



**Empresa de Servicios Técnicos-  
SERVEXPRESS  
Parte II**

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

**Alumno: Cristobal Antonio Garrido Sierralta  
Profesor Guía: Eduardo Kohler**

**Santiago, Diciembre 2022**

# Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>1 Oportunidad de Negocio</b>	<b>6</b>
<b>2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b>	<b>7</b>
2.1.1 Análisis PESTEL (Macroentorno)	7
2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas (microentorno)- Conclusión	7
2.1.3 Conclusiones Industria	8
2.1.4 Competidores	8
2.2 Tamaño de Mercado Potencial	9
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	<b>10</b>
<b>4. Plan de Marketing</b>	<b>11</b>
4.1 Objetivos de Marketing	11
4.2 Estrategia de Segmentación	12
4.3 Estrategia de Comunicación y Ventas	12
<b>5. Plan de Operaciones</b>	<b>13</b>
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	13
5.2 Flujo de operaciones	16
5.3 Plan de desarrollo e implementación	19
5.4 Dotación	20
<b>6. Equipo del proyecto</b>	<b>21</b>
6.1 Equipo Gestor	21
6.2 Estructura Organizacional	22
6.3 Incentivos y compensaciones	24
<b>7. Plan Financiero</b>	<b>25</b>
7.1 Supuestos del Plan Financiero	25
7.2 Proyección de Ventas por Servicio	26
7.3 Costos de inversión	28
7.4 Estimación del Capital de Trabajo	28
7.5 Proyecciones de Estado Resultado	29
7.6 Proyección Flujo de Caja	30
7.7 Evaluación Financiera	30
7.7.1 Estimación de Beta	30
7.7.2 Estimación de la Tasa de Descuento	31

7.8	Escenario de evaluación con termino al año 5	32
7.9	Análisis de Sensibilización	34
<b>8.</b>	<b>Riesgos Críticos</b>	<b>35</b>
<b>9.</b>	<b>Propuesta Inversionista</b>	<b>36</b>
<b>10.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>36</b>
	<b>Bibliografía y fuentes</b>	<b>38</b>
	<b>Anexos</b>	<b>40</b>
	Anexo 1: Venta de unidades, penetración y crecimiento de la industria de Major Appliances en Chile	40
	Anexo 2: Cantidad de hogares en Chile y distribución socioeconómica	41
	Anexo 3: Análisis PESTEL	42
	Anexo 4: Resultados Encuesta	45
	Anexo 5: Análisis FODA	50
	Fortalezas	50
	Debilidades	50
	Oportunidades	50
	Amenazas	51
	Anexo 6: Competidores	52

## Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Mapa Posicionamiento Competidores</i>	9
<i>Ilustración 2: Beneficios de la propuesta de valor hacia el cliente</i>	10
<i>Ilustración 7: Flujo servicios de mantención preventiva, reparación e instalación Servexpress</i>	17
<i>Ilustración 8: Flujo de procesos internos Servexpress</i>	19
<i>Ilustración 9: Carta Gantt de inicio de actividades Servexpress</i>	20
<i>Ilustración 10: Organigrama de Servexpress</i>	22

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: Análisis PESTEL</i>	7
<i>Tabla 2: Comparativo con otros servicios técnicos</i>	8
<i>Tabla 5: Participación de Mercado (%) de Bosch y Hisense en Chile en 2021</i>	9
<i>Tabla 6: Participación de Mercado (%) de Bosch y Hisense en Chile en las comunas del sector Oriente</i>	9
<i>Tabla 7: Mercado Objetivo por Marca y Categoría</i>	11
<i>Tabla 8: Objetivos SMART de Servexpress</i>	11
<i>Tabla 9: Segmentación por categoría</i>	12
<i>Tabla 14: Comunicación según los elementos de Servexpress</i>	12
<i>Tabla 17: Dotación de Servexpress en el año 1</i>	20
<i>Tabla 18: Proyección de dotación primeros 5 años Servexpress</i>	21
<i>Tabla 19: Estructura de remuneraciones de Servexpress</i>	25
<i>Tabla 20: Supuestos aplicados para el desarrollo del plan financiero</i>	26
<i>Tabla 21: Cantidad de Servicios Servexpress</i>	26
<i>Tabla 22: Porcentajes promedios anuales de aceptación de servicios de reparación</i>	27
<i>Tabla 23: Precios por servicio Servexpress</i>	27
<i>Tabla 24: Proyección de ventas Servexpress</i>	28
<i>Tabla 25: Inversión Inicial Servexpress</i>	28
<i>Tabla 26: Estado de Resultado Servexpress</i>	29
<i>Tabla 27: Flujo de Caja Libre Servexpress a Perpetuidad</i>	30
<i>Tabla 28: Calculo Beta Desapalancado Industria Consumer Appliances</i>	31
<i>Tabla 29: Cálculo Costo del Capital (tasa de descuento) Servexpress a Perpetuidad</i>	32
<i>Tabla 30: Resultados Evaluación Económica Servexpress a Perpetuidad</i>	32
<i>Tabla 31: Flujo de Caja Libre Servexpress Periodo 5 años</i>	33
<i>Tabla 32: Cálculo Costo del Capital (tasa de descuento) Servexpress Periodo 5 años</i>	33
<i>Tabla 33: Resultados Evaluación Económica Servexpress Periodo 5 años</i>	34
<i>Tabla 31: Análisis Sensibilización VAN - Tasa de crecimiento perpetuo y Tasa de Descuento</i>	34
<i>Tabla 32: Venta de unidades Major Appliance en Chile (en miles) y tasas de crecimiento</i>	40
<i>Tabla 33: % Penetración de equipos Major Appliances en hogares en Chile</i>	40
<i>Tabla 34: Cantidad de Viviendas (Casas y Departamentos) en la provincia de Santiago</i>	41
<i>Tabla 35: Cantidad de hogares en 9 comunas de Santiago por segmento socioeconómicos.</i>	41

## Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el consumo masivo dentro del mercado nacional ha conocido crecimientos exponenciales donde cada familia busca estar a la vanguardia de las últimas tecnologías. La pandemia solo generó un comportamiento distinto con rápidos crecimientos y demandas históricas debido a las liberaciones de fondos de pensión o ayuda gubernamentales, provocando inclusive en muchas oportunidades quiebres de varias categorías durante semanas.

Los hogares se han transformado cada vez más funcionales, lo cual ha ganado un importante espacio dentro de la mente del consumidor, buscando siempre tener las últimas tendencias y tecnologías que faciliten su día a día, que permitan poder realizar sus tareas del hogar más fácil y ágil, mejorando su calidad de vida, y también simplificándola.

Las cifras demuestran a nivel país un total de 6.300.000 hogares, de las cuales el sector oriente de Santiago totaliza cerca de 600.000 viviendas, donde es importante destacara la penetración de lavado con un 99,1% y un 85,4% en refrigeración, con tasas de crecimiento en el último año de un 18% en lavado y un 5% en refrigeración. Adicional, la venta en el retail de nuevos artículos eléctricos presenta no solo una actualización de los equipos, pero también el crecimiento de la población, donde el 2021 se vendieron 983.000 nuevas lavadoras y 954.000 nuevos refrigeradores, significando un recambio importante de los equipos en los hogares chilenos, pero provocando un impacto negativo hacia el medioambiente por los escombros. El mercado en el 2021 fue de 700.000.000 de dólares, representando un importante mercado de estas dos categorías, donde cada cierto tiempo buscan ingresar nuevas marcas al mercado. Adicionalmente, la tasa de fallas que presenta un producto nuevo vendido es de un 2% durante su primer año de funcionamiento.

Es por lo que **Servexpress** propone acoger las exigencias del mercado y aprovechar las oportunidades que presentan los mercados de servicio técnico en la zona oriente, entregando un servicio técnico de excelencia para dos importantes marcas, Bosch BSH y la emergente Hisense, brindando una solución a las problemáticas que se presentan en este mercado con altos estándares enfocado siempre en el cliente.

La ventaja competitiva de **Servexpress** se centra en un servicio técnico completo, entregando un servicio eficiente al cliente, con alternativas como el arriendo de un aparato

de reemplazo mientras se realiza la reparación de su producto. El contrato con las marcas mencionadas permite ofrecer servicios preventivos en equipos nuevos y usados, que tengas garantía y no, minimizando los riesgos de fallas mayores prolongado la vida útil de los equipos, impactando positivamente al medioambiente, aumentando así el valor a la marca.

Se invita a participar a los inversionistas a sumarse a este interesante proyecto, con una inversión inicial de \$ 115.980.410 para cubrir el capital de trabajo, siendo por ende accionistas mayoritarios, en un negocio valorizado según VAN a perpetuidad en \$ 531.693.356, con una tasa de retorno de , y un payback de 4,15 años, bajo un costo anual de 10,66% entregando al inversionista el 30% de las utilidades anuales del negocio.

## 1 Oportunidad de Negocio

La industria de los servicios técnicos de línea blanca es bastante fragmentada, ya que a nivel nacional existen 9.000 técnicos autorizados por la Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC) en todo Chile, de los cuales 3.500 se encuentran en Santiago. Adicional, los técnicos informales representan un gran número, entregando en muchas oportunidades reparaciones de mala calidad y entregando una mala percepción de los técnicos en general.

La oferta actual de los distintos servicios técnicos está orientada en reparaciones correctivas cuando el producto presenta fallas, realizando evaluaciones, cotizaciones y ejecutando la reparación con tiempos de espera a veces prolongados para el usuario. Uno de los principales factores que hacen que la percepción de los cliente sea mala son los tiempos, el servicio entregado y los presupuestos, perdiendo credibilidad y confianza. Según la encuesta realizada, un 70% de los potenciales clientes tiene una mala percepción de los servicios técnicos que han incurrido.

Con una penetración de un 99,1% en lavado y un 85,4% en refrigeración, y las tasas de crecimiento proyectadas junto con la venta de los nuevos equipos en Chile previamente mencionadas, se observa una falencia en la actualidad sin existir un proveedor claro que agrupe los atributos que buscan y valoran los usuarios de línea blanca en estos tiempos. La oportunidad de negocio radica en ofrecer a los clientes servicios de mantención y reparación, colocando la satisfacción del usuario en el centro, generando confianza y un acuerdo a largo plazo con el cliente, con un staff de técnicos de alto nivel, preocupados en

reducir el impacto hacia el medioambiente buscando disminuir el reemplazo por nuevos equipos al corto plazo, buscando posicionarse en el sector oriente como un servicio técnico de excelencia.

## 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1.1 Análisis PESTEL (Macroentorno)

Tabla 1: Análisis PESTEL

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

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

El macroambiente en Chile está marcado fuertemente por aspectos económicos (inflación y expectativa de economía estancada). Los consumidores tienen tendencias hacia la sustentabilidad y el cuidado al medioambiente, demandando productos que justifiquen



estas ideas. Las empresas por su parte deben adaptarse a la flexibilidad laboral, capacitando constante a las nuevas tecnologías.

### 2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas (microentorno)- Conclusión

Se puede concluir respecto al análisis realizado que la industria es de carácter medio, con la presencia de un gran tamaño en lo que es el mercado, pero una industria en la cual obtener una participación y mantenerla es difícil, por el importante número y variedad de competidores que actualmente hay, el solo hecho que las barreras de entrada sean bajas genera una amenaza hacia el negocio. Existe un mayor poder de negociación a los clientes, por lo cual es importante tratar de controlarlo por ejemplo con representaciones exclusivas con alguna marca y es importante buscar la diferenciación al servicio que se entrega, logrando que este sea menos imitable.

