloqueo de celulares, vende accesorios y tiene tienda virtual. | Crecimiento a través de Tiendas en mall, ubicadas 4 en Las Condes, 1 en Vitacura y 1 en Providencia. Publicita atención a empresas. Su canal de comunicación a clientes es a través de teléfono, celular y web. | Servicio a empresas. Es el 2do competidor de la industria, va creciendo en cantidad de tiendas. | Menor capilaridad comparada con el líder Mtek. No tiene presencia en regiones. |
| Ryutech | Tiene 4 tiendas locales en calle (3 en Santiago y 1 en regiones). Repara smartphones multimarca, vende accesorios y equipos nuevos y reacondicionados, compra Iphone y Samsung a clientes y los reacondiciona para venderlos nuevamente. Tiene tienda virtual. | Crecimiento a través de Tiendas a la calle, ubicadas 2 en sector Providencia, 1 en Santiago Centro y otra en Viña del Mar. Su canal de comunicación a clientes es a través de teléfono, celular, web, messenger y redes sociales Facebook, Twitter, Canal Youtube e Instagram. | Costos menores de arriendo comparado con mall, dado que está en formato de calles. Explotan mejor las redes sociales que su competencia, gran cantidad de seguidores (más de 215.000). Tiene un mejor desarrollo de la experiencia de compra que su competencia, fuerza de venta mejor capacitada. Es la única que reacondiciona smartphones. | Menor capilaridad comparada con el líder Mtek. Bajo desarrollo en regiones, sólo 1 tienda. No considera formato a domicilio. |
| Smartfix | Tiene 4 locales, en las afueras de mall o calle, repara equipos multimarca y vende accesorios, tiene tienda virtual y realiza desbloqueo de equipos. | Tiendas pequeñas en lugares más baratos que interior de mall, su canal de comunicación es a través de web, email, Facebook y Twitter. | Costos menores de arriendo comparado con mall, dado que está en formato de calles. | Menor capilaridad comparada con el líder Mtek. No tiene presencia en regiones. No considera formato a domicilio. |

Fuente: Elaboración propia

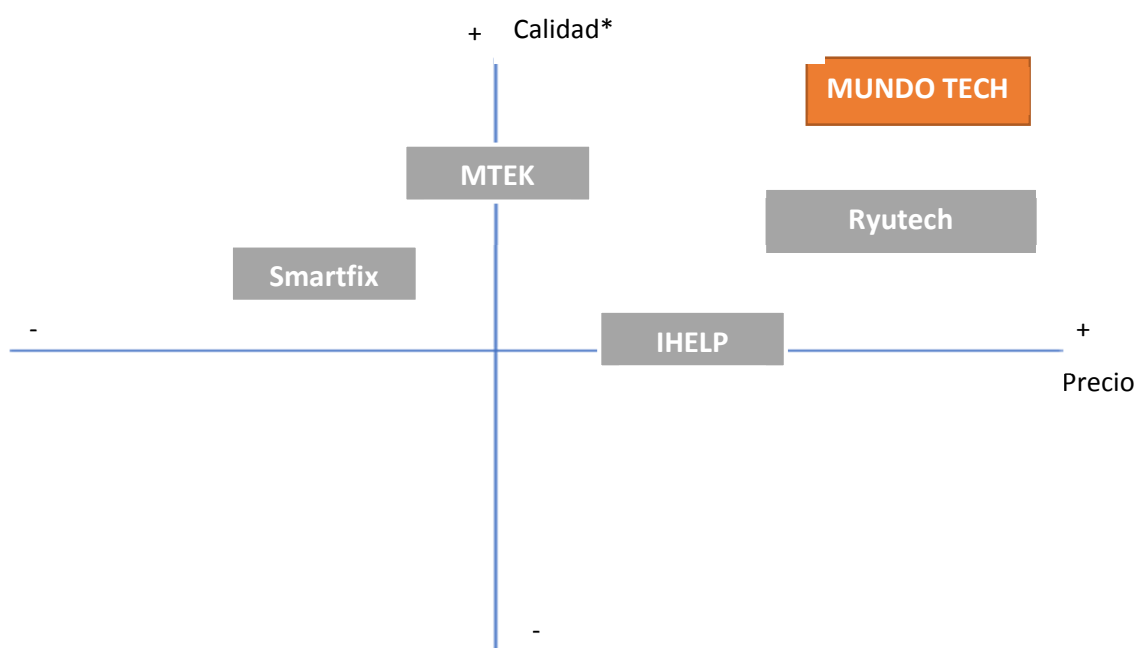
Sin embargo, se debe mencionar que, aunque existen actores relevantes, también se observó que es una industria muy fragmentada. En la investigación, ya sea online o en terreno, se observaron muchísimas pequeñas tiendas pertenecientes al grupo 1 según la clasificación por tamaño.

Este plan de negocios apunta a posicionar este emprendimiento explotando el formato de reparaciones in situ (en destino), por lo que se define que la competencia relevante para este proyecto es principalmente MTEK, RYUTECH, IHELP y Smartfix.

Mapa de posicionamiento

Para definir la posición que buscará obtener Mundo Tech, se construyó un mapa de posicionamiento con los principales competidores.

Figura 3.1. Mapa de posicionamiento



*Calidad medida como el nivel de satisfacción en la experiencia del servicio.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Clientes

Para identificar y comprender a los potenciales clientes se realizó una encuesta (Anexo 1), en lugares estratégicos como Costanera Center (cercanía de tienda MTEK), Providencia (cercanía de tienda RYUTECH) y Parque Arauco. Además se complementó con encuestas realizadas de manera online. Con esto se buscaba principalmente obtener marcas de celulares más reparados, fallas más comunes, medir satisfacción del cliente acerca del servicio que obtuvo, como desearía que fuera el servicio y si estaba dispuesto a pagar por una atención de excelencia. Se reunieron 152 encuestas válidas. 81 encuestas fueron realizadas a personas fuera de los servicios técnicos y 71 fueron realizadas de manera online.

De trabajo realizado se puede concluir que del total de encuestados, los teléfonos más reparados corresponden a Iphone (39%) y Samsung (39%), explicada en parte por la participación de estas marcas de celulares en Chile, en donde según la Cámara de Comercio de Santiago, Samsung y Apple poseen un 19% y un 27% respectivamente de las importaciones de celulares del país del año 2015. El 49% de los encuestados que ha enviado su teléfono a un servicio técnico, ha reparado la pantalla, seguido por problemas en la batería con un 19,7%.

Por otro lado el 34,6% ha enviado su teléfono al servicio técnico de su operador, mientras que el 65,4% lo envió al servicio técnico alternativo. Esto se explica principalmente por la caducidad de las garantías luego de transcurrido un año desde la fecha de la compra, o bien porque el costo de reparación en el operador es muy alto, y por último que sean equipos de más de 2 años, en cuyo caso los operadores no reparan y por tanto la única opción es reparar en servicios técnico alternativo. Otra razón es por las cláusulas que posee la garantía, la cual indica que solo reparan el equipo si la falla es de fábrica, si la falla se produce producto del mal uso, el operador no se hace cargo de la reparación y el usuario debe buscar un servicio técnico alternativo. Lo explicado anteriormente incide además en la evaluación de la satisfacción de clientes del servicio técnico del operador, en donde solo alcanza un 26%. Este indicador se ve agravado además por los altos tiempos de respuesta que un cliente debe sufrir al acudir a este servicio, al consultar en la encuesta realizada que les gustaría que fuera diferente en la atención que recibieron, (de manera de evaluar la deseabilidad), los que acudieron al servicio técnico del operador, mencionan en el 51% de los casos que les gustaría que el tiempo hubiera sido menor.

Por otro lado, el servicio técnico alternativo alcanzó una satisfacción del servicio de 62% y dentro de las cosas que les gustaría que fuera diferente mencionan el costo del servicio en un primer lugar (con un 42% de los casos), sin embargo, el 70% de los que acudieron al servicio técnico alternativo repetirían la experiencia.

Al analizar la satisfacción del cliente por tipo de reparación, se obtiene que la reparación de pantalla alcanza un 47% de satisfacción, batería alcanza el 33%, problemas de software obtiene 50% de satisfacción mientras que los que repararon problemas de cargador obtuvieron un 70% de satisfacción.

Al analizar si el encuestado estaría dispuesto a pagar entre un 10% y un 20% más por un servicio de excelencia, que asegure la calidad de la reparación y con personal altamente capacitado, el 77,2% responde afirmativamente.

Además, se realizó una segunda encuesta (ANEXO 2), en esta se buscaba validar el formato del modelo de negocio, se lograron reunir 80 encuestas y las conclusiones son las siguientes: El 98% de las personas siente que le da un uso intensivo a su celular y el tiempo en que está dispuesto a prescindir de este, dejándolo en un servicio técnico es de 1 día máximo (41% de las respuestas). Además, se obtuvo que un 66% de las personas prefieren un servicio rápido sobre un servicio barato, lo que concuerda con lo obtenido en encuesta anterior, es decir, las personas le asignan un valor superior al tiempo de la reparación debido al uso intensivo que se asignan a su teléfono.

En cuanto al formato de la reparación se obtuvo que el 89% de los encuestados prefiere un servicio in situ (en destino) y están dispuestos a pagar por ello (86%), prefiriéndolo incluso sobre otras modalidades como tiendas.

III. Descripción de la empresa y su propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

Para representar y describir el modelo de negocios del proyecto se utilizará el Modelo Canvas.

| Alianzas | Actividades Clave | Propuesta de valor | Relación con el cliente | Segmento de clientes |
|--|---|---|--|--|
| <p>Alianza con empresa UBER o CABIFY para el transporte de los técnicos aprovechando la red de chóferes que esta empresa ofrece.</p> <p>Alianzas con los proveedores de repuestos para asegurar suministros.</p> <p>Alianzas con fabricantes para entregar certificación a técnicos y capacitarlos continuamente en nuevas tecnologías y nuevos equipos.</p> | <p>Aprovisionamiento de repuesto de alta calidad: Para esto se evaluarán proveedores chinos Celcentro y Woderfone.</p> <p>Capacitación de personal técnico: Se realizará inducción para personal nuevo de manera de transmitir propuesta de la empresa. Se realizarán capacitaciones constantemente en relación a nueva tecnología y servicio al cliente.</p> <p>Visitas a domicilio: La reparación se realizará en el domicilio indicado por el cliente, pero cuando el problema no pueda ser solucionado ahí, el técnico deberá llevarse el celular al taller central para ser evaluado y reparado.</p> <p>Evaluaciones de desempeño: Luego de cada visita a los domicilios, los clientes tendrán disponible un aplicativo web o a través del celular para evaluar al técnico que los visitó.</p> | <p>PERSONAS:</p> <p>Servicio técnico de celulares, profesional y entregado a domicilio. Estas reparaciones serán de un alto estándar de calidad, basada en la atención al cliente, buscando su completa satisfacción. Se complementará el servicio con la venta de accesorios y se ofrecerán capacitaciones opcionales a quien lo solicite.</p> <p>EMPRESAS:</p> <p>Servicio técnico de celulares, profesional y entregado a domicilio a clientes empresas. Este servicio será entregado a través de un convenio que ofrecerá MundoTech a las empresas. El servicio apuntará a disminuir los tiempos actuales de reparación de los equipos de una empresa (que insiden en la productividad), esto incorporando el alto estándar de calidad y la atención al cliente, buscando convertirse en un partner tecnológico de los clientes de este segmento.</p> | <p>Relación cara a cara con el cliente en su domicilio u oficina.</p> <p>Telefónica para atención de consultas y agendamiento de servicio.</p> <p>Automatizadas a través de email.</p> <p>Individuales (personalizadas) a través de la visita del técnico al cliente.</p> <p>Colectiva a través de un canal de youtube para generar contenido.</p> | <p>PERSONAS:</p> <p>Personas Naturales de los segmentos socioeconómicos ABC1, C2 Y C3 que viven en las comunas con más habitantes del país y que posean un equipo celular que necesite ser reparado.</p> <p>EMPRESAS:</p> <p>Empresas que posean un stock de teléfonos celulares para realizar sus funciones y que necesiten de mantención y reparación.</p> |
| | <p>Recursos Clave</p> <p>RRHH: Técnicos especialistas y profesionales preparados.</p> <p>Repuestos e insumos de calidad.</p> <p>Pág Web, App y Software de agendamiento y evaluación de la calidad del servicio.</p> | | <p>Canales</p> <p>App y página web para la comunicación con los clientes. A través de ella los clientes solicitarán el servicio y evaluarán el nivel de Canal presencial a través de la visita de los técnicos a los domicilios donde entregarán el servicio.</p> <p>Se dispondrá de 1 tienda física, donde los clientes podrán acercarse a solicitar el servicio y reparar su teléfono, donde además se ubicará el taller central.</p> <p>Canal youtube y blog para generación de contenido (Marketing digital).</p> <p>Fuerte presencia en redes sociales para comunicación directa con el cliente.</p> | |
| <p>Estructura de Costos:</p> <p>RRHH: Técnicos y administrativos de la empresa. Insumos y repuestos. Material y equipamiento. Accesorios para la venta. Cursos de capacitación (de fabricantes de celulares y servicios de consultoría en atención a clientes).</p> | | <p>Ingresos:</p> <p>Reparación de celulares. Venta de accesorios para celulares de protección como carcasas y láminas y otros como audífonos, parlantes, simcard, tarjetas de memoria, cargadores y baterías. Capacitaciones opcionales que se realizarán a domicilio según lo solicite el cliente.</p> | | |

3.2 Descripción de la empresa

Mundo Tech, nace de la necesidad de los usuarios de teléfonos celulares por servicios de reparación y mantenimiento de sus equipos, entregándoles un servicio técnico in situ (en destino) de calidad y centrado en el cliente.

Misión: *Brindar un servicio técnico de reparaciones de equipos celulares de excelente calidad en formato in situ (en destino) buscando la comodidad del cliente y siendo transparentes en todo momento en los diagnósticos y presupuestos.*

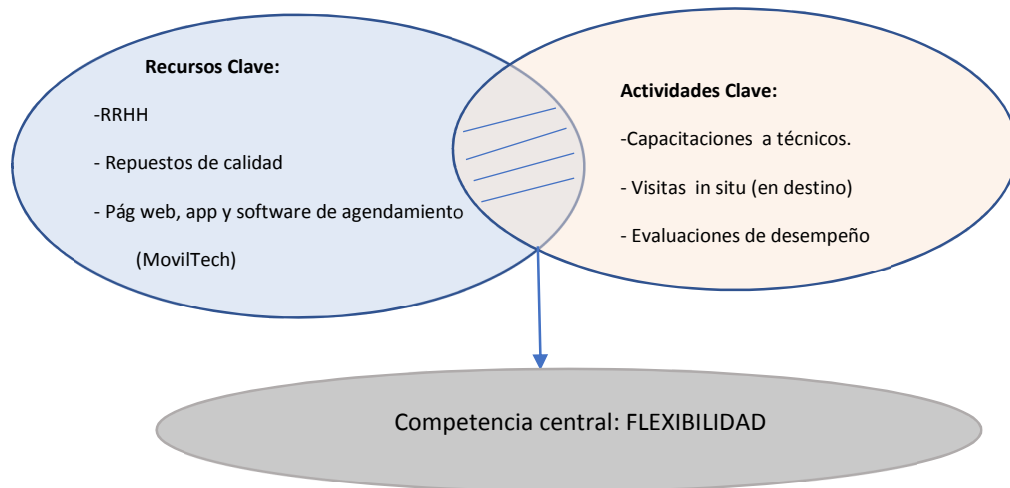
Visión: *MundoTech busca ser reconocida en el mercado como una empresa que repara equipos celulares diferenciándose del resto de sus competidores ofreciendo un servicio de calidad e in situ (en destino), posicionándose como top of mind en la mente de los clientes a la hora que ellos necesiten del servicio prestado por la empresa.*

Valores: *Se quiere alcanzar los objetivos manteniendo siempre:*

- **La atención en el cliente:** *Todos los procesos estarán basados en la experiencia y comodidad de los clientes.*
- **Ética y honestidad:** *Todos los procesos y las relaciones ya sean con el cliente o entre los empleados de la compañía, se basarán en el respeto mutuo y la honestidad.*
- **Innovación:** *Se buscará constantemente la innovación en tecnologías de reparación de celulares y modelo de negocio para así posicionarse como un player de vanguardia. Se contará con presupuesto para abordar este tema.*

Para alcanzar una ventaja competitiva que nos permita crear y capturar el valor, se pondrá énfasis en los siguientes recursos y actividades de la compañía, que crearán la competencia central.

Figura 4.1. Competencia Central



Fuente: Elaboración propia

Recursos Clave:

- **RRHH:** El personal que actualmente atiende en los servicios técnicos o son muy técnicos o solo poseen conocimientos básicos de venta. El modelo diseñado propone contar con personas que acudan a los destinos y resuelvan los problemas técnicos de los celulares pero que a la vez inspiren confianza en las personas, ya que por una parte los técnicos están ingresando a la intimidad de un hogar y por otro lado deben reflejar la seriedad y compromiso de la empresa con los clientes, ellos serán la cara visible de la compañía.

Para cumplir lo descrito anteriormente, se propone la selección de personas según el perfil que se requiere y se realizará un plan de inducción por parte de la empresa y continuamente los técnicos serán invitados a participar de capacitaciones en las nuevas tecnologías y equipos que aparezcan en el mercado. También se ha definido la contratación de un especialista (Jefe Técnico), quien tendrá la responsabilidad de seleccionar el equipo de técnicos y que apoyará en las labores de compras tecnológicas. Todo esto acompañado con una cultura organizacional de innovación, ética, participativa y comprometida, creando un activo intangible difícil de imitar.

Por otro lado para que la compañía pueda explotar los recursos y generar una ventaja competitiva, las personas que se contraten y que tomen roles de liderazgo y management, deberá tener cualidades acordes a la cultura organizacional que se quiere implantar en la compañía, para ello serán evaluadas, seleccionadas y luego preparadas para asumir su rol bajo esta cultura.

- **Repuestos e insumos de calidad:** Se utilizarán repuestos de alta calidad, para lo cual se seleccionarán proveedores que nos garanticen esto último.
- **Pág Web, App y Software de agendamiento y evaluación de la calidad del servicio:** Se creará un sistema de agendamiento llamado MovilTech para que los clientes pidan la atención a través de la Página Web, aplicación o telefónicamente. Según la hora citada los técnicos acudirán a las direcciones solicitadas. El cliente deberá indicar la falla de su equipo o el servicio que requiere (ej, cambio de pantalla), con el nombre del equipo, así el técnico acudirá con los repuestos e insumos que necesita. Se contará además con un software para que el cliente evalúe la atención recibida por el técnico que acudió in situ (en destino).

Actividades Claves:

- **Capacitaciones a técnicos:** Cada vez que ingrese un nuevo empleado a la compañía, deberá acudir a una inducción, tal como fue señalado anteriormente. Esto para nivelar los conocimientos del técnico e introducirlo en los lineamientos y la cultura de la empresa.
Por otro lado, continuamente se capacitarán a los técnicos, de manera que estén al tanto de las nuevas tecnologías y equipos que irán apareciendo en el mercado. El objetivo final es tener una dotación de técnicos certificado por las marcas principales (Apple y Samsung). Esta actividad es clave ya que el técnico tendrá contacto directo con el cliente final y por tanto estará en juego la reputación de la empresa.
- **Visitas In situ (en destino):** Actividad medular de la compañía. La competencia central que se quiere desarrollar es entregar un servicio cómodo y flexible para los clientes. Según las encuestas realizadas en la investigación de mercado el tiempo es la cualidad más importante para los clientes, por lo que evitarles acudir a un servicio técnico es una atención valorada por los clientes y están dispuestos a

pagar por el ahorro de tiempo que esto les significaría. La reparación se realizará in situ (en destino) indicado por el cliente, pero cuando el problema no pueda ser solucionado ahí, el técnico deberá llevarse el celular al taller central para ser evaluado y reparado.