### 2.1.3 Conclusiones Industria

La industria de línea blanca sigue en crecimiento en cuanto a unidades vendidas como también en la penetración en los hogares, y esto favorece también a las empresas prestadoras de servicios en aparecer dentro de la industria. En Chile existen 6,300,000 de viviendas, y en las comunas de la zona oriente existen 600,000 viviendas. El porcentaje de hogares que poseen algún tipo de equipo de línea blanca en la Región Metropolitana en 2021 se desglosan de la siguiente manera:

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

### 2.1.4 Competidores

Tabla 2: Comparativo con otros servicios técnicos

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

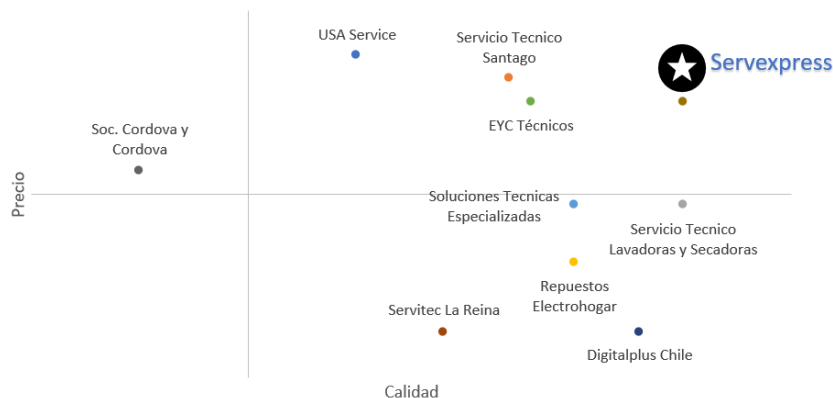
  

✓ Bajo	✓✓ Medio	✓✓✓ Alto	X No Aplica
--------	----------	----------	-------------

Fuente: Elaboración propia

Según el mapa de posicionamiento de los competidores, en base a la investigación realizada respecto al precio de las visitas a domicilio que publican en sus sitios web y llamados de consulta, y la calidad responde a la calificación aportada por usuarios a través de Google Ads.

Ilustración 1: Mapa Posicionamiento Competidores



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Ads

## 2.2 Tamaño de Mercado Potencial

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

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

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

Fuente: Euromonitor

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

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

<b>TOTAL</b>	2.315	0	<b>2.315</b>	1.266	15.681	<b>16.947</b>	11.611	0	<b>11.611</b>
--------------	-------	---	--------------	-------	--------	---------------	--------	---	---------------

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

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

El detalle de los distintos aspectos que hacen mención al capítulo de análisis de industria, competidores y clientes se encuentra en la parte I del plan de negocios, de manera detallada.

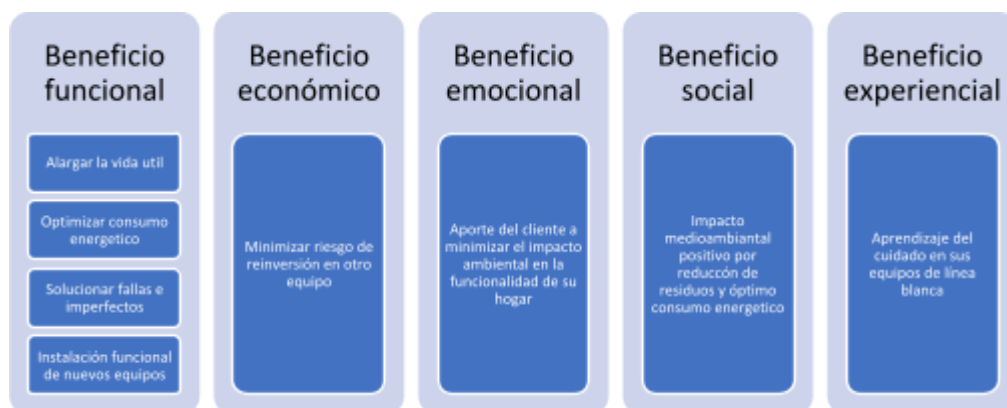
### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Servexpress busca ofrecer una alternativa de excelencia en el cuidado de los equipos de lavado y refrigeración.

Los servicios que ofrece Servexpress para sus clientes son:

- **Servicio preventivo de mantención para Lavado y Refrigeración:** buscando optimizar la vida útil de los equipos, mejorar la funcionalidad y reduciendo las fallas.
- **Servicio Express:** Satisfacer las necesidades de los clientes con soluciones programables con horario y día preciso.
- **Transparencia en el servicio:** staff de técnicos a conocimiento del usuario en capacidades y calificaciones en labores previas.
- **Equipo de repuesto:** si el servicio de reparación es largo, el usuario puede alquilar un equipo durante la reparación de su producto.
- **Venta de repuestos originales autorizados por las marcas**
- **Instalaciones Premium:** para los nuevos clientes ofreciendo una demostración completa con las ventajas y cuidados de su producto.

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



Fuente: Elaboración propia

El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios respecto a la descripción de la empresa y su propuesta de valor.

## 4. Plan de Marketing

El mercado objetivo de Servexpress esta enfocado al nivel socioeconómico C de la zona oriente, el cual corresponde a **600.252 viviendas**.

Con el supuesto de que en los hogares cuentan con al menos un equipo de lavado o refrigeración, y conociendo la participación de mercado, se obtiene la siguiente información:

Tabla 7: Mercado Objetivo por Marca y Categoría

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

Fuente: Elaboración propia

Se estima que el crecimiento que sostendrá Chile será de un **3,4% anual de mercado** en los próximos años, añadiendo este supuesto en el mercado.

### 4.1 Objetivos de Marketing

Convertir Servexpress en un plazo a 3 años en el principal servicio técnico de excelencia para las marcas Bosch y Hisense.

Tabla 8: Objetivos SMART de Servexpress

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

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Estrategia de Segmentación

Tabla 9: Segmentación por categoría

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

Fuente: Elaboración propia

- Segmentación Geográfica:** 600.000 viviendas en la zona oriente
- Segmentación Demográfica:** foco al segmento C1a, C1b, C2 y C3 correspondiente a 408.359 viviendas
- Segmentación de Productos:** Tipo de producto
- Segmentación Conductual -** Comportamiento de uso (Conocer el desgaste)
- Segmentación Conductual -** Comportamiento de compra (Conocer los accesorios y repuestos más utilizados).

## 4.3 Estrategia de Comunicación y Ventas

Servexpress busca incrementar su participación de mercado con una estrategia comunicacional fuerte, impulsada en medios digitales y redes sociales hacia el público objetivo ya identificado, en la zona oriente de la capital.

Primera etapa: comunicación mas intensa, presencia en banners, Google ads, rrss y mailing con la base da datos obtenidas por las marcas.

Tabla 14: Comunicación según los elementos de Servexpress

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

Fuente: Elaboración propia

El detalle del capítulo correspondiente al capítulo de plan de marketing se encuentra en la parte I del plan de negocios.

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Dada la naturaleza del negocio, la cual es un servicio, es que para describir cuales son los procesos claves y de apoyo para el desarrollo de la empresa, es que se utiliza una adaptación de la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter en su libro “*Competitive Advantage*” (1985) por la propuesta por Gustavo Alonso en su publicación “*Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*” (2008).

**Actividades primarias controlables:**

- **Marketing y Ventas:**

El cumplimiento del plan de marketing descrito en el punto 4 es fundamental para impulsar las demás actividades dentro de la cadena de valor. El eje principal de las actividades de marketing está en transmitir la propuesta de valor del negocio de manera concreta, basada en los beneficios que recibirá por contratar un servicio. Estas actividades se realizarán a través de redes sociales, página web, entre otros.

- **Personal de contacto**

Las actividades se centran en establecer relaciones de confianza con los potenciales clientes. La responsabilidad de estas actividades esta principalmente en los técnicos que realizaran los distintos servicios a ofrecer.

- **Soporte físico y habilidades**

Dado el modelo de negocio es que el Jefe de Servicios es quien debe velar por el cumplimiento de los estándares del servicio entregado por cada técnico, tanto interno como externo, y en caso de no cumplir con los parámetros de servicios establecidos, recurrir a las distintas compensaciones para evitar la insatisfacción que se convierta en un detractor del negocio.

- **Prestación**

La resolución de las necesidades de los distintos clientes, sean estas por instalación, mantención preventiva y/o reparación debe entregarse en los tiempos óptimos para cada caso, bajo estrictas medidas que permitan establecer un estándar de calidad que logre diferenciar estos servicios respecto a los ofrecidos en el mercado.

### **Actividades primarias no controlables**

- **Clientes**

Las actividades orientadas hacia los clientes están orientadas a establecer canales de comunicaciones bidireccionales que permitan tomar acciones oportunas para adaptar los servicios a las necesidades de los clientes. A través de la página web los clientes podrán entregar retroalimentación sobre la atención, conocimientos demostrados, entre otros, acerca del staff de técnicos, como también encuestas precisas para conocer la satisfacción del cliente post servicio. La conectividad a través de redes sociales además facilita la posibilidad de individualizar a los clientes, cuáles son sus requerimientos, necesidades y sugerencias que permiten adecuar todos los servicios.

- **Otros Clientes**

Aquí se identifican a las marcas partner como otro tipo de cliente con los cuales hay que establecer actividades claves. Para mantener la categoría de servicio técnico autorizado por la marca hay que entregar garantías que acrediten que el servicio tiene la calidad requerida. El número de servicios, la capacidad técnica de los instaladores y técnicos, la satisfacción de los clientes, entre otros, son los requisitos clave que solicita la marca evidenciar para obtener y mantener la calidad de servicio exclusivo y/o autorizado.

### **Actividades de Soporte**

- **Dirección General y de Recursos Humanos**

La empresa debe centrar sus acciones y operaciones con foco en el cliente. Es por ello que el equipo del proyecto descrito en el punto 6 esta alineado a atender todos los aspectos claves que hacen que la cultura organizacional tenga dicha orientación. Por ende, parte de los incentivos se generan bajo la medición de metas establecidas para lograr altos niveles de satisfacción de clientes y cantidad de servicios prestados.

- **Organización Interna y Tecnología**

Para facilitar las distintas prestaciones de servicio, y que estas logren el impacto deseado que conlleve a un posicionamiento en la industria en base a aspectos diferenciadores, es que la organización esta planificada en tres pilares. El primero es el conocimiento experto en los distintos servicios, a cargo del área de servicios, y el líder de esta área debe estar en la vanguardia sobre las nuevas tecnologías y metodologías para entregar un servicio integro a los clientes, además de transmitir los valores de la compañía. El segundo pilar está en establecer una fuerza comercial robusta, que conecte con las necesidades de los clientes y logre transmitir los valores y los atributos de los distintos servicios, y que está a cargo del área de administración y ventas. El tercer pilar es el conector entre los dos pilares descritos, generando las instancias que permitan crear valor desde el contacto con los clientes. Además, debe ser quien impregne de los valores corporativos a toda la organización, y que tenga visión de futuro para guiar a la empresa bajo las nuevas tendencias en la industria.

- **Infraestructura y Ambiente**

Este punto puede separarse en dos: local de atención al público y los hogares de los clientes.



Para el caso del local de atención al público es fundamental velar por la limpieza del lugar, transparentando la zona de reparación, demostrando pulcritud y transmitiendo la confianza hacia el cliente que puede observar cómo es el trabajo realizado por todos quienes son parte de la organización.

Esa misma pulcritud y transparencia es necesaria traspasarla a la atención a domicilio en cada servicio. El staff técnico debe estar habilitado para explicarle a cada cliente sobre el o los servicios que está desarrollando, cuáles son los beneficios, potenciales problemas, o cuales son los problemas que presenta su equipo, entregando la transparencia de que el servicio realizado es el correcto para el cliente. Además, debe tener especial cuidado con la seguridad y limpieza, ya que es el hogar del cliente donde se realizará el servicio.

- **Abastecimiento**

En este punto se destacan las operaciones respecto a la compra de insumos para repuestos, implementos de mantención y limpieza, entre otros, necesarios para la prestación de los distintos servicios como también para la venta directa a clientes. El abastecimiento de los distintos implementos debe estar validado por la marca (Bosch y Hisense) ya que, por ejemplo, en el caso de repuestos, estos deben ser originales o alternativos pero autorizados por la marca. La periodicidad de la compra, para el caso de los repuestos, se establece dependiendo de la cantidad de servicios, pero como política se establece que al menos debe existir unidades en inventario para solventar de manera inmediata el 30% del promedio de los servicios más recurrentes.