- **Evaluaciones de desempeño:** Luego de cada visita a los destinos, los clientes tendrán disponible un aplicativo web o a través del celular para evaluar al técnico que los visitó. Con esta información se les exigirá a los técnicos mantener buenas calificaciones para así asegurar la calidad de la atención del servicio y su continuidad y desarrollo en la empresa.
- **Innovación:** Se buscará constantemente la innovación en las tecnologías de reparación de celulares y atención de clientes para así posicionarse como un player de vanguardia, buscando siempre mejorar la calidad, la confianza y la comodidad del cliente.

Competencia Central:

- **Flexibilidad:** Esto es la capacidad de entregar un servicio flexible donde es posible agendar una hora y día para la reparación de celulares, en donde el técnico acudirá al lugar en donde el cliente defina, ya sea en su hogar o en la oficina.

Análisis VRIO

| | RESULTADO | SIGNIFICADO |
|----------------|-----------|---|
| VALIOSA | SI | Según el estudio de mercado realizado, el servicio in situ (en destino) es altamente valorado por los consumidores (89% de los clientes prefieren reparación in situ (en destino) y el 86% está dispuesto a pagar por este servicio). |
| RARO | SI | Actualmente no está siendo explotado empresarialmente. |
| INIMITABLE | SI | En un comienzo ninguna empresa de la industria tiene esta competencia, entregando su servicio en formato de tiendas físicas. |
| ORGANIZACIONAL | SI | La organización tiene la capacidad de explotar sus recursos con las distintas actividades del proyecto. |

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA

Para analizar las características internas y externas del proyecto, se utilizó el modelo FODA (Anexo 8), en donde las estrategias resultantes se resumen en:

Tabla 3.2 Resumen estrategias análisis FODA

| | Oportunidades | Amenazas |
|-------------|---|---|
| Fortalezas | El modelo de negocio propuesto permitirá aprovechar las oportunidades observadas en la investigación de mercado. Entregando un servicio in situ (en destino), eficiente y de calidad. | La principal amenaza es el ingreso de otras empresas al mercado, ya sea por diversificación de compañías existentes o por el ingreso de nuevas empresas. Para esto la eficiencia del modelo de negocios desarrollado en conjunto con la innovación y la fidelización de los clientes permitirán enfrentar esta constante amenaza. |
| Debilidades | La no experiencia técnica de los gestores del proyecto en la reparación de celulares y la falta de capital para ingresar al mercado, podrían no permitir el aprovechar las oportunidades detectadas en el estudio de mercado. | Al inicio no se cuenta con presencia ni desarrollo de marca por lo que si no se trabaja este tema, la amenaza de ingreso de nuevos entrantes sobre todo de operadores o retailers conocidos podría verse potenciada. Es por esto que se deberá resolver esta debilidad en el plan de marketing para así debilitar esta amenaza. |

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Antes de definir una estrategia de crecimiento o escalamiento se definirá la estrategia de entrada.

Estrategia de entrada:

Dado que la empresa será un nuevo actor en esta industria, se diseñará la estrategia de entrada de manera de evitar una reacción agresiva del líder del mercado (MTEK), por ello se define una estrategia de seguidor.

La estrategia competitiva para entrar en este mercado será de enfoque con diferenciación.

Para esto se desarrollará lo siguiente:

- Se dispondrá de tecnología y se buscarán productos innovadores para tener la “novedad” que permita atraer nuevos clientes, desarrollando el software MovilTech. Este último permitirá manejar eficientemente la agenda de rutas de los técnicos de reparación y monitorear la satisfacción de los clientes en cada una de las interacciones.

- Se desarrollará desde el inicio de la compañía una cultura organizacional transversal con foco en la calidad del servicio al cliente, para lo cual se invertirá en personal y capacitaciones para alcanzar rápidamente el “know how” de manera de entregar un servicio de excelencia en las reparaciones. Se contratarán personas que han trabajado en el sector de reparación de celulares, de manera de capturar esa experiencia.

- Se ingresará con un taller - tienda en Santiago (Providencia) que servirá para:
 - o Atención in situ de clientes lo que ayudará a atender la desconfianza de aquellos que no conocen la empresa y que por ende no se atreven a usar este servicio. Esto fue pesquisado en las encuestas, pero si bien es cierto el porcentaje es bajo (10%), de igual forma la propuesta de negocio se hace cargo de eso.
 - o Ser la casa matriz de la empresa, en donde estará el personal de administración y management.
 - o Espacio físico de reunión de técnicos y salas de capacitación
 - o Desde este lugar se atenderán los clientes que requieran el servicio en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa.

- Además de las reparaciones este proyecto contempla la comercialización de productos asociados a esta industria como accesorios para el celular, parlantes, audífonos, carcazas, láminas de protección, etc. Esto constituirá una venta cruzada que complementará los ingresos de la empresa, buscando el aumento de

la rentabilidad de las visitas. En principio se considera la venta de 1 accesorio por cada 4 atenciones de reparación.

- Se estima que esta estrategia de entrada se desarrollará en un plazo de 1 año aproximadamente.

Estrategia de crecimiento o escalamiento:

La estrategia de crecimiento considera aumentar la cantidad de técnicos al 50% al año 3, es decir se incrementa de 4 técnicos a 6 técnicos profundizando la operación en las comunas foco del sector oriente (Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa). Adicional a los anterior, se define un escalamiento en término de productos, donde se ampliará el portfolio con la venta de equipos reacondicionados.

Estrategia de salida:

Si por alguna razón la empresa no logra generar los resultados esperados luego del primer año, se realizará una revisión de todos los procesos, identificando si es un problema de gestión, o del negocio propiamente tal. Si es un problema de gestión se identificarán las áreas donde hay pérdida de valor, revisión de precios, dotación, costos a fin de realizar los ajustes necesarios. Si es un problema de negocio propiamente tal, se revisará por qué la empresa no logra el margen esperado. Se realizará una nueva investigación de mercado buscando identificar cómo aumentar la disposición a pagar o redefinir el negocio enfocado a los intereses y carencias del cliente.

Si luego de realizadas las acciones anteriores el negocio no logra generar utilidades, procederá a la liquidación del negocio, vendiendo sus activos.

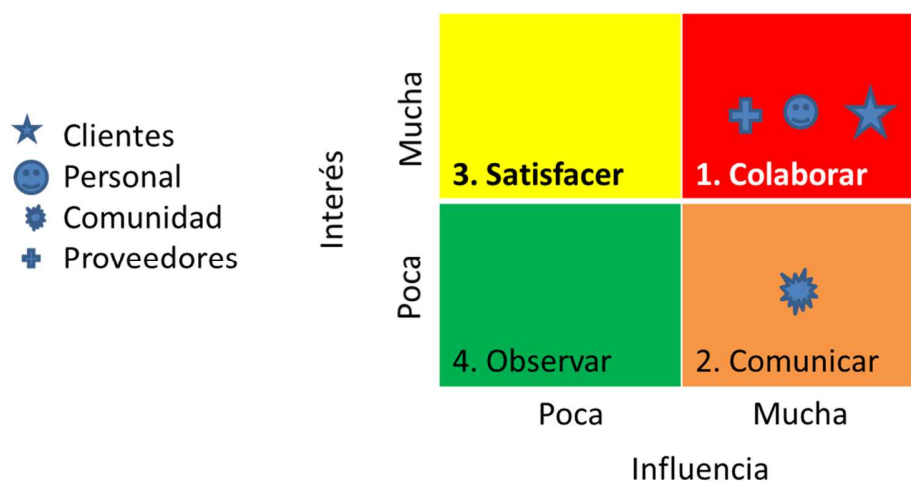
Visión e impacto Global:

Una vez que se alcance una posición madura y estable en el país con la competencia, se evaluará implementar la estrategia corporativa de expansión fuera de Chile a países que presenten oportunidad para explotar este negocio.

Hoy podrían ser países como Perú, Argentina y Bolivia, donde actualmente los operadores no subvencionan los precios de los equipos y por ende sus precios son más elevados, además se debe sumar el valor de la moneda local, entre otros. Esto se puede evidenciar al observar cotidianamente a personas de estos países comprando equipos en centros comerciales de Chile.

3.4 RSE y Sustentabilidad

En Anexo 9 se detalla el mapa de stakeholders con lo cual se construye la matriz de interés versus influencia que se encuentra a continuación:



IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

A través del plan de marketing se definirán cuáles son las principales estrategias que se utilizarán para cautivar al mercado y satisfacer sus necesidades:

1. Posicionar la empresa: Llegar a ser, dentro de 5 años, una marca reconocida en el mercado logrando en el primer año una participación de mercado del 5,5% y luego de 5 años lograr el 9,6%% del total mercado de servicio técnico alternativo en la zona donde se entregará el servicio.
2. Dar a conocer la empresa: Para comenzar el negocio la empresa debe darse a conocer, para esto durante el primer año se realizarán gastos importantes por este concepto en donde se contempla el uso de redes sociales, creación de videos y participación en eventos. Las redes sociales que se utilizarán para promocionar la empresa son Facebook, YouTube, Twitter e Instagram en donde se desea reunir en un plazo de 6 meses 150.000 seguidores en la página de Facebook, 50.000 seguidores en YouTube, 1.000 seguidores en Twitter y 5.0000 seguidores en Instagram.
3. Aumentar facturación: Para rentabilizar el negocio se debe aumentar el nivel la facturación año a año, para esto se definió un plan de expansión (detallado en punto 4.7) en donde se espera al primer año un ingreso anual de \$191.100.900. Al quinto año se espera que la cifra aumente \$420.472.530. (cifras en pesos chilenos). Estas cifras consideran los ingresos por reparación de celulares como también la venta de accesorios.
4. Asegurar Satisfacción de los clientes: Mantener como promedio un nivel de satisfacción de 85%. Para ello los clientes evaluarán el servicio el luego de cada atención recibida para así posicionarnos como líder en la calidad de servicio.
Si un técnico mantiene una nota promedio bajo 4 por más de 5 atenciones que realice, deberá ser sometido a una intervención (capacitación, reforzamiento o coaching, etc.-) o desvinculado de la empresa.

4.2 Estrategia de segmentación

Para distribuir el servicio se evaluaron las comunas del sector oriente de la región metropolitana ya que son las comunas con mayor ingreso del país. Según esto se resolvió que el Taller Central estará ubicado en la comuna de Providencia, desde donde se atenderán las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea y Santiago Centro, comunas que concentran el 82% de las personas pertenecientes al grupo socioeconómico AB y el 60% del grupo socioeconómico C1 de la región metropolitana. Por otro lado, se estiman que el 14,4% de la población total del Gran Santiago habita estas comunas, sin considerar la población flotante debido a los centros de negocios ubicados en estas comunas, donde trabajan personas de otros sectores, quienes pueden solicitar el servicio a sus oficinas o lugar de trabajo. Por las razones descritas anteriormente se considera atractivo ubicarse en la comuna de Providencia para entregar el servicio al sector Oriente de Santiago.

Esta estrategia de segmentación permitirá cumplir los objetivos de posicionar la empresa y aumentar la facturación año a año.

Por otro lado se considera ofrecer el servicio de reparación al segmento empresas, quien representa el 20% de la demanda de reparaciones.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El servicio de reparación de celulares ofrecido por Mundo Tech, será un servicio entregado en destino u oficinas de los clientes según lo que ellos requieran. La característica diferenciadora que sorprenderá a los usuarios será que todo el proceso se realizará a través de un software desarrollado por Mundo Tech, llamado Movil Tech, el cual podrá ser descargado tipo aplicación o podrá ser usado en un navegador web. A través de este software, los clientes podrán agendar la cita con el técnico en la dirección que indiquen en el proceso de agendamiento, además deberán indicar la marca y modelo de teléfono que poseen y el problema a reparar, para así enviar al técnico con los repuestos e insumos que necesitará. Luego de realizado el agendamiento, el software mostrará el nombre y fotografía del técnico que se dirigirá al destino, para así dar una señal de seguridad a los clientes. El técnico, al llegar al destino evaluará el problema del

equipo a reparar, si este es reparable en terreno, se realizará el servicio y luego el cliente a través de la aplicación o de la página web evaluará el servicio entregado por el técnico. Si el equipo no es reparable in situ, el técnico deberá llevarse el equipo al taller central para que sea reparado, ofreciéndole al cliente la opción de uso de un equipo de reemplazo temporal (ERT). Luego de que el celular fue reparado en el taller será entregado y probado al cliente in situ (en destino), retirando el ERT y chequeando el estado de este. En el caso que el cliente se arrepienta o no quiera realizar el servicio una vez que el técnico ha acudido al destino se cobrará un cargo por la visita realizada. Finalizado esta etapa el cliente evaluará el servicio de la misma manera explicada anteriormente.

Además del servicio regular y en función de la respuesta del cliente una vez ya operando el servicio, se evaluará ofrecer una atención Express, la cual podrá poseer tiempos de atención con prioridad. Por este servicio se cobraría un fee adicional.

La manera de cobrar los servicios será a través de dinero electrónico, promoviendo el uso de inscribir tarjetas de crédito en la aplicación o pagando al técnico a través de máquinas de Transbank (Crédito, débito y casas comerciales). El objetivo de esto es que el técnico no maneje dinero en efectivo minimizando el riesgo de asaltos y manteniendo el dinero en las cuentas de la empresa, manteniendo centralizada el control del pago de las operaciones.

4.4 Estrategia de Precio

El modelo de negocios propuesto implica una atención personalizada en terreno, la cual involucrará un precio al cliente que incorpora dos ítems transparentes al él, esto es costos del servicio del técnico propiamente tal y el costo del transporte de éste al destino. En principio, el tipo de servicio ofrecido a los clientes será un servicio "normal o regular" y tal como se menciona anteriormente se estudiará una vez ya funcionando entregar un servicio Express dependiendo de la respuesta del cliente. Ambos tipos de servicios serán gestionados a través del sistema de agendamiento (software Movil tech), y dependiendo del tipo elegido por el cliente existirán precios diferenciados para ellos. En el caso de habilitar un servicio Express, el mismo cliente lo seleccionará desde la aplicación o plataforma web y pagará un fee adicional por esto.

Una tercera opción es que el cliente acuda a uno de los talleres centrales, en dicho caso el costo para el cliente será menor, que en definitiva, será descontar el costo del transporte del técnico si el cliente así lo hubiese solicitado.

Los precios serán superiores a la competencia (10%), coherente con la estrategia de posicionamiento que busca situarse en el cuadrante superior derecho de la figura 3.1, mayor calidad y mayor precio. Esto debido a que la estructura de este modelo de negocios es una respuesta a lo que pide el cliente según en el estudio de mercado realizado, donde el 86% de los encuestados explicitan una disposición a pagar superior a la competencia (10% ó 20%) por un servicio personalizado in situ.

La estrategia descrita anteriormente responde a la estrategia de precios de entrada para el segmento personas. La estrategia de precios para el segmento empresas será ofrecer un descuento de 10% al precio que se ofrece al segmento personas, esto en la medida que se asegure un mayor flujo de reparaciones.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución para el servicio de reparación de celulares estará ubicado en el taller central en la comuna de Providencia desde donde saldrán los técnicos a terreno con los insumos y repuestos que se necesitan para la reparación, atendiendo a las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa y Santiago centro. La bodega estará ubicada en este mismo lugar.

Los técnicos contratados por la empresa (canal directo) visitarán a los clientes in situ utilizando un canal tercerizado de transporte (Cabify), que llevará a los técnicos a los lugares que los clientes soliciten.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Para comunicar y promocionar el servicio que la empresa está ofreciendo se utilizarán principalmente redes sociales como Facebook, YouTube, Twitter e Instagram. Otra forma será la participación en eventos que se realicen en las comunas definidas en la primera etapa. Estas actividades se refieren a entrega de folletería y/o clínica de reparación gratuita donde se comunique y difunda los servicios de la empresa.

En lo que se refiere a redes sociales, a través de Facebook se debe generar una página que comunique la propuesta de valor y el servicio al que el cliente puede acceder. La página como base tendrá los datos de la empresa como teléfono, mail de contacto, dirección del taller central y link hacia la página web oficial.

Los primeros 3 meses se debe generar contenido cada semanalmente promocionando la empresa, utilizando infografías, imágenes y noticias que permitan capturar la atención de potenciales clientes. Luego de capturados los 75.000 seguidores en el plazo de 3 meses, se bajará la periodicidad de la generación de contenido cada 2 o 3 semanas por el resto de los 5 años que abarca este proyecto.

El objetivo de que la empresa sea muy activo en redes sociales con una gran cantidad de seguidores es posicionar a la empresa dentro de las mentes de las personas a la hora de que necesiten reparar su equipo y así concretar ventas. Para concretar la venta, el cliente deberá dirigirse a la página web oficial de la empresa, en este lugar puede descargar la aplicación o utilizar la versión web del software que le permitirá agendar una visita del técnico, pagar con su tarjeta de crédito y luego evaluar la atención recibida. El software le pedirá al usuario registrarse con su nombre y una contraseña y además deberá ingresar una tarjeta de crédito (donde se cargará el cobro del servicio). Luego de esto, deberá ingresar la dirección y escoger un día y una hora para recibir el técnico en la dirección ingresada.

Luego de la atención recibida el cliente deberá evaluar el servicio colocando una nota que irá en escala de 1 a 5 en la misma aplicación en donde realizó el agendamiento, donde 5 es satisfacción máxima y 1 mínima.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda del servicio se utilizó la cantidad de reparaciones a nivel nacional la cual corresponde a 149.060 mensual al 2017 (Cálculo Anexo 3) siendo este número un 0,7% de la cantidad total de celulares en el país. Asumiendo que la penetración de equipos en el país se mantiene constante en 122% con 22.433.000 de líneas (fuente SUBTEL) y conociendo la población estimada del país hasta el 2023 (fuente INE) es posible proyectar la demanda nacional de reparaciones mensuales. Además se conoce que el mercado está compuesto por el Mercado Alternativo de reparaciones que representa el 65,44% y el mercado que realizan las compañías operadoras de telefonía

que representa el 34,56%. A continuación en la tabla 5.1 se muestra un resumen de la demanda mensual.

Tabla 4.1 Demanda Nacional de reparaciones mensuales.

| | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Población estimada de Chile (Fuente INE) | 18.726.548 | 18.896.684 | 19.042.188 | 19.188.813 | 19.336.567 |
| Cantidad de celulares en Chile (SUBTEL) | 22.846.389 | 23.053.954 | 23.231.470 | 23.410.352 | 23.590.612 |
| Demanda Reparaciones mensual país. | 151.807 | 153.186 | 154.366 | 155.554 | 156.752 |
| Demanda Reparaciones mensual mercado alternativo (65,44%) | 99.342 | 100.245 | 101.017 | 101.795 | 102.578 |

Desde el Instituto Nacional de Estadísticas se obtuvo la población de las comunas objetivo en donde se entregará el servicio de reparación in situ (en destino) (detallada en la Estrategia de Segmentación) estimada desde el 2019 al 2023 (Anexo 11). Con este dato se obtuvo el peso de cada una de las comunas dentro del total de la población en Chile, como se muestra en Anexo 12.