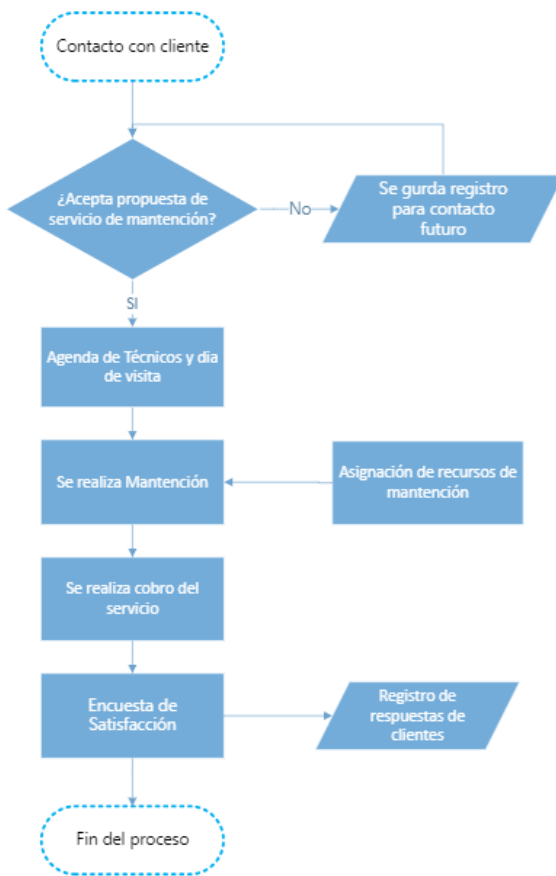
## 5.2 Flujo de operaciones

La operación del proyecto se ha planificado en procesos tercerizados, considerando la contabilidad y procesos de remuneraciones a través de ERP dedicadas a prestar servicios de esta índole, y procesos internalizados, que son la clave del negocio, como las áreas de venta y servicios.

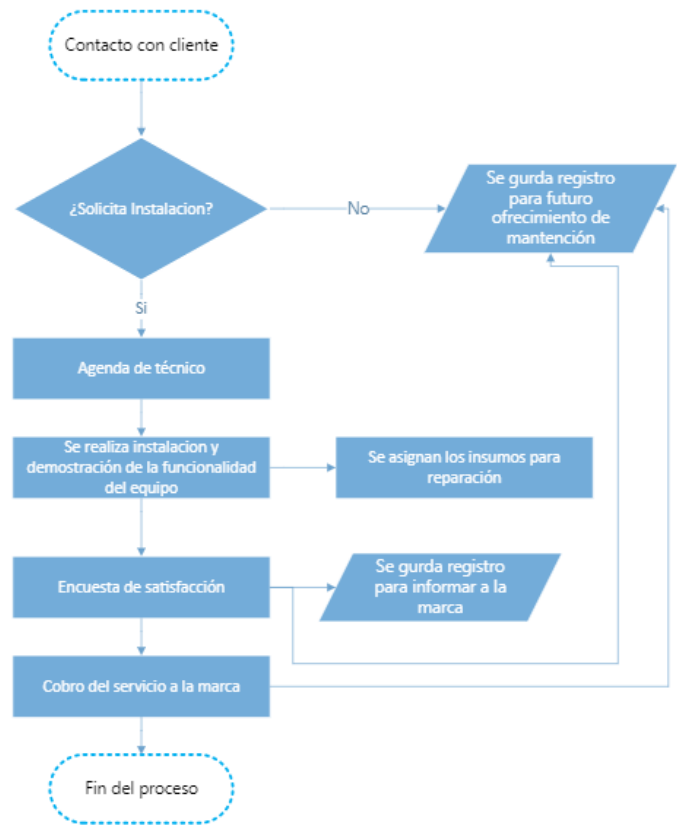
Los flujos operacionales resumidos por los distintos servicios prestados se presentan a continuación:

Ilustración 7: Flujo servicios de mantención preventiva, reparación e instalación Servexpress

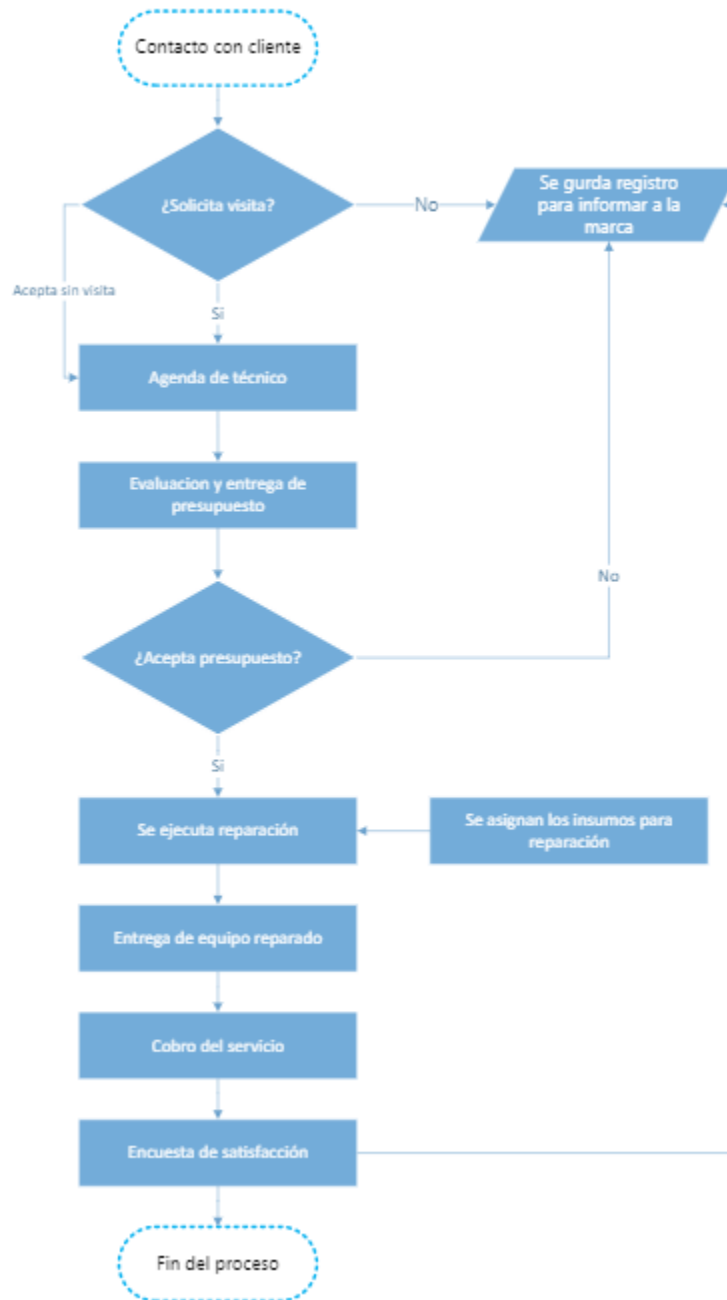
### Proceso de Servicio de Mantención



### Proceso de Servicio de Instalación



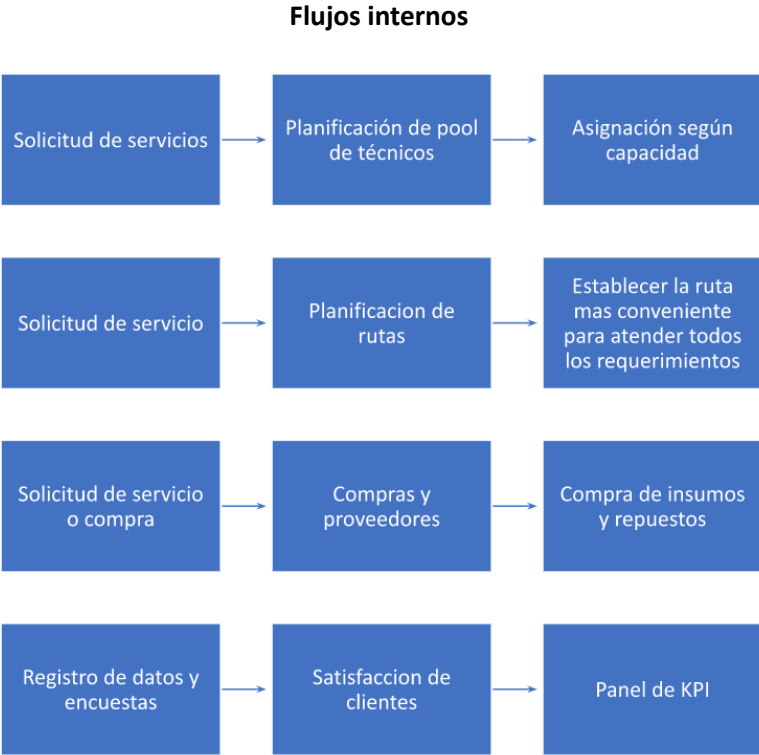
## Proceso de Servicio de Reparación



Fuente: Elaboración propia

También se consideran los procesos operacionales internos más determinantes del proyecto, y se desglosan a continuación:

Ilustración 8: Flujo de procesos internos Servexpress



Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

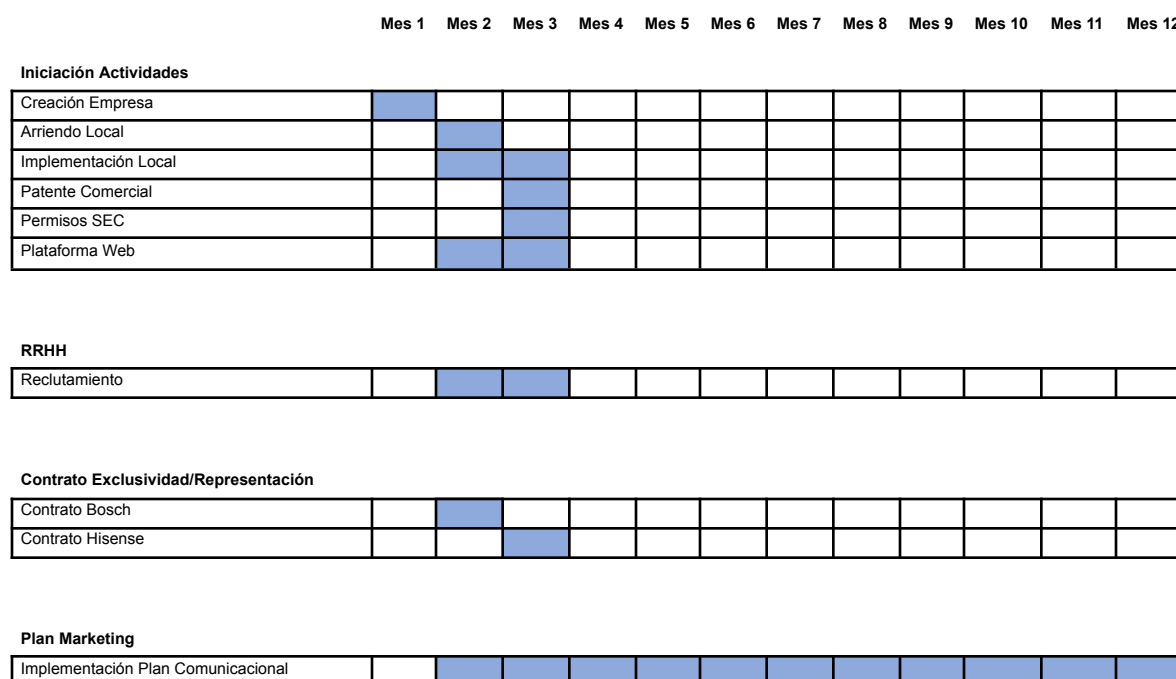
El proyecto está planificado para que, una vez conseguido el financiamiento necesario para las etapas iniciales, comience sus actividades en aproximadamente 3 meses, lo que considera el inicio de actividades y permisos (principalmente de SEC y patente comercial municipal), como también el arriendo e implementación del local, el reclutamiento de técnicos y la puesta en marcha de la plataforma web.