Luego de esto, se aplicó el peso de cada comuna al total de la demanda por reparaciones del mercado alternativo en el país, obteniendo la demanda mensual de reparaciones por comuna desde el año 2019 al 2023. Como muestra la tabla siguiente:

Tabla 4.2 Demanda mensual de reparaciones por comuna mercado alternativo

| TALLER CENTRAL | COMUNAS OBJETIVO | Demanda mensual reparaciones mercado alternativo | | | | |
|--------------------------------------|------------------|--|----------|----------|----------|----------|
| | | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 | AÑO 2022 | AÑO 2023 |
| Sector Oriente | Las Condes | 1.536 | 1.543 | 1.555 | 1.567 | 1.579 |
| | Providencia | 816 | 823 | 829 | 836 | 842 |
| | Vitacura | 472 | 473 | 476 | 480 | 484 |
| | Santiago Centro | 2.204 | 2.282 | 2.299 | 2.317 | 2.335 |
| | La Reina | 539 | 539 | 543 | 547 | 551 |
| | Lo Barnechea | 600 | 612 | 616 | 621 | 626 |
| | Ñuñoa | 1.263 | 1.285 | 1.295 | 1.305 | 1.315 |
| TOTAL DEMANDA REPARACIONES MENSUALES | | 7.429 | 7.556 | 7.614 | 7.673 | 7.732 |

Con la participación de mercado de los competidores relevantes (Anexo 10), es posible considerar el logro de una participación del 5,5% al primer año y del 9,6% al quinto año del mercado del servicio de reparación alternativo, posicionado a MundoTech como el segundo competidor más importante del mercado del sector oriente, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 4.3 Participación de mercado MundoTech

| | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 | AÑO 2022 | AÑO 2023 |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nº de Reparaciones Mundo Tech mensual | 5,5% | 6,7% | 8,7% | 9,4% | 9,6% |
| Participación de mercado | 408 | 504 | 660 | 720 | 744 |

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Conforme a lo estipulado en la estrategia de marketing, la siguiente tabla muestra el cronograma y los diferentes gastos que se realizarán anualmente en cada actividad.

Tabla 4.4 Presupuesto de Marketing y cronograma (cifras en pesos chilenos).

| GASTOS DE MARKETING | INVERSION | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Página Web | 1.500.000 | - | - | - | - | - |
| Servicios gráficos y audiovisuales | - | 8.000.000 | 8.240.000 | 8.487.200 | 8.741.816 | 9.004.070 |
| Eventos* | | 4.001.250 | | - | - | - |
| TOTAL | 1.500.000 | 12.001.250 | 8.240.000 | 8.487.200 | 8.741.816 | 9.004.070 |

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INGRESOS POR VENTAS | | 191.100.900 | 288.438.030 | 372.999.825 | 406.908.900 | 420.472.530 |
| % DE LAS VENTAS DESTINADAS A MKT | | 6% | 3% | 2% | 2% | 2% |

*Eventos: Considera la participación en eventos los primeros 6 meses para promocionar la empresa, con entrega de folletos, merchandising, promotora y 10 reparaciones gratis para los asistentes al evento, que incluyen principalmente cambio de pantallas y baterías.

V. Plan de Operaciones

El objetivo de la empresa Mundo Tech será ofrecer servicios de reparación de equipos celulares in situ (en destino), teniendo como principal foco entregar un servicio de calidad a los clientes. Las operaciones se concentrarán en una oficina taller ubicada en sector oriente (providencia) desde donde saldrán los técnicos a realizar sus labores de reparación de equipos y en donde se habilitará una tienda física que servirá para vender servicios y accesorios a clientes, como también recepción y entrega de equipos que estaban para reparación en taller.

Para cumplir con la propuesta de valor se seleccionará proveedores de calidad de insumos y repuestos (principalmente de China), y con ello tener un pull de partners validados por las marcas fabricantes de teléfonos celulares, y así ser coherente con la estrategia de posicionamiento (mayor calidad- mayor precio).

Para poder llevar a cabo las operaciones se contará con diagramas de flujos que aseguren que los procesos se lleven a cabo con la debida lógica de calidad en el servicio y eficiencia. Estos son: diagrama de Front Office, Back Office y diagrama de importación y control de calidad.

Este capítulo muestra las operaciones que van desde la conformación de la sociedad hasta lanzamiento de la campaña de marketing y con ello el inicio de las operaciones comerciales.

En relación a la dotación del equipo, éste estará compuesto por personal interno y externo. El personal interno se compondrá de Administrador General y Comercial, asistente administrativo, encargado de informática, jefe técnico, técnicos, vendedor de tienda y ejecutivo de empresas. El personal externo quedará compuesto por un contador y abogado.

Los detalles de esta unidad se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VI. Equipo del proyecto

En este capítulo se muestra como está compuesto el equipo gestor de este proyecto (Karen Solís y José Montanares), ambos profesionales y MBA de la Universidad de Chile.

En relación a la estructura organizacional, ésta es sencilla y plana en razón de su modelo de negocios y de los procesos involucrados.

Con respecto a los incentivos y compensaciones se reconocerá económicamente a los empleados el cumplimiento de estos indicadores críticos para la empresa como son satisfacción y productividad, incorporando un esquema de renta fija y variable en la estructura de remuneraciones mensual del personal.

Por último, se considera incremento de remuneraciones anuales en el mismo valor del alza de IPC, estimado en 3% anual.

Mayores detalles de este apartado se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VII. Plan Financiero

Este apartado muestra los distintos supuestos considerados a lo largo de este plan de negocios (5 años), donde se considera supuestos de crecimiento de las ventas, variación de costos, capital social, premio por liquidez, premio por start-up, depreciación, tasa de impuestos, IVA y otros.

Los ingresos previstos por Mundotech serán dados por el cobro de la reparación de celulares y la venta de accesorios. Además se considera que los ingresos son 80% del mercado persona y 20% de mercado empresa.

El crecimiento de los ingresos va desde los \$191.100.900 en año 1 a \$420.472.530 al año 5, es decir 2,2 veces, o bien 120% de incremento.

La inversión inicial previa a la operación es de \$14.308.908, donde la más importante es el desarrollo de software Moviltech (63%), herramientas (16%) y página web (10%). Las inversiones a lo largo del proyecto están dadas al aumentar la cantidad de técnicos.

De acuerdo al estado de resultados, este proyecto obtiene EBITDA de \$8.304.848 al año 1 y alcanza a \$92.041.248 al año 5, es decir un aumento de 11 veces.

El capital de trabajo es de \$23.646.395 y siendo el mes 2 el de mayor exigencia.

El flujo de caja se realizó considerando cierre al quinto año donde se recupera el capital de trabajo y se liquidan los activos, los cuales ya se encuentran completamente depreciados dado que la empresa opta por depreciación acelerada.

La tasa de descuento calculada fue de 15,21%, y con ello se obtiene VAN de \$104.092.830, TIR de 70% y payback de 2,1 años.

Mundotech se financia con aporte los socios.

Todos los detalles de este apartado se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VIII. Riesgos Críticos

El plan de mitigación por riesgos contempla el hecho de que no se alcance el volumen de venta esperado, la disconformidad con el servicio propagado en redes sociales (afectará la imagen de la empresa) y por último la posible existencia que imiten este modelo de negocios.

El detalle de los planes diseñados para cada uno de los riesgos antes mencionados se encuentra en la parte II de este plan de negocios.

IX. Propuesta Inversionista

De acuerdo al estudio de mercado realizado se visualiza que éste es interesante dado el tamaño de mercado (149.060 reparaciones mensuales al año 2017), que no existe mayor diferenciación entre los competidores y que el servicio de las reparaciones de celulares se encuentra muy mal evaluado desde el punto de vista de la satisfacción de clientes. Es aquí donde nace la oportunidad para para entregar un servicio de calidad, con una estrategia de diferenciación con enfoque. Mundotech considera desarrollar un software MovilTech donde los clientes podrán agendar una fecha y hora para que un técnico vaya a reparar su celular al lugar donde esté el cliente y al final de esto evalúe la satisfacción de su atención. Este software será una parte clave para desarrollar la propuesta de valor y es junto con las herramientas de trabajo las de mayor incidencia en la inversión inicial.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 37.955.302 el cual evaluado a 5 años se obtiene VAN de \$104.092.830, TIR de 70% y Payback de 2,1 años. El financiamiento será realizado por 2 socios donde la inversión más el capital de trabajo serán financiados en un 50% cada uno, donde luego del segundo año estos podrán realizar retiros.

Mayores detalles se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

X. Conclusiones

En virtud del estudio de mercado y de los análisis realizados, se concluye que existe una oportunidad de negocio y que este proyecto es factible de realizar. Según análisis de Porter se verifica que la industria no es atractiva, sin embargo, a pesar de esto, y dado que no existe una respuesta a lo que demandan actualmente los clientes, se decide ingresar a esta industria con una propuesta de valor que entrega soluciones de calidad con alto nivel de satisfacción de clientes. La estrategia para ingresar al mercado será de diferenciación con enfoque y así atender un segmento específico de mercado personas y empresa. La ventaja competitiva se obtendrá a través de los recursos (RRHH, tecnología) y actividades (capacitaciones, visitas in situ, evaluaciones) teniendo como competencia central la "flexibilidad".

Lo anterior, junto con la tendencia de un consumidor más exigente y cercano a la tecnología, internet y redes sociales, hace que este proyecto pueda ser comunicado fuertemente a través de marketing digital y que sea explotado a través de operaciones coordinadas a través de internet y/o App.