Una vez establecidos estos pasos, se inicia la presentación de la solicitud de representación, exclusividad y/o autorización, dependiendo del caso, a las distintas marcas de *Major Appliances*. En este caso, se busca obtener exclusividad con Bosch y Hisense, siendo en esta última marca necesaria solo la representación y/o autorización para las operaciones del negocio. Se negocia a su vez la compra de los repuestos

necesarios estimados en unos \$ 3.000.000 los cuales se mencionan posteriormente en este informe.

En la Tabla 8 se presenta la carta Gantt que muestra los plazos estimados para cada proceso que da inicio al proyecto:

Ilustración 9: Carta Gantt de inicio de actividades Servexpress



Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Dotación

En el periodo inicial del proyecto, la dotación necesaria para la operación debe ser reducida, pero óptima para conseguir los objetivos de posicionamiento. En el caso del personal de contacto, es decir, los técnicos, se establecerá un proceso flexible considerando como personal a tiempo completo al jefe de servicios, mientras que los demás prestadores se deben establecer bajo contratos de honorarios por servicio, y en ciertos casos, la tercerización.

El equipo inicial del proyecto se detalla a continuación:

Tabla 17: Dotación de Servexpress en el año 1

Cargo	Dotación	Contrato	Funciones
Gerente General / Administrador	1	Full time	Ventas y explotación de negocios, representación legal

Jefe Administración	1	Full time	Administración, compras y pagos a proveedores, relación contractual con marcas
Jefe Servicios	1	Full time	coordinación de servicios, establecer estándares de calidad, relación técnica con marcas
Técnicos	2	Full Time / Honorario	Prestadores de los servicios a domicilio y en el local

Fuente: Elaboración propia

Para los siguientes años de funcionamiento del negocio se plantea comenzar a internalizar a los técnicos más calificados, como también comenzar a ampliar la dotación en el área administrativa en las funciones más cotidianas, con la finalidad de que los líderes de las áreas de ventas y servicios tengan foco en las nuevas tendencias y necesidades de los clientes, abarcando las oportunidades nuevas de negocios.

La proyección de dotación para los primeros 5 años de **Servexpress** se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 18: Proyección de dotación primeros 5 años Servexpress

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	N	Tipo Contrato	N	Tipo Contrato	N	Tipo Contrato	N	Tipo Contrato	N	Tipo Contrato
<b>Gerente General</b>	1	Full time	1	Full time	1	Full time	1	Full time	1	Full time
<b>Jefe de Administración</b>	1	Full time	1	Full time	1	Full time	1	Full time	1	Full time
<b>Ejecutivo de Ventas</b>	No Aplica		No Aplica		1	Full time	1	Full time	2	1 Full time / 1 Part Time
<b>Operador logístico</b>	No Aplica		No Aplica		1	Part Time	1	Full time	1	Full time
<b>Contabilidad</b>	Tercerizado									
<b>Jefe de Servicios</b>	1	Full time	1	Full time	1	Full time	1	Full time	1	Full time
<b>Técnicos Especialistas</b>	No Aplica		1	Full time	1	Full time	2	Full time	3	Full time
<b>Técnicos intermedios</b>	2	1 Full time 1 Honorario	3	Full time	5	Full time	6	Full time	6	Full time

Fuente: Elaboración propia

## 6. Equipo del proyecto

El proyecto de **Servexpress** cuenta con profesionales de distintas industrias que permitirá llegar a la idea común de desarrollo buscando ofrecer el desarrollo de un negocio en el sector oriente de la capital que permita entregar soluciones importantes a la comunidad y generar rentabilidad. El proyecto debería estar puesto en marcha para el 2024, operando en la zona oriente de Santiago. Dentro del equipo gestor se buscan profesionales y que no sean cargos ocupados por los inversionistas.

## 6.1 Equipo Gestor

**Individuo n°1:** Ingeniero Civil Industrial, con más de 20 años de experiencias en áreas de proyectos, mantenimientos de equipos y administración de empresas. La función será del **Gerente General** de la compañía, a cargo de la gestión y buen funcionamiento de este, además de ser el representante legal, lo cual requiere administrar los contratos con proveedores y el control interno de insumos y repuestos necesarios para las reparaciones y mantenimientos que prestará **Servexpress**.

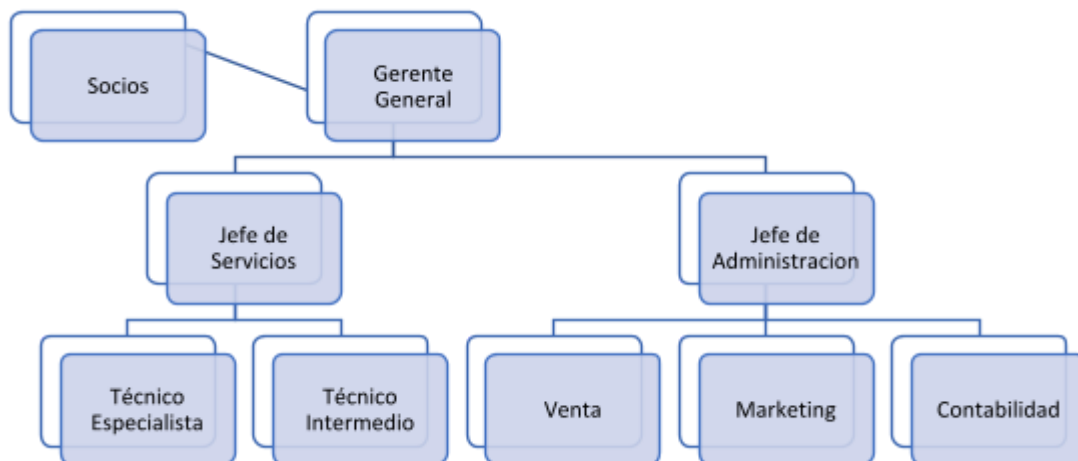
**Individuo n°2:** Ingeniero comercial con 15 años o más de experiencia en ventas y administración como **Jefe de Administración**. Estará a cargo de las estrategias comerciales y administrativas de **Servexpress**.

**Individuo n°3:** con experiencia como administrador de empresas durante más de 15 años, tiene experiencia en el rubro de artículos electrónicos, principalmente en Refrigeración y Lavado. Estará a cargo del taller de reparaciones y mantenimiento de **Servexpress** como **Jefe de Reparaciones y Mantenimiento (o Jefe de Servicio)**.

## 6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de **Servexpress** para la zona oriente de Santiago es presentada a continuación relacionado al servicio técnico de línea blanca para las marcas Bosch y Hisense.

Ilustración 10: Organigrama de Servexpress



Fuente: Elaboración propia

El **Gerente General**, será el representante legal de la compañía, es quien debe liderar y responsable de que los alineamientos organizacionales sean cumplidos de forma correcta.

Debe velar por la correcta selección de los empleados y socios estratégicos mejorando las condiciones comerciales que se presenten en el mercado. Debe además cumplir internamente con los estándares y normativas para el correcto funcionamiento de la compañía, con el fin de poder lograr y alcanzar un servicio de calidad para lograr siempre la satisfacción del cliente. Visto su rol, debe generar constantemente estrategias en los distintos puntos de la organización y todos los cumplimientos de los *Key Performance Indicators* necesarios de la empresa.

Los **Socios**, o inversionistas, deben trabajar en forma conjunta con el Gerente General para determinar la mejor estrategia para el correcto funcionamiento de la organización, trabajar en conjunto para determinar los mejores socios comerciales que les permita contribuir a generar valor al negocio.

Los **Contratos y proveedores**, es la función donde el Gerente General y grupo de asesores/socios deben analizar la calidad de los nuevos socios comerciales y mejorar también la relación comercial con los actuales.

**Jefe de Servicios**, es el jefe responsable de realizar todas las recepciones de los equipos a reparar, así como también de los servicios preventivos de mantención que soliciten los clientes. Su función es liderar el mantenimiento, el uso correctivo/preventivo de los aparatos electrónicos y las reparaciones de estos.

Debe trabajar a la par que el jefe de Administración sobre todo para los temas relacionados a agendamientos o visitas a clientes cumpliendo con el programa de repuestos e insumos necesarios para reparaciones o mantenciones.

El **Jefe de Administración**, debe liderar las áreas de contabilidad, marketing (community manager) y ventas, así como también la venta de repuestos y accesorios. Debe trabajar junto al jefe de reparación-mantención para asegurar el cumplimiento correcto del servicio y calidad que se busca entregar al cliente final.

El **Técnico Especialista** es el que tiene mayor conocimiento técnico y con más experiencia (superior a 10 años), quien lidera el trabajo en las estaciones de trabajo, responsable de realizar una ejecución óptima de la pauta de mantenimiento y/o reparación de los aparatos electrónicos, entregando un servicio rápido y de calidad. Es el responsable de ejecutar el servicio de forma integral y tiene a su cargo los técnicos intermedios, quienes cuentan con menor experiencia y son formados para transformarse en técnicos de excelencia.



El **Técnico Intermedio** es el que tiene un conocimiento técnico medio y con más experiencia (inferior a 10 años). Su nivel de experiencia le permite asumir y ejecutar trabajos encomendados por el técnico especialista.

**Venta Repuestos y Accesorios**, es el área en la organización que se encarga del registro de entrada y salidas de los insumos utilizados para la reparación y mantenimiento de los equipos que presenten falla o necesidad de reemplazo para funcionar correctamente. Además, cumple con la venta de accesorios originales recomendados por la marca.

El área de **Venta** está a cargo de la fuerza de venta del taller y a través de la página digital, dependiendo del área de administración. Se compone por dos vendedores quienes deben realizar las gestiones de venta y procesos de agendamientos en caso de venta de repuestos.

La **Contabilidad**, es quien está encargada de generar aspectos contables de los distintos servicios que presta la compañía junto con las ventas con las distintas áreas de los talleres, dependiendo del Jefe de Administración. Se puede tener esta área como externa a la empresa.

**Marketing**, es manejada por un community manager, quien debe subir contenido constantemente para atraer nuevos clientes, además de realizar acciones promocionales en la página web, de la mano con el equipo de ventas dependiendo del jefe de administración, quien debe revisar previamente los contenidos y contratos, analizando las distintas estadísticas que entregue el sitio web y las redes sociales.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Para poder entregar un servicio de calidad, es necesario para **Servexpress** un respaldo económico que sea un incentivo y compensaciones adecuado para mejorar el funcionamiento correcto y el compromiso por parte de los empleados. El sueldo de cada trabajador se encuentra de acuerdo con el mercado, pero es la política de incentivo y compensaciones que permitirá diferenciarse del resto de los servicios técnicos. De acuerdo con la calidad y las evaluaciones que se obtengan se realizarán incentivos económicos que pueden ir desde un 5% a un 10% del sueldo del trabajador.

Los incentivos se establecerán según los siguientes términos:

- Número total de clientes atendidos en el periodo mensual respecto a la **meta establecida** a nivel compañía, se establece un **5% del sueldo** al equipo de técnicos y vendedores.
- Obteniendo una evaluación superior al **95% de satisfacción** por parte de los clientes en el periodo trimestral, y junto al cumplimiento de los números atendidos durante el trimestre, cumpliendo con la meta establecida por la compañía, se otorga un **incentivo adicional del 10% del sueldo** al equipo de técnicos y vendedores.