Detalles adicionales de las conclusiones se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

Bibliografía

- SAPAG, N., SAPAG, R. Y SAPAG, J.M. (2008), Preparación y evaluación de proyectos (6° Ed.) México: McGraw-Hill Education.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2014). Generación de modelo de negocios (11° Ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. BERNARDA, G y SMITH, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor (2° ed.) Barcelona: Grupo Planeta.
- Informe Anual del Sector Telecomunicaciones 2017. Subsecretaría de Telecomunicaciones.
- Informe realizado por agencia Emarketer, abril 2016. Smartphone Users and Penetration in Chile,2015-2020. Disponible en www.emarketer.com
- Informe Población Comunas de Chile. Instituto Nacional de Estadísticas. Año 2016. www.ine.cl.

ANEXO 1 Encuesta a clientes

Mundo Tech - Servicio técnico celulares

1. ¿Has enviado a reparar un celular en los últimos 2 años?

- SI
- NO

2. Si lo has enviado, ¿qué reparaste?

- Pantalla
- Batería
- Entrada de cargador
- Problemas de software
- Otro

3. Cuando enviaste a reparar tu celular lo enviaste a:

- Servicio técnico de tu operador móvil (entel, movistar, claro, wom, etc)
- Servicio técnico alternativo

4. ¿Qué modelo o marca de celular enviaste a reparar?

5. En escala de 1 a 5 ¿Que tan satisfecho quedaste con el servicio?

- 1 Muy insatisfecho
- 2 Insatisfecho
- 3 Indiferente
- 4 Satisfecho
- 5 Muy Satisfecho

6. ¿Qué te habría gustado que fuera diferente?

- Atención de clientes
- Costo de reparación
- Tiempo de reparación
- Calidad de la reparación

7. ¿Por qué?

8. Ordena las siguientes características de un servicio técnico de acuerdo a nivel de importancia para ti.

9. Si lo enviaste al servicio técnico del operador, ¿lo enviarías al servicio alterativo?

- SI
- NO

10. ¿Por qué?

11. ¿Si lo enviaste al servicio técnico alternativo lo volverías a enviar?

- SI
- NO

12. ¿Por qué?

13. ¿Estarías dispuesto a comprar un teléfono usado, reacondicionado, a un menor costo que el equipo nuevo?

- SI
- NO

14. Preferirías una tienda que te entregue experiencia distinta* a una clásica tienda de reparación de teléfonos, aun cuando signifique un precio 10 % a 20% mayor? Distinta*: atención de excelencia, calidad en el servicio, innovador, personal altamente capacitado, uso de repuestos originales.

- SI
- NO

ANEXO 2 Encuesta a clientes

Mundo Tech - Servicio técnico celulares

1. Edad

2. Ocupación

3. SEXO

Femenino

Masculino

4. ¿Sientes que le das un uso intensivo a tu teléfono? - (lo usas diariamente para llamar, email, whatsapp, buscar información, compras, redes sociales, alarmas, agenda etc.)

SI

NO

5. En el caso que necesitaras reparar tu celular para por ejemplo un cambio de pantalla ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a dejar tu celular en un servicio técnico? Suponiendo que quedas sin celular de reemplazo durante esos días u horas.

6. Si te dieran la opción de reparar tu equipo a un costo menor, pero aumentando el tiempo de reparación en comparación de lo que ofrece la competencia. ¿Estarías dispuesto a utilizar este servicio?

SI

NO

7. Si te dieran la opción de que el técnico fuera a tu casa u oficina a reparar el celular en vez de llevar tú mismo el equipo a un servicio técnico, coordinando en forma remota (por la web, app o teléfono) ¿estarías dispuesto a utilizar esta opción?

- SI
- NO

8. En el caso de la reparación in situ (en destino), estarías dispuesto a pagar desde un 10% a un 20% adicional respecto de lo que te cobrarían en un servicio técnico donde tendrías que trasladar tú mismo el equipo asumiendo los costos de traslado y de tiempo en ello?

- SI
- NO

9. Si junto con la reparación in situ (en destino), se te ofrece un servicio de capacitación respecto a cómo sacarle el máximo provecho a tu equipo, ¿lo valorarías? ¿Estarías dispuesto a pagar por ello?

- SI
- NO

10. ¿Cuál de las siguientes opciones te parece más atractiva?

- Reparación de celular en tienda
- Reparación de celular a un tiempo mayor, pero a un costo mucho menor
- Reparación en destino

11. Si en la visita a terreno no es posible solucionar el problema del celular, y por tanto debemos llevarnos el equipo a la empresa por un par de días, tú...

- Aceptas el servicio
- No aceptas el servicio

- Aceptas el servicio, pero con un equipo de reemplazo temporal.

ANEXO 3 Cálculo Mercado de Reparaciones de celulares en Chile.

Para realizar el cálculo se consideraron 2 fuentes de información:

La primera es la cantidad de celulares que ingresan a los servicios técnicos de los operadores de toda la industria. Esto se logró sabiendo la cantidad de celulares que vende un operador de telefonía móvil en el mercado chileno en forma mensual a clientes a través de todos sus canales de ventas (se reserva nombre de la compañía) , esto es tiendas, franquicias, retail y supermercados, los que equivalen a 150.000 aproximadamente que representa un market share de mercado de 33%. Con estos datos es posible obtener el total de equipos que se venden mensualmente en la industria, correspondiente a 454.545 equipos. Además, se tiene que el total de equipos que ingresan al servicio técnico de este operador mensualmente en promedio son 17.000 unidades y bajo el supuesto que este comportamiento es igual al resto de los operadores, es posible calcular el total de celulares de la industria que ingresa a servicio técnico de los operadores tomando en cuenta nuevamente el market share de 33% de la compañía operadora de donde se obtuvieron los datos, este valor asciende a 51.515 equipos.

La segunda fuente de información es la tasa de equipos que fueron ingresados al servicio técnico de los operadores y de servicios técnicos alternativos, la cual se obtuvo desde las encuestas (online y terreno) que se realizó. De este estudio, se calculó que la tasa de equipos celulares enviados al operador es 34,56% y la de servicio técnico alternativo es 65,44%. Por otro lado, se conoce que el número de celulares ingresados al servicio técnico de todos los operadores de la industria son 51.515 en forma mensual, y sabiendo de la tasa de ingreso a servicio técnico es 34,56% se calcula vía proporción directa el total de equipos que ingresan mensualmente a servicios técnicos de toda la industria que resultan en 149.060 unidades, y de ellos 97.545 equipos ingresan a servicios técnicos alternativos.

Estimación de mercado

| | Compañía Operadora | Market Share | Total industria |
|--|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Ventas celular mensual | 150.000 | 33% | 454.545 |
| Ingreso mensual celulares a SSTT operadores | 17.000 | 33% | 51.515 |

De estudio encuesta se tiene:

| | Tasa | Total |
|---------------------------------------|---------|---------|
| Equipos ingresados a SSTT operador | 34,56% | 51.515 |
| Equipos ingresados a SSTT Alternativo | 65,44% | 97.545 |
| Total mercado | 100,00% | 149.060 |

ANEXO 4 Análisis PESTEL

- **Factores Políticos:** Al día de hoy existe una preocupación de la gran mayoría de los países de acercar la tecnología a las personas con el objeto de aumentar la calidad de vida y la productividad de ellos. Por esta razón los gobiernos fomentan el desarrollo y el acceso a equipos tecnológicos, en particular celulares. Para el plan de negocios propuesto de reparación de celulares, este factor incide positivamente en su desarrollo. Por otro lado, por la cantidad de trabajadores que se estima tendrá la empresa, existe el riesgo de formar sindicatos.
- **Factores Económicos:** Debido a los tratados económicos que posee el país, existe accesibilidad con buenas condiciones arancelarias para la importación de repuestos e insumos, lo cual es clave para la existencia del negocio propuesto. Por otro lado, esta misma accesibilidad a las importaciones, provoca que exista en el país una variada oferta de teléfonos nuevo que las personas podrían preferir antes de reparar el que tienen. Sin embargo, bajo el caso de desaceleración económica las personas tenderán a no invertir en equipos nuevos si no que a reparar los existentes. En caso mejora económica las personas estarán más dispuestas al gasto. Por otro lado, dado el fenómeno de la globalización existe el riesgo de que grandes fabricantes de repuestos absorban a las pequeñas fábricas con lo cual la producción quedaría concentrada, provocando la disminución de la oferta de productores.
- **Factores Sociales:** El uso de la tecnología y en especial el uso de smartphones se han vuelto indispensable para la vida de las personas ya sea para comunicarse, entretenerse, informarse, comprar u otras variadas actividades. Esto se ha dado por el fácil acceso a uno de estos aparatos ya sea por la diversidad de precios y disponibilidad de equipos. Por otro lado, debido al ritmo de vida actual, las personas declaran tener menos tiempo para realizar actividades de recreación o domésticas, por esta razón cada vez más las personas prefieren servicios que les signifiquen un ahorro de tiempo como los delivery u otros convirtiéndose esto una oportunidad para el desarrollo del negocio a través del formato de reparación

in situ (en destino). Por otro lado, debido al uso intensivo de las redes sociales, nace una canal de comunicación de bajo costo para el desarrollo de la marca de la empresa, sin embargo se deberá poner especial atención a este medio, ya que debido al aumento en el empoderamiento del consumidor, estos expresan abiertamente cuando existen disconformidades con los productos o servicios que reciben utilizando principalmente redes sociales.

- **Factores Tecnológicos:** Chile se posiciona como uno de los países con el mejor desarrollo tecnológico de América Latina, con una infraestructura para comunicaciones de las más avanzadas en comparación a otros países de la región, además se cuenta con profesionales de gran nivel lo que genera un clima propicio para generar negocios innovadores que involucren el uso de la tecnología. Este factor apoya significativamente el desarrollo de este plan de negocios que involucra el uso intensivo de la tecnología en su cadena de valor que involucra la creación del software MovilTech, que permitirá hacer más eficiente las operaciones de reparaciones. Sin embargo existe el riesgo de que aparezcan soluciones similares a este plan de negocios.
- **Factores Ecológicos:** Actualmente tanto los gobiernos como la sociedad en su conjunto demuestran preocupación por el entorno y el medio ambiente, evaluando positivamente las empresas que aportan en el cuidado ecológico. En este plan de negocio se considera reacondicionar equipos antiguos y así disminuir la chatarra electrónica, de modo de aportar positivamente en el factor ecológico. (Ver detalle en capítulo 4.4 RSE y Sustentabilidad).
- **Factores Legales:** Este factor no representa una limitante para el desarrollo del plan de negocios, en el supuesto que se cumplen todas las leyes vigentes. Sin embargo se debe poner especial atención en el cumplimiento de las Leyes laborales en relación al trabajo de oficina y en terreno de los empleados. Se visualiza riesgo de accidentes laborales principalmente en los traslados y en el ejercicio del trabajo de los técnicos.