En base a esto, se entrega la estructura de sueldos e incentivos de **Servexpress** de acuerdo con la función y cargos que desempeña cada empleado:

Tabla 19: Estructura de remuneraciones de Servexpress

Cargo	Remuneración Base	Asignaciones	Monto Bruto	Monto Liquido
Gerente General	\$ 3.600.000	\$ 100.000	\$ 3.700.000	\$ 2.960.000
Vendedor Repuesto y Accesorios	\$ 600.000	\$ 100.000	\$ 700.000	\$ 560.000
Jefe de Reparación-Mantenición	\$ 1.700.000	\$ 100.000	\$ 1.800.000	\$ 1.440.000
Jefe de Administración	\$ 1.400.000	\$ 100.000	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000
Técnico Especialista	\$ 1.200.000	\$ 100.000	\$ 1.300.000	\$ 1.040.000
Técnico Intermedio	\$ 800.000	\$ 100.000	\$ 900.000	\$ 720.000
Encargado Marketing (Community Manager) <sup>1</sup>	\$ 500.000	\$ 100.000	\$ 600.000	\$ 480.000

Fuente: Elaboración propia

Cada trabajador de la compañía, que disponga de un contrato con la compañía, tendrá una asignación correspondiente a \$ 100.000 pesos, lo cual corresponden a un bono de movilización de \$ 60.000 pesos y un bono de colación de \$ 40.000 pesos mensuales.

Las remuneraciones contarán anualmente un ajuste por IPC, además de una evaluación por el jefe de cada área, que podrá ser revisado según el cumplimiento de cada trabajador a ser considerado en el ajuste anual de la compañía dependiendo del cumplimiento de KPI y crecimiento del negocio.

## 7. Plan Financiero

Con el fin de evaluar y poder predecir la viabilidad económica del plan de negocios descrito anteriormente, se realiza el plan financiero de **Servexpress** basándose en las

<sup>1</sup> Fuente: <https://cl.talent.com/salary?job=community+manager>

proyecciones que pretende la compañía a niveles de ingresos, gastos, activos y pasivos alcanzar en base a 5 años, lo que permite poder tomar la decisión final de la ejecución para el emprendimiento del servicio técnico en el sector oriente de la capital para las marcas Bosch y Hisense.

### 7.1 Supuestos del Plan Financiero

Los supuestos de los distintos elementos financieros y comerciales son los considerados en el desarrollo para la proyección del plan financiero, basados en las políticas monetarias actuales aplicadas en Chile.

Tabla 20: Supuestos aplicados para el desarrollo del plan financiero

Supuestos	Valores	Descripción
VALOR USD	940	Al 09/10/2022
UF	\$34.381,04	Al 09/10/2022
IPC	3%	Banco Central
IVA	19%	SII
IMPUESTO A LA RENTA	27%	SII
SUELDO MÍNIMO	\$400.000	
DEPRECIACIÓN		Lineal
BETA INDUSTRIA	0,5976	Comparativo Empresas Households Products
PREMIO POR LIQUIDEZ	3%	Universidad de Chile
EQUITY RISK PREMIUM	4,94%	Damodaran
COUNTRY RISK PREMIUM	0,70%	Damodaran
TASA LIBRE DE RIESGO	3,40%	Tasa Bono 5 Años Banco Central
PERIODO DE EVALUACIÓN	5	Años
PAGO A PROVEEDORES	30	Días
INGRESOS DE LA COMPAÑÍA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de instalación, mantenimiento y reparación</li> <li>• Venta de repuestos y accesorios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Proyección de Ventas por Servicio

A continuación, se detallan las ventas proyectadas durante los primeros 5 años, considerando los distintos servicios ofrecidos. La cantidad de servicios estimados para el primer año consideran el inicio de actividades a partir del cuarto mes, por lo que el crecimiento al segundo año es del 256% en la cantidad total de servicios a prestar. Las variaciones al año 3 respecto del año 2 es del 83, entre el año 4 y 3 es del 13% y entre el año 5 y año 4 es del 12%.

Tabla 21: Cantidad de Servicios Servexpress

Tipo de Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Mantenión	500	2.950	7.075	8.025	8.700
Servicios Reparación Equipos Actuales	89	305	502	596	739
Visitas	264	604	744	852	1.056
Servicios Reparación Equipos Nuevos	120	249	336	372	384
Visitas	120	249	336	372	384
Instalaciones	464	1.850	2.880	3.300	4.128
Venta Insumos y Accesorios	500	1.125	1.549	1.660	1.667
Arriendo Equipo Reemplazo	17	50	84	97	112
<b>Total Servicios</b>	<b>2.074</b>	<b>7.382</b>	<b>13.506</b>	<b>15.274</b>	<b>17.170</b>

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la cantidad de cada uno de los servicios, se establecen los siguientes supuestos:

- Servicios de Mantenión: se calcula sobre tasas de aceptación de servicios sobre la contactabilidad de la base de clientes que están referidas en el punto 4.8. Para

el año 1 se promedia un 12% de aceptación, al año 2 un 25%, al año 3 un 30%, al año 4 un 34% y al año 5 un 38%. La contactabilidad se realiza a través de los distintos medios (digitales y llamados telefónicos), considerando un máximo mensual de 2.000 clientes.

- Servicios de Reparación Equipos Actuales y Nuevos: se calcula a través del porcentaje promedio de solicitudes de reparación entregado por las marcas del 5%<sup>2</sup> del total de productos ya vendidos y que contempla el total de hogares que poseen al menos un producto y que se establece en el punto 4.8. Para los equipos nuevos, se establece sobre la base de las ventas de equipos de Bosch y Hisense según el crecimiento de mercado estimado. Según las marcas, la tasa de solicitud de servicios en equipos nuevos es del 2%<sup>3</sup>, y en base a esa tasa es que se estiman la cantidad de servicios en cada año. Los porcentajes que se estiman para cada año se muestran a continuación:

Tabla 22: Porcentajes promedios anuales de aceptación de servicios de reparación

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Equipos Actuales</b>	Visita	20%	38%	45%	50%	60%
	Aceptación Cotización	33%	50%	68%	70%	70%
<b>Equipos Nuevos</b>	Aceptación Reparación	33%	50%	68%	70%	70%

Fuente: Elaboración propia

- Instalaciones: Se estima en base a la venta de equipos nuevos de Bosch y Hisense. Para el año 1 se promedia un 12% de instalación de equipos vendidos por las marcas, al año 2 un 27%, al año 3 un 39%, al año 4 un 45% y al año 5 un 50%.

El Core del negocio son los servicios de mantención, representando el 51% del total de servicios prestados al año 5, seguido por los servicios de instalación con un 24% de participación al mismo año. Esta distribución de servicios genera que el ticket promedio se ajuste al quinto año en \$37.071.

Tabla 23: Precios por servicio Servexpress

Tipo de Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Mantención	\$ 43.000	\$ 43.000	\$ 43.000	\$ 43.000	\$ 43.000
Servicios Reparación Equipos Actuales	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Visitas	\$ 12.614	\$ 12.576	\$ 12.581	\$ 12.592	\$ 12.614
Servicios Reparación Equipos Nuevos	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Visitas	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Instalaciones	\$ 24.091	\$ 24.546	\$ 24.545	\$ 24.807	\$ 24.817

<sup>2</sup> Investigación propia

<sup>3</sup> Investigación propia

Venta Insumos y Accesorios	\$	57.600	\$	57.600	\$	57.600	\$	57.600	\$	57.600
Arriendo Equipo Reemplazo	\$	18.000	\$	18.000	\$	18.000	\$	18.000	\$	18.000
<b>Precio Servicios (ticket promedio)</b>	\$	<b>35.640</b>	\$	<b>36.463</b>	\$	<b>37.827</b>	\$	<b>37.759</b>	\$	<b>37.071</b>

Fuente: Elaboración propia

Dada la configuración de la cantidad de servicios proyectados y el precio promedio de cada uno de ellos, es que en la tabla 24 se muestran los flujos de ingresos estimados del negocio para los primeros cinco años.

Tabla 24: Proyección de ventas Servexpress

Tipo de Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Mantenión	\$21.500.000	\$126.850.000	\$304.225.000	\$345.075.000	\$374.100.000
Servicios Reparación Equipos Actuales	\$3.996.000	\$13.734.000	\$22.599.000	\$26.838.000	\$33.264.000
Visitas	\$3.330.000	\$7.596.000	\$9.360.000	\$10.728.000	\$13.320.000
Servicios Reparación Equipos Nuevos	\$3.600.000	\$7.470.000	\$10.080.000	\$11.160.000	\$11.520.000
Visitas	\$1.200.000	\$2.490.000	\$3.360.000	\$3.720.000	\$3.840.000
Instalaciones	\$11.178.000	\$45.411.000	\$70.689.000	\$81.864.000	\$102.444.000
Venta Insumos y Accesorios	\$28.800.000	\$64.800.000	\$89.200.000	\$95.600.000	\$96.000.000
Arriendo Equipo Reemplazo	\$306.000	\$900.000	\$1.512.000	\$1.746.000	\$2.016.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$73.910.000</b>	<b>\$269.251.000</b>	<b>\$511.025.000</b>	<b>\$576.731.000</b>	<b>\$636.504.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Costos de inversión

En la tabla 24 se observan los costos iniciales para la puesta en marcha del proyecto de **Servexpress**, los cuales están asociados los costos de infraestructura, equipos e insumos para la operatividad del negocio:

Tabla 25: Inversión Inicial Servexpress

Inversion	Monto
Herramientas-Repuestos	\$ 3.000.000
Oficina	\$ 4.000.000
Puesta en Marcha	\$ 750.000
Página Web	\$ 1.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.750.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial del proyecto de **Servexpress** es de **\$ 8.750.000**, sin considerar la inversión en capital de trabajo, que será definida en el punto 7.4.

### 7.4 Estimación del Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para el funcionamiento óptimo del proyecto se calcula bajo la metodología de “*Máximo Déficit Operacional Acumulado*”, que considera sueldos, arriendo del local, leasing y servicios varios.

Se debe considerar que los vehículos que prestaran servicio para Servexpress, son contratados mediante **Leasing**, y en cuanto al bodegaje de los insumos, repuestos y áreas de reparaciones formaran parte de la misma oficina, entregándoles un espacio dentro del inmueble incurriendo así en un solo gasto, siendo el arriendo de esta oficina.

Para el año 1 es necesario un capital de trabajo de **\$84.631.746**, que es el máximo déficit en el mes 12. Para el año 2 es necesario sumar **\$29.714.528** al capital de trabajo, ya que en el mes 22 desde el inicio del proyecto, por lo que el capital de trabajo total necesario para el negocio es de **\$114.346.724**.

## 7.5 Proyecciones de Estado Resultado

El estado de resultado se realiza con una proyección a cinco años desde la puesta en marcha del proyecto. Se estima que para el año 3 se obtengan resultados positivos, dado al periodo de acomodo en la industria y la estructura de crecimiento pensada para el negocio. Al quinto año se estima que el margen operacional sea un 41% de las ventas, con un EBITDA del 15% de las ventas y una utilidad neta del 11% sobre las ventas.