ANEXO 5 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Proveedores: Nivel de poder de negociación medio, dado que no existe un único proveedor (existen muchos en China) y a la vez existen muchos clientes a quien vender sus productos. Los productos son estándares, dado que los fabricantes de celulares son multinacionales que distribuyen a todo el mundo.

En una primera mirada se observa que el costo de cambio es bajo, sin embargo, dado la propuesta de valor del proyecto, la cual apunta a la calidad, el proveedor adquiere un rol crítico en el proceso, que debe asegurar la calidad de los productos. Por tanto, el poder de negociación es medio. Una estrategia para mitigar el poder de negociación con los proveedores es contar con más de un proveedor centrado en la calidad.

Clientes: Poder de negociación alto, los clientes tienen una variada oferta en donde obtener el servicio, ya sea en el servicio técnico del operador o alternativo y en última instancia pueden adquirir un nuevo equipo por lo que el costo de cambio de los clientes es bajo.

El proyecto apunta a insertar un nivel de diferenciación en el servicio y así disminuir el poder de negociación de los clientes, de manera que el costo de cambio de estos no les sea indiferente a la hora de escoger un servicio.

Potenciales entrantes: La amenaza es alta, dado que las barreras de entrada que hoy existen son bajas. Actualmente existe un solo competidor con un nivel de desarrollo importante en el mercado (MTEK), por lo que aún queda espacio para otros competidores. Además, existe el riesgo que las propias compañías operadoras ingresen a este negocio de reparación de celulares.

Para ingresar a este mercado se requiere entrar en el momento adecuado y con una estrategia diferenciadora, de manera de construir una barrera de entrada y alcanzar economías de escala que los demás competidores no podrán seguir.

Rivalidad entre compañías existentes: Media-baja, dado que existe solo una compañía de importancia (MTEK) y muchas pequeñas que no poseen poder de negociación ni economías de escala, se define que la rivalidad es baja.

Sustitutos: Se identifica como sustituto la compra de equipos nuevos, como también el sistema de seguros que poseen las operadoras de telefonía, por lo tanto, se define la amenaza alta.

Complementariedad: Se define que realizarán alianzas con empresas de transporte tipo UBER o Cabify que realizarán el transporte de los técnicos. Además, se realizarán alianzas con las marcas fabricantes de los equipos para mantener actualizada la empresa en cuanto a técnicas de reparación y nuevos equipos.

ANEXO 6. Listado competencia relevante

| Nombre empresa | Dirección | Fono | web | Nº de tiendas | Servicios | Canales de venta | Redes sociales | Comentarios de clientes en la web |
|--------------------|--|-----------------|---|---------------|---|--|---|--|
| MTEK | Andrés Bello 2447 Providencia | (2) 2955 5874 | http://mtek.cl | 30 | Reparación de smartphone y equipos portátiles. Venta de equipos y accesorios | Tiendas en mall y Jumbo | FB, twitter | Mala atención, pantallas de mala calidad, problemas de devolución de dinero, baja capacitación, etc.- Empresa no responde reclamos de clientes por internet. |
| Ihelp | Almirante Pastene 20 Providencia | (2) 3245 0733 | ihelp.cl | 5 | Foco en Reparación de smartphone, equipos portátiles, notebooks, apple watch, monitores, cámaras fotográficas, y cámaras de video. También atención empresas. 7 años de experiencia en el mercado | 4 Tiendas en mall y un local en Providencia | FB | Reclamos por problemas en cambio de pantallas y garantía de trabajos |
| La casa del Iphone | Avda Apoquindo 5681 – Local 195 Las Condes | +56 9 6428 2570 | www.lacasadeliphone.cl | 2 | Foco en Reparación de Iphone, IPAD, también celulares otras marcas. Venta de accesorios y smartphones | 2 tiendas | FB, twitter | Buena atención, buenos comentarios, tiene 4,3 de 5 con 45 opiniones |
| Myphone express | Padre Mariano 391 Providencia | 56966403242 | http://www.myphonexpress.cl/ | 1 | Reparación de smartphone iphone y otras marcas. Tiene publicado los precios por cambios de pantallas y el tiempo de reparación | 1 tienda | FB | |
| Promovil | Nueva Providencia 2155, Oficina 504, Torre A Providencia | +56 9 6187 7066 | http://www.promovil.cl/73-servicio-tecnico | 1 | CAMBIO PANTALLAS - RECUPERACION EQUIPOS MOJADOS - Cambio de partes y piezas dañadas. -Revisiones en general-venta de celulares | web-presencial en tienda | whatsapp | |
| RYUTECH | Av. Pedro de Valdivia 249 – Metro Pedro de Valdivia / San Antonio 721 – Metro Plaza de Armas / Avenida Benidorm 916 (15 Norte) Av. Providencia 2251 | 932944921 | https://www.ryutech.cl/ | 4 | servicio tecnico -venta telefonos y accesorios (audifonos-cargadores-caracasas-ect= venta de repuestos | web-presencial en tienda (SE UBICAN EN METROS) | se apoyan con un blog- facebook- twiteer - instagram- youtube | Empresa posee 1 mal comentario, empresa responde y comentarios de la gente. 3 meses de garantia |
| SMARTFIX | Av. Vitacura 6980, local 5 (Tottus Express esq. Gerónimo de Alderete) / Rosario Norte 969 Loc. 2305 (Entrada Tottus) Las Condes / Av. Apoquindo 5625 Local 119 Las Condes / Av. Del Parque 4860 Huechuraba | 56 2 28943412 | http://smartfix.cl | 4 | servicio tecnico -venta de accesorios | presencial | facebook- twiteer- instagram | pequeños kioscos en supermercados y mall |
| thephonehouse | Vitacura / LA DEHESA | +569 4504 0504 | http://thephonehouse.cl | 6 | SERVICIO TECNICO | presencial | facebook-instagram | Especialistas en iphone, solo reparan esta marca |
| phix it | SAN ANTONIO 705, LOCAL 26 Santiago Centro | | https://phixit.cl | 1 | SERVICIO TECNICO | presencial | | Servicio a domicilio tambien atienden en el local. pero su modelo esta enfocado en la reparacion a domicilio. reparan en lo barnechea, las condes, vitacura, providencia, santiago centro, la reina, ñuñoa |

ANEXO 7. Empresas visitadas y entrevistadas

| EMPRESA | REPARACIÓN MÁS COMUN | N° DE REPARACIONES | TIEMPO REPARACIÓN | VENTA ACCESORIOS | DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS | SERVICIO DE REEMPLAZO TELEFONO | TALLER DE REPARACIÓN | N° DE TECNICOS | N° DE EMPLEADOS EN LA TIENDA | ANTIGÜEDAD DE TIENDA AÑOS | ESTUDIOS DEL TÉCNICO | CAPACITACIÓN TÉCNICA | CAPACITACIÓN ATENCIÓN CLIENTES | VENTA CELULARES | COMPRA - VENTA DE CELULARES | OBSERVACIONES | PRECIO REPARACIÓN PANTALLA |
|------------|----------------------|--------------------|-------------------|------------------|---|--|----------------------|----------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------|---|--|----------------------------|
| MTEK | PANTALLA | +100 | 1 HORA | SI | PRECIOS DIFERENCIADOS POR MARCA CELULAR Y TIPO REPARACIÓN | NO | EN LA TIENDA | 2 | 10 | 5 | TÉCNICO | NO | NO | NO | NO | RESPUESTOS DE IPHONE NO ORIGINALES - TECNICOS SON EXTRANJEROS | Desde 21.990 hasta 99.990 |
| RYUTECH | PANTALLA | 32 | 30 MIN | SI | PRECIOS DIFERENCIADOS POR MARCA CELULAR Y TIPO REPARACIÓN | SI - BAJO CONDICIONES ESPECIALES MÁS DE 3 DÍAS DEL EQUIPO EN EL TALLER | EN LA TIENDA | 1 | 4 | 1 | AUTODIDACTA | SI - JEFE | NO | SI | SI - RECIBEN CELULARES COMO PARTE DE PAGO | JEFE CAPACITA A TODOS LOS EMPLEADOS DE LA TIENDA - TODOS SABES DE TECNOLOGÍA - SERVICIO TECNICO A LA VISTA | Desde 19.990 hasta 199.000 |
| PROMOVIL | PANTALLA | SIN INFO | 1 HORA 30 MIN | SI | PRECIOS DIFERENCIADOS POR MARCA CELULAR Y TIPO REPARACIÓN | SI - BAJO CIERTAS CONDICIONES | EN LA TIENDA | 2 | 6 | 2 | SIN INFO | NO | NO | SI | NO | TIENDA MUY RUDIMENTARIA, ESCONDIDA, SIN AIRE ACONDICIONADO, POCA VARIEDAD DE PRODUCTOS, PAREDES SUCIAS. | Desde 34.990 hasta 274.990 |
| IHELP | PANTALLA | 30 | 6 HORAS | SI | PRECIOS DIFERENCIADOS POR MARCA CELULAR Y TIPO REPARACIÓN | NO | EN LA TIENDA | 3 | 5 | 2 | TECNICO UNIVERSITARIO | NO | NO | SI | NO | VENDEDOR SABE DE TECNOLOGÍA, PERO NO HAY CAPACITACIÓN FORMAL. | Desde 30.000 hasta 274.990 |
| ALEX LTDA. | PANTALLA | SIN INFO | 1 HORA | SI | PRECIOS DIFERENCIADOS POR MARCA CELULAR Y TIPO REPARACIÓN | NO | EN LA TIENDA | 1 | 4 | | TECNICO INSTITUTO | NO | NO | NO | NO | TIENDA NO PROFESIONAL | |

ANEXO 8. Análisis FODA.