Tabla 26: Estado de Resultado Servexpress

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>	<b>\$73.910.000</b>	<b>\$269.251.000</b>	<b>\$511.025.000</b>	<b>\$576.731.000</b>	<b>\$636.504.000</b>
<b>COSTOS DE VENTA</b>	<b>\$-64.315.450</b>	<b>\$-167.210.750</b>	<b>\$-288.146.700</b>	<b>\$-334.373.893</b>	<b>\$-378.544.785</b>
Remuneraciones Técnicos	\$-27.000.000	\$-58.242.000	\$-108.520.800	\$-127.511.693	\$-148.383.585
Insumos de Reparación	\$-22.300.000	\$-71.700.000	\$-126.700.000	\$-151.650.000	\$-174.600.000
Costo Inventario Insumos y accesorios	\$-11.520.000	\$-25.920.000	\$-35.680.000	\$-38.240.000	\$-38.400.000
Peajes y Bencina	\$-3.281.250	\$-10.718.750	\$-16.187.500	\$-15.750.000	\$-15.750.000
Traslado y mantención equipo reemplazo	\$-214.200	\$-630.000	\$-1.058.400	\$-1.222.200	\$-1.411.200
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$9.594.550</b>	<b>\$102.040.250</b>	<b>\$222.878.300</b>	<b>\$242.357.107</b>	<b>\$257.959.215</b>
% Margen/Ventas	13%	38%	44%	42%	41%
<b>Gastos Administración y Venta</b>	<b>\$-93.121.310</b>	<b>\$-118.513.099</b>	<b>\$-135.194.238</b>	<b>\$-140.786.843</b>	<b>\$-146.068.975</b>
Remuneraciones	\$-53.100.000	\$-56.469.000	\$-59.874.720	\$-63.318.262	\$-66.100.759
Arriendo	\$-24.461.140	\$-30.171.097	\$-31.088.780	\$-32.034.375	\$-33.008.731
Servicios Contables	\$-1.083.379	\$-1.116.331	\$-1.150.285	\$-1.185.272	\$-1.221.323
Servicios RRHH	\$-1.338.537	\$-1.379.250	\$-1.421.201	\$-1.464.429	\$-1.508.971
Medios de Pago	\$-1.655.584	\$-6.031.222	\$-11.446.960	\$-12.918.774	\$-14.257.690
Servicios Básicos	\$-6.701.368	\$-8.213.568	\$-7.578.580	\$-7.830.935	\$-7.935.618
Leasing	\$-4.500.000	\$-14.700.000	\$-22.200.000	\$-21.600.000	\$-21.600.000
Retiro Residuos	\$-281.303	\$-432.631	\$-433.713	\$-434.797	\$-435.884
<b>Gastos Marketing</b>	<b>\$-7.391.000</b>	<b>\$-14.808.805</b>	<b>\$-15.330.750</b>	<b>\$-16.148.468</b>	<b>\$-17.185.608</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$-90.917.760</b>	<b>\$-31.281.854</b>	<b>\$72.353.312</b>	<b>\$85.421.796</b>	<b>\$94.704.632</b>
% EBITDA/Ventas	-123%	-12%	14%	15%	15%
Depreciación	\$-1.800.000	\$-1.800.000	\$-1.800.000	\$-1.400.000	\$-1.400.000
<b>EBIT</b>	<b>\$-92.717.760</b>	<b>\$-33.081.854</b>	<b>\$70.553.312</b>	<b>\$84.021.796</b>	<b>\$93.304.632</b>
% EBIT/Ventas	-125%	-12%	14%	15%	15%
<b>Gastos no operacionales</b>					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$-92.717.760</b>	<b>\$-33.081.854</b>	<b>\$70.553.312</b>	<b>\$84.021.796</b>	<b>\$93.304.632</b>
% UAI/Ventas	-125%	-12%	14%	15%	15%
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$0	\$0	\$-7.769.437	\$-25.192.251
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$-92.717.760</b>	<b>\$-33.081.854</b>	<b>\$70.553.312</b>	<b>\$76.252.359</b>	<b>\$68.112.381</b>
% UDI/Ventas	-125%	-12%	14%	13%	11%

Fuente: Elaboración propia

Los costos de ventas corresponden a los costos asociados a la operatividad del negocio. Principalmente se compone de la remuneración de los técnicos involucrados en cada uno de los servicios, sumado a los costos de los insumos y repuestos necesarios para la mantención, reparación, instalación y los que se venden directamente al cliente.

## 7.6 Proyección Flujo de Caja

En la tabla 27 se muestra el flujo de caja proyectado para los 5 años de evaluación del proyecto. Se considera la continuidad de las operaciones del negocio a perpetuidad bajo el supuesto de un crecimiento de un 3% anual para los flujos perpetuos, asumiendo que el proyecto es capaz de crecer al mismo ritmo que lo hace la inflación proyectada del país, además de incorporar al flujo a perpetuidad la reinversión en activos necesaria para soportar el crecimiento.

Tabla 27: Flujo de Caja Libre Servexpress a Perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>		\$-92.717.780	\$-33.081.654	\$70.553.312	\$76.252.359	\$68.112.381
Depreciación		\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.400.000	\$1.400.000
Inversión	\$-8.750.000			\$-1.800.000		
Capital de Trabajo	\$-84.631.746	\$-29.714.528				
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>\$-93.381.746</b>	<b>\$-120.632.288</b>	<b>\$-31.281.654</b>	<b>\$70.553.312</b>	<b>\$77.652.359</b>	<b>\$69.512.381</b>
Perpetuidad (crecimiento 3%)						\$1.019.781.671
Perpetuidad Inversión						\$-44.011.512
<b>Flujo de Caja Libre + Perpetuidad</b>	<b>\$-93.381.746</b>	<b>\$-120.632.288</b>	<b>\$-31.281.654</b>	<b>\$70.553.312</b>	<b>\$77.652.359</b>	<b>\$1.045.282.540</b>
<b>Flujo Acumulado</b>		<b>\$-120.632.288</b>	<b>\$-151.913.942</b>	<b>\$-81.360.631</b>	<b>\$-3.708.272</b>	<b>\$1.041.574.268</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.7 Evaluación Financiera

Para evaluar la viabilidad financiera y valor del proyecto **Servexpress** se estiman el beta (riesgo sistemático) de la industria, y a posterior la tasa de descuento aplicada.

### 7.7.1 Estimación de Beta

Dado a como se configura la industria de servicios técnicos en el país, la información pública de la industria en si misma es escasa para poder determinar cuál es el riesgo sistemático de ésta. Es por esto por lo que se asume el supuesto que esta industria está afectada directamente a cómo se comporta la industria de la comercialización de equipos de *Consumer Appliance* en la región. Basados en las diez compañías públicas más relevantes de esta industria, es que se determina el beta de la industria para apropiarla a la evaluación de **Servexpress**.



Aplicando la ecuación de Hamada (Hamada, 1972), se desapalanca la mediana de los betas y la mediana del ratio deuda/patrimonio de las empresas en estudio para obtener el beta sin deuda de la industria, suponiendo una base impositiva del 27%.

$$\beta_U = \frac{\beta_L}{\left[1 + (1-T)\frac{B}{P}\right]}$$

Donde:

$$\beta_U = \text{Beta Desapalancado}$$

$$\beta_L = \text{Beta Apalancado Industria} = 0,73$$

$$T = \text{Tasa de Impuesto} = 27\%$$

$$\frac{B}{P} = \text{Ratio} \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} = 33,57\%$$

Tabla 28: Calculo Beta Desapalancado Industria Consumer Appliances

Nombre de la Compañía	Ratio Deuda/Capital	Beta (5 años)	Beta Desapalancado
Whirlpool S.A. (BOVESPA:WHRL4)	35,42%	0,85	0,6754
Longvie S.A. (BASE:LONG)	18,48%	2,05	1,8063
Mirgor Sociedad Anónima, Comercial, Industrial, Financiera, Inmobiliaria y Agropecuaria (BASE:MIRG)	1,90%	2,26	2,2291
Cricut, Inc. (NasdaqGS:CRCT)	2,93%		
Airmate (Cayman) International Co Limited (TWSE:1626)	31,72%	0,90	0,7308
Electrolux de Chile S.A. (SNSE:ELUXSA)	6,06%	0,31	0,2969
CEM S.A. (SNSE:CEM)	56,37%	0,10	0,0708
Hamilton Beach Brands Holding Company (NYSE:HBB)	52,09%	0,65	0,4709
Q.E.P. Co., Inc. (OTCPK:QEPC)	47,82%	-0,21	-0,1557
Helen of Troy Limited (NasdaqGS:HELE)	46,50%	0,73	0,5450
<b>Mediana Industria</b>	<b>33,57%</b>	<b>0,7300</b>	<b>0,5863</b>

Fuente: S&P Capital IQ

### 7.7.2 Estimación de la Tasa de Descuento

El financiamiento del proyecto se considera con un 100% de patrimonio, por lo que el beta desapalancado es igual al beta apalancado. Para la obtención de la tasa de descuento a aplicar a los flujos de caja resultantes del negocio, se aplica la metodología del CAPM se obtiene la tasa de descuento a aplicar según la siguiente formula:

$$E(R_i) = R_f + \beta_m (PRM) + \text{Premio por Liquidez}$$

Donde

$$E(R_i) = \text{Tasa de rendimiento esperada (costo de capital)}$$

$$R_f = \text{Tasa libre de riesgo}$$

$$\beta_m = \text{Beta}$$

*PRM = Premio por Riesgo de Mercado*

Tabla 29: Cálculo Costo del Capital (tasa de descuento) Servexpress a Perpetuidad

Input	Valor	Fuente
Beta	0,5863	S&P Capital
Premio por Liquidez <sup>4</sup>	3,00%	Universidad de Chile
Equity Risk Premium <sup>5</sup>	4,94%	Damodaran
Country Risk Premium <sup>6</sup>	0,70%	Damodaran
Tasa Libre de Riesgo <sup>7</sup>	4,35%	Bono BCP 10 años
<b>Costo del Capital</b>	<b>10,66%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, el costo del capital es igual al costo del patrimonio dado a que el proyecto no considera deuda. En base a estos resultados, es que se realiza la evaluación económica del proyecto **Servexpress** para determinar si el negocio es viable. El Valor Agregado Neto (VAN) de la empresa es de \$582.727.078, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 50,57%, y un Payback determinado en 4,15 años desde la puesta en marcha del negocio. Dado estos resultados, se estima que el negocio tiene viabilidad económica para su puesta en marcha bajo las consideraciones y supuestos implicados en la evaluación.

Tabla 30: Resultados Evaluación Económica Servexpress a Perpetuidad

<b>VAN</b>	\$582.727.078
<b>Tasa de Descuento</b>	10,66%
<b>TIR</b>	50,57%
<b>Payback</b>	4,15

Fuente: Elaboración propia

## 7.8 Escenario de evaluación con termino al año 5

Además de evaluar el proyecto a perpetuidad, es factible realizar la evaluación en el caso del término del negocio al año 5, recuperando el capital de trabajo en el último periodo. Bajo esta estructura, los flujos quedan de la siguiente manera:

<sup>4</sup> Fuente: Universidad de Chile

<sup>5</sup> Fuente: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>6</sup> Fuente: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>7</sup> Fuente:

[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaDiaria=2022&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2022&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)

Tabla 31: Flujo de Caja Libre Servexpress Periodo 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>		<b>\$-92.717.760</b>	<b>\$-33.081.654</b>	\$70.553.312	\$76.252.359	\$60.342.944
Depreciación		\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.400.000	\$1.400.000
Inversión	<b>\$8.750.000</b>			<b>\$-1.800.000</b>		
Capital de Trabajo	<b>\$-84.631.746</b>	<b>\$-29.714.528</b>				
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>\$-93.391.746</b>	<b>\$-120.632.288</b>	<b>\$-31.281.654</b>	\$70.553.312	\$77.652.359	\$69.512.381
Perpetuidad (crecimiento 3%)						\$115.746.274
<b>Flujo de Caja Libre + Perpetuidad</b>	<b>\$-93.391.746</b>	<b>\$-120.632.288</b>	<b>\$-31.281.654</b>	\$70.553.312	\$77.652.359	\$185.258.655
<b>Flujo Acumulado</b>		<b>\$-120.632.288</b>	<b>\$-151.913.942</b>	<b>\$-81.360.631</b>	<b>\$-3.708.272</b>	<b>\$181.550.383</b>

Fuente: Elaboración propia

Bajo este escenario, el cálculo de la tasa de descuento se realiza con la siguiente información:

Tabla 32: Cálculo Costo del Capital (tasa de descuento) Servexpress Periodo 5 años

Input	Valor	Fuente
Beta	0,5863	S&P Capital
Premio Start Up <sup>8</sup>	1,00%	Universidad de Chile
Premio por Liquidez	2,00%	Universidad de Chile
Equity Risk Premium <sup>9</sup>	4,94%	Damodaran
Country Risk Premium <sup>10</sup>	0,70%	Damodaran
Tasa Libre de Riesgo <sup>11</sup>	3,40%	Bono BCP 5 años
<b>Costo del Capital</b>	<b>9,71%</b>	

Fuente: Elaboración propia

La evaluación del proyecto en un escenario de termino al quinto año arroja una evaluación vía Valor Actual Neto de **-\$5.714.526**, con un Payback de **4,15** y una TIR de **8,94%**. La alta competitividad en la industria muestra que una evaluación a 5 años es compleja y que sea necesario evaluar a un periodo mas amplio. Además, se consideran los premios por Start Up y Liquidez que elevan el costo del capital.

<sup>8</sup> Fuente: Universidad de Chile

<sup>9</sup> Fuente: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>10</sup> Fuente: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>11</sup> Fuente:

[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaDiaria=2022&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2022&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)

Tabla 33: Resultados Evaluación Económica Servexpress Periodo 5 años

<b>VAN</b>	-\$5.714.526
<b>Tasa de Descuento</b>	9,71%
<b>TIR</b>	8,94%
<b>Payback</b>	4,15

Fuente: Elaboración propia

## 7.9 Análisis de Sensibilización

Mediante el análisis de sensibilización de la evaluación económica del proyecto **Servexpress**, se puede dilucidar que el proyecto es capaz de generar valor para el inversionista para tasas de crecimiento esperadas para los flujos futuros inferiores a la proyectada, como también para distintas tasas de descuento. Si bien en el cálculo realizado en el punto 7.7.2 para la Tasa Interna de Retorno TIR arroja un resultado del 50,57%, al realizar el análisis sensibilizado muestra que manteniendo una tasa de crecimiento perpetuo igual al 3% y al llegar a una tasa de descuento de un **25,55%**, el VAN es igual a cero, por lo que la TIR se corrige en este punto, tomando el valor indicado.

Tabla 31: Análisis Sensibilización VAN - Tasa de crecimiento perpetuo y Tasa de Descuento

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

Fuente: Elaboración propia

## 8. Riesgos Críticos

En este capítulo procederemos a realizar los riesgos críticos que puede estar expuesto la operación de **Servexpress**. Estos están dados por la operación del negocio y las variaciones del mercado según el comportamiento de las proyecciones supuestas en el correcto funcionamiento del negocio. A continuación, se presentan los riesgos expuestos y los planes de mitigaciones para estos inconvenientes.

Riesgo Critico	Problema	Plan de Mitigación
<b>Posibilidad de no ser un Servicio Técnico Autorizado</b>	El hecho de no ser un servicio técnico autorizado quita la posibilidad de poder intervenir en productos que aún cuentan con garantía de la marca.	Constante monitoreo de los servicios que se presentan a la marca, con constante feedback mensual de los servicios entregados con un alto porcentaje de cumplimiento respecto al número comprometido con cada una de las marcas.
<b>Baja Cantidad de Clientes</b>	La baja cantidad de clientes no permitiría alcanzar los valores de ventas proyectados perjudicando la rentabilidad del negocio.	Replantear el Plan de Marketing reforzando las áreas de captaciones de clientes logrando como objetivo las metas establecidas.
<b>Diferencias en la Oferta del Producto</b>	El servicio puede no encontrarse de acuerdo con las expectativas de los clientes, generando posibles malestares y una mala evaluación de los servicios brindados.	Todos los servicios deben ser evaluados junto con la entrega de estos resultados a los clientes, con plena información de los aspectos técnicos tratados en los servicios donde el cliente determina si proceder o no.
<b>Competitividad del Rubro</b>	Existencia de otros servicios de reparación o mantenimientos que puedan tener precios más accesibles.	La mayoría de los servicios que presenta la competencia son servicios generales con un nivel técnico no adecuado, mientras que en <b>Servexpress</b> se destaca por un servicio de excelencia resolviendo los problemas de fondo entregando una satisfacción hacia el cliente.
<b>Error en las estimaciones de costos durante las etapas de puesta en marcha</b>	Existe la posibilidad en que los costos sean mayores en una etapa inicial afectando las proyecciones y resultados de los primeros periodos.	Se Utilizan sistemas de contabilidad y planificación. Estableciendo claramente un mecanismo de rendición de cuentas que permita tener un mayor control semanalmente.

## 9. Propuesta Inversionista

De acuerdo con la información previamente descrita a lo largo del presente plan de negocios, queda en evidencia de una oportunidad de negocio para **Servexpress**, entregando un servicio técnico de excelencia para las marcas de línea blanca como Bosch o Hisense en el sector oriente de Santiago.

Los resultados financieros obtenidos, la propuesta de valor y las ventajas competitivas ofrecidas y que serán atendidas por **Servexpress**, la cual es validada en la investigación de mercado demostrando un interés por la disposición a adquirir al menos uno de los servicios que presenta, demostrando una viabilidad económica en el negocio para los inversionistas que busquen rentabilidades al mediano y largo plazo, entregando un servicio de excelencia para la sociedad del sector oriente.

Para el año 0, se necesita una inversión inicial de **\$116.000.000** para el capital de trabajo, con una tasa de retorno de **25,55%** en el periodo de evaluación a perpetuidad, bajo un costo del capital anual de **10,66%**, y un periodo de recuperación de la inversión inicial en el cuarto año. Bajo este escenario, se invita a participar a inversionistas para sumarse al proyecto, en el cual se ofrece que la inversión realizada tenga un crecimiento de 5,3 veces al monto invertido a cambio del **30% del negocio**.

## 10. Conclusiones

Considerando los análisis realizados del plan de negocios tanto interno como externo de **Servexpress**, se puede determinar el mercado de servicio técnicos como prometedor ante las cantidades de nuevos productos comercializados anualmente, el ingreso de nuevas marcas en el mercado nacional, las nuevas tecnologías de los productos y la necesidad de los chilenos de contar con estos artículos en cada uno de sus hogares, logran que la industria sea atractiva para formar parte de ella ingresando a competir con las habilidades, conocimiento y recursos, que permitan buscar una ventaja competitiva basada en la propuesta de valor y con un servicio de excelencia hacia el cliente.

Es importante para **Servexpress** lograr conectar con inversionistas que busquen formar de una compañía que busca obtener rápidos crecimientos, incrementar su participación con un impacto positivo al medio ambiente y siempre enfocado en las necesidades del cliente. Incluso, con la posibilidad de obtener otros servicios técnicos autorizados de

marcas con mayor prestigio o participación de mercado evaluando dicha oportunidad posterior a los 5 años. Es por esto esencial contar con este objetivo a largo plazo para comenzar a operar.

En cuanto a la generación de la demanda, se logra evidenciar en las fuentes tanto primarias como secundarias de la investigación, que el segmento objetivo tiene necesidades de mantenciones y reparaciones, buscando una calidad de servicio superior a las que se ofrecen hoy en el mercado, conectando directamente con la propuesta de valor, entregando así a **Servexpress** la oportunidad de transformarse en un partner estratégico para las marcas Bosch y Hisense en el sector oriente de la Región Metropolitana.



## Bibliografía y fuentes

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

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

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

## Anexos

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

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

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

Fuente: Euromonitor

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

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

Fuente: Euromonitor

## Anexo 2: Cantidad de hogares en Chile y distribución socioeconómica

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

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

Fuente: INE 2017

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

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

Fuente: INE 2017, AIM



## Anexo 3: Análisis PESTEL

### *Políticas*

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

### *Económicos*

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

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

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

### *Sociales*

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

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

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

### *Tecnológicas*

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

### *Ecológicas*

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

## *Legal*

Además de los posibles cambios producto de la aprobación de la propuesta de nueva Constitución Política, existen aspectos legales que afectan el entorno del desarrollo de las actividades cotidianas de las empresas. A destacar la Reforma Tributaria propuesta por el Gobierno, como también nuevas regulaciones al comercio electrónico que busca fortalecer la transparencia y calidad de la información hacia los consumidores<sup>12</sup>. También se estas robusteciendo las normativas sobre la protección de datos personales con iniciativas por parte del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) y la creación de la Agencia de Protección de Datos Personales<sup>13</sup>.

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

---

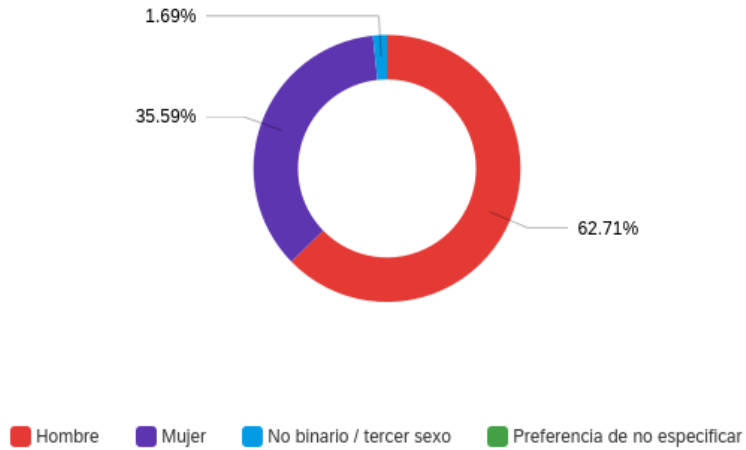
<sup>12</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1165504>

<sup>13</sup> <https://senado.cl/proteccion-y-tratamiento-de-datos-personales-claves-de-la-modernizacion>