FORTALEZAS

- Conocimiento y experiencia del mercado de telefonía móvil y la incidencia del proceso de reparación de celulares en la satisfacción de los clientes de los operadores actuales.
- Habilidades y formación intelectual en la gestión estratégica de negocios adquirida en la Facultad de Economía de Negocios de la Universidad de Chile.
- El modelo propuesto en este proyecto aspira lograr ventajas comparativas en cuanto a costos, convirtiéndose esto en una fortaleza. Actualmente los principales actores del mercado basan su modelo de negocios en una red de tiendas ubicándose en los puntos de mayor afluencia de público, esto provoca que su estructura de costos se eleve considerablemente por cada nuevo punto de venta que poseen.
- Por otro lado, que el servicio sea in situ (en destino) provocará una mayor capilaridad que la competencia, logrando mayor cobertura geográfica a un menor costo.
- El proyecto está enfocado en satisfacer las necesidades del cliente, estableciendo un modelo de atención in situ (en destino), rápido, cómodo y de calidad

DEBILIDADES

- Los gestores de este proyecto no poseen experiencia técnica en la reparación de celulares (know how de este negocio).
- Al comienzo del proyecto no se cuenta con presencia en el mercado ni desarrollo de marca.
- Se dispone de bajo capital para comenzar el negocio, el cual requiere inversión inicial para montar el taller central y capital de trabajo para comenzar el negocio.

AMENAZAS:

- Existe la amenaza que las compañías operadoras de telefonía móvil o empresas que comercializan celulares (Falabella, París, etc) ingresen al negocio de reparación de celulares en sus mismas tiendas.
- Además, existe el riesgo que las empresas que actualmente reparan los equipos a los operadores de telefonía móvil creen una red de servicios técnicos para el mercado de personas.
- Si bien el negocio de seguros para equipos celulares hoy no está masificado, existe la amenaza que cobre mucha relevancia para los usuarios y que estos terminen

prefiriéndolos por sobre la reparación. (Estos seguros permiten a los clientes cambiar su teléfono por un equipo nuevo).

- Dada las bajas barreras de entrada de esta industria y la baja rivalidad de los competidores existentes, existe la amenaza de que ingresen nuevos actores de relevancia.
- La fuerte competencia actual entre los fabricantes de celulares hace que el ciclo de entrada de nuevos equipos sea muy corto, provocando que un celular quede obsoleto muy rápido. En este sentido, puede que las personas prefieran adquirir el nuevo equipo que reparar el que tienen.

OPORTUNIDADES:

- Según el estudio de mercado mostrado en capítulo 2, los clientes prefieren enviar a reparar sus equipos celulares a los servicios técnicos alternativos que a los de los operadores, causando que exista un mercado relevante para captar.
- Además, se observó que las personas valorarían un servicio que les permita ahorrar tiempo, cómodo y que sea de calidad, llegando a pagar entre un 10% a un 20% más por un servicio de estas características.
- Por otro lado, según la encuesta realizada y detallada en el capítulo 2, los usuarios de equipos valorarían un servicio in situ (en destino) en mayor medida que otros formatos de servicios de reparación de celulares, alcanzado una preferencia de un 86% en comparación a recibir este servicio en tiendas.

ANEXO 9 Mapa de Stakeholders

| | Resultado o objetivo | Nivel de interés | Nivel de influencia | Acciones posibles | | Estrategias |
|-------------|---|-----------------------|--------------------------|---|---|---|
| | | | | De impacto + | De impacto - | |
| PERSONAL | Incrementar ventas | Alto nivel de interés | Alto nivel de influencia | Un buen desempeño laboral impactará positivamente en el cumplimiento de las metas de la compañía y a la vez aumentará el sueldo que reciben los empleados. Esto gatillará en un buen clima laboral y alto compromiso con la empresa. | Desmotivación al no cumplir con la evaluación esperada. Stress generado por agendamiento de visitas gatillada pos software Moviltech | Se plantean sueldos para los técnicos superiores a la competencia que consta de una parte fija y otra variable. La parte variable es compuesta por las evaluaciones de desempeño y la cantidad de reparaciones que realizan los técnicos. Además se plantea un bono anual según los resultados de la compañía. Por otro lado se contempla la capacitación constante en aspectos técnicos y en atención a clientes de manera de apoyar el buen desempeño de los empleados. |
| COMUNIDAD | Entregar un servicio honesto, que cumpla las leyes vigentes, que no genere externalidades negativas. | Bajo interés | Alto nivel de influencia | Buena imagen de la compañía frente a la Comunidad debido a re-uso de equipos de clientes y disminución de chatarra electrónica | En caso de entregar un mal servicio, y/o no se cumplan las leyes vigentes, esto rápidamente puede afectar la reputación de la empresa y masificarse a través de las redes sociales, lo cual afectará la imagen de la compañía | Compra y venta de equipos. Desde el tercer año los clientes podrán vender sus equipos a la empresa con el objeto de que estos sean reacondicionados e ingresados nuevamente al mercado a un precio menor que al de un equipo nuevo, de manera de poner la tecnología a disposición de personas de menores ingresos alargando la vida útil de estos provocando menos chatarra electrónica. |
| PROVEEDORES | Se respetarán condiciones de pago justo con todos los proveedores y elección de los mejores | Alto nivel de interés | Alta nivel de influencia | Pagar en no mas de 30 días las cuentas a los proveedores | No cumplir con el plazo de pago y seleccionar a proveedores que entreguen productos o servicios de baja calidad, lo cual afectará la imagen de la empresa | Se seleccionará a los mejores proveedores fabricantes de repuestos e insumos y se generará alianzas con compañías de transportes de técnicos en terreno (Cabify) y empresas fabricantes de equipos celulares, todo ello con el objeto de establecer relaciones de largo plazo |
| CLIENTES | Se entregará un servicio flexible, que se acomoda al tiempo de los clientes, pudiendo estos elegir la hora, el día y el lugar donde recibirán la atención. Respecto al nivel de satisfacción de clientes se espera ser referente en la industria. | Alto nivel de interés | Alta nivel de influencia | Se busca que el técnico sea más que la persona que repara el celular, si no que se convierta en un asesor del cliente en temas tecnológicos, ya sea si necesita renovar su teléfono, comprar un accesorio o un consejo para sacarle mayor provecho al equipo celular. | Software de agendamiento no funcione de manera adecuada, provocando pérdidas en el negocio. | A través de la página web y a la app, los clientes podrán agendar horas para la visita del técnico que acudirá a domicilio. Luego de realizada la reparación, el cliente deberá evaluar a través de la página o la app la atención recibida con lo que se podrá monitorear la satisfacción de clientes incluso en línea. |

ANEXO 10 Participación de Mercado competencia relevante.

| EMPRESA | Nº DE TIENDAS | Nº DE REPARACIONES DIARIAS | Nº de reparaciones mensuales | % Participación de Mercado |
|-------------------|---------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| MTEK | 30 | 100 | 34.141 | 35% |
| RYUTECH | 4 | 32 | 3.902 | 4% |
| IHELP | 5 | 301 | 1.951 | 2% |
| SMARTFIX | 4 | 30 | 2.926 | 3% |
| Resto del Mercado | | | 54.625 | 56% |

Participación de mercado calculada en base a demanda de reparaciones a mensuales del Mercado alternativo a nivel nacional, correspondiente a 97.545 reparaciones. Para el caso de MTEK, la tienda desde donde se obtuvo el dato, corresponde a la más concurrida ubicada el Costanera Center, por lo que se ajustó la participación asumiendo que en el resto de sus tiendas repara el promedio de su competencia.

ANEXO 11 Población estimada por comuna 2019 – 2023 (fuente Instituto Nacional de Estadísticas)

| TALLER CENTRAL | COMUNAS OBJETIVO | POBLACIÓN ESTIMADA | | | | |
|----------------|------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 | AÑO 2022 | AÑO 2023 |
| Sector Oriente | Las Condes | 289.616 | 290.869 | 293.109 | 295.366 | 297.640 |
| | Providencia | 153.748 | 155.166 | 156.361 | 157.565 | 158.778 |
| | Vitacura | 89.004 | 89.085 | 89.771 | 90.462 | 91.159 |
| | Santiago Centro | 415.398 | 430.114 | 433.426 | 436.763 | 440.126 |
| | La Reina | 101.589 | 101.518 | 102.300 | 103.087 | 103.881 |
| | Lo Barnechea | 113.037 | 115.313 | 116.201 | 117.096 | 117.997 |
| | Ñuñoa | 238.014 | 242.287 | 244.153 | 246.033 | 247.927 |

ANEXO 12 Proporción de población sobre el total país por comuna 2019 – 2023.

| TALLER CENTRAL | COMUNAS OBJETIVO | POBLACIÓN ESTIMADA | | | | |
|----------------|------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 | AÑO 2022 | AÑO 2023 |
| Sector Oriente | Las Condes | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| | Providencia | 0,8% | 0,8% | 0,8% | 0,8% | 0,8% |
| | Vitacura | 0,5% | 0,5% | 0,5% | 0,5% | 0,5% |
| | Santiago Centro | 2,2% | 2,3% | 2,3% | 2,3% | 2,3% |
| | La Reina | 0,5% | 0,5% | 0,5% | 0,5% | 0,5% |
| | Lo Barnechea | 0,6% | 0,6% | 0,6% | 0,6% | 0,6% |
| | Ñuñoa | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,3% |