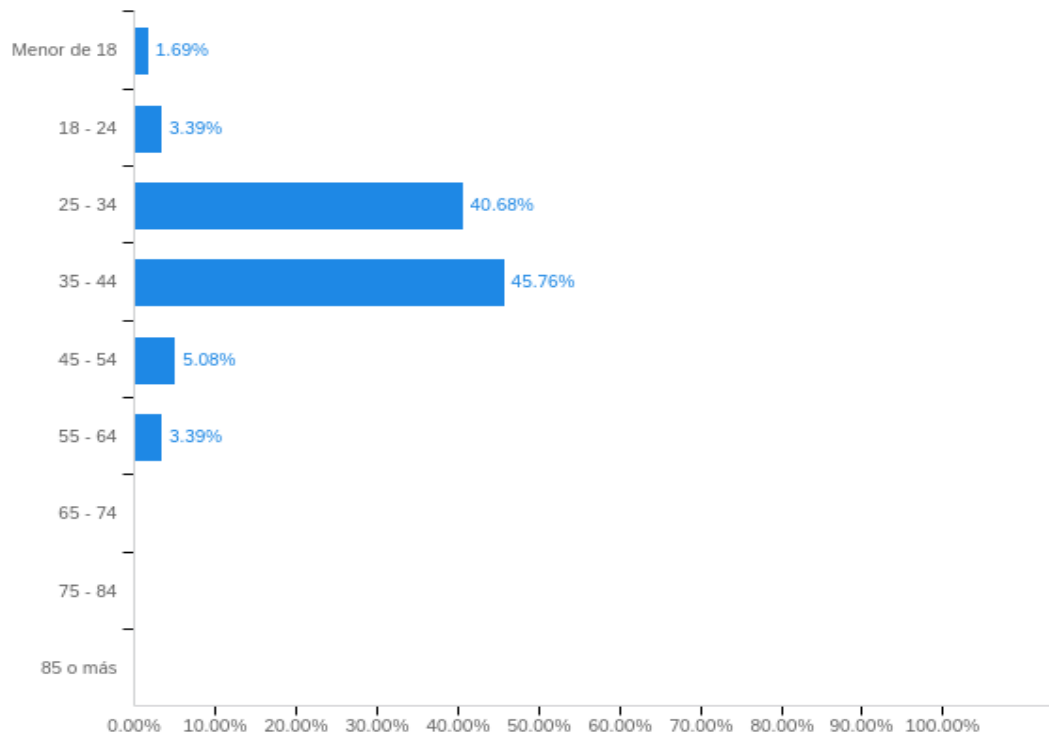


## Anexo 4: Resultados Encuesta

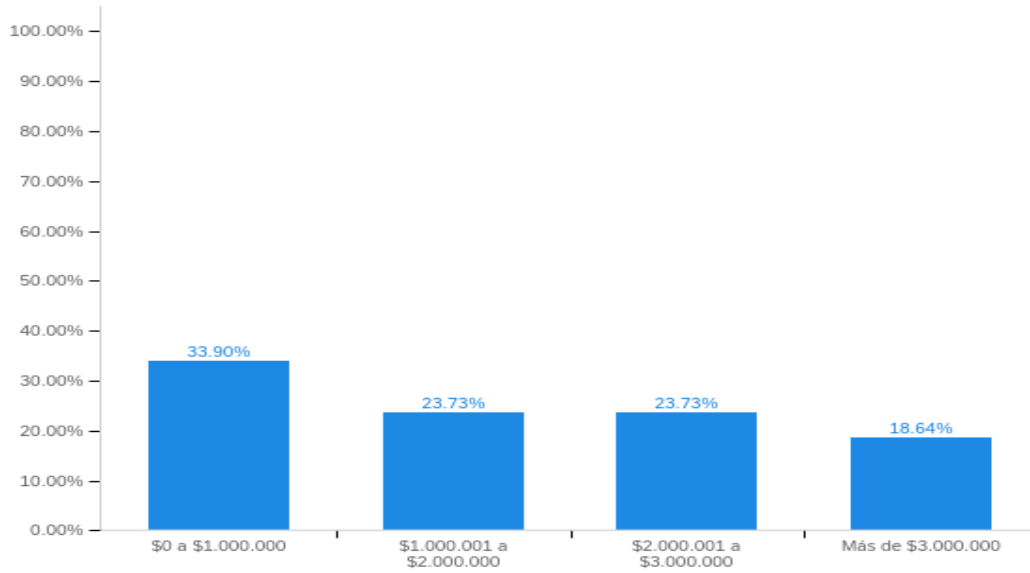
### □ Pregunta 1: Genero del encuestado



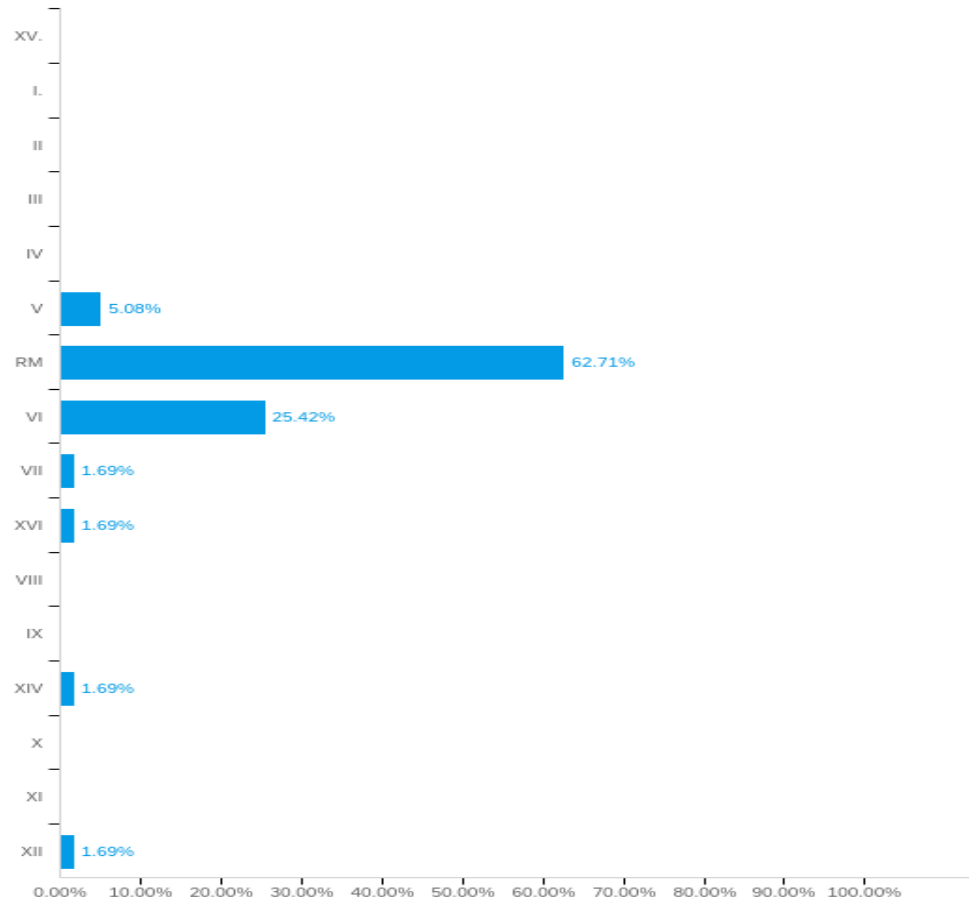
### □ Pregunta 2: Edad del encuestado



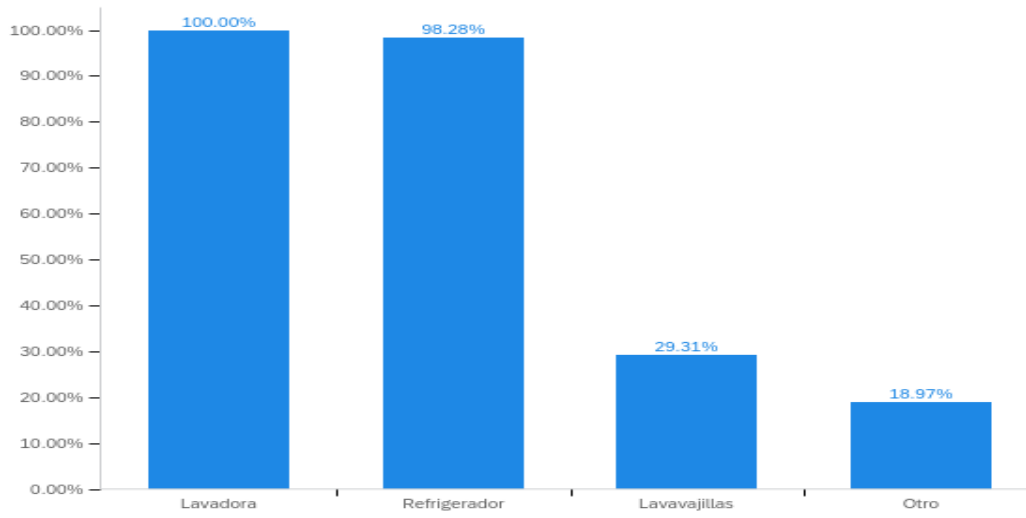
□ Pregunta 3: Ingreso per cápita del hogar del encuestado



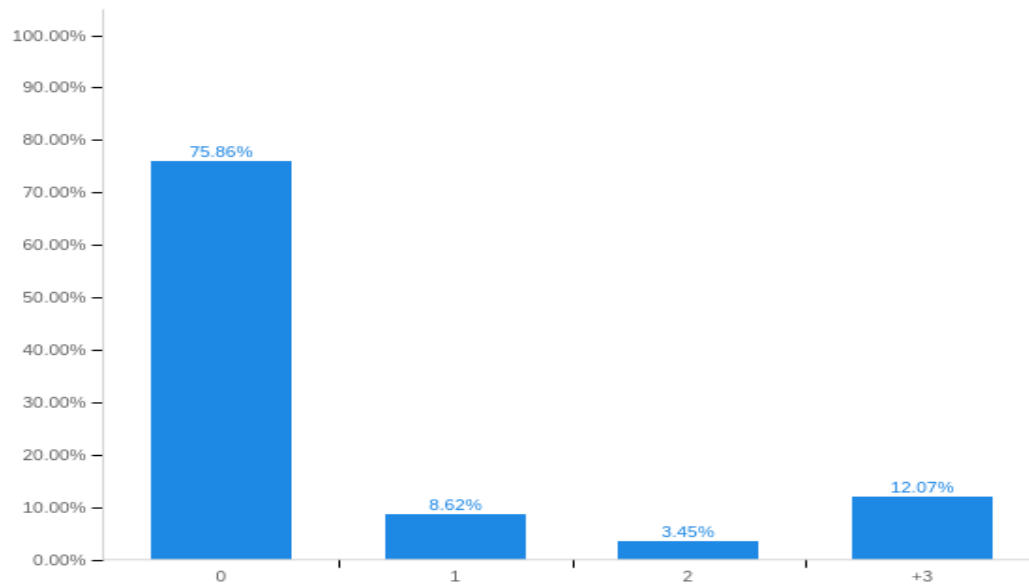
□ Pregunta 4: Región en la que reside el encuestado



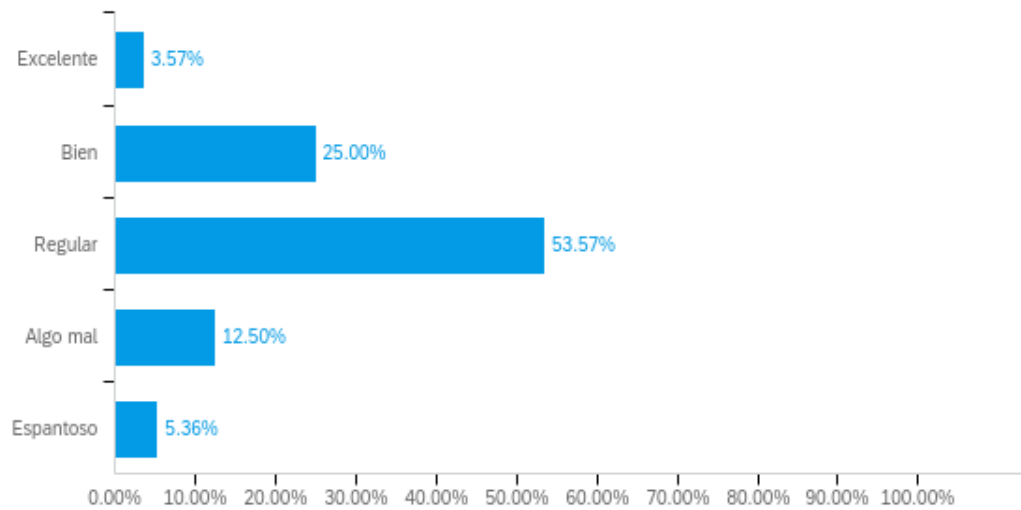
□ Pregunta 5: ¿Qué equipo de línea blanca posee en el hogar?



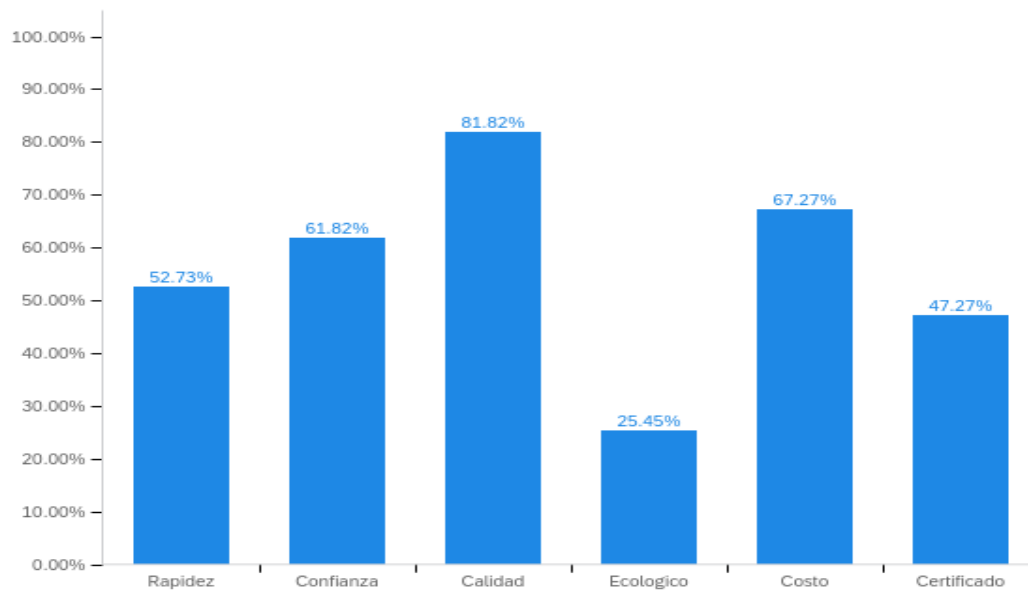
□ Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia realiza mantención a sus equipos de línea blanca?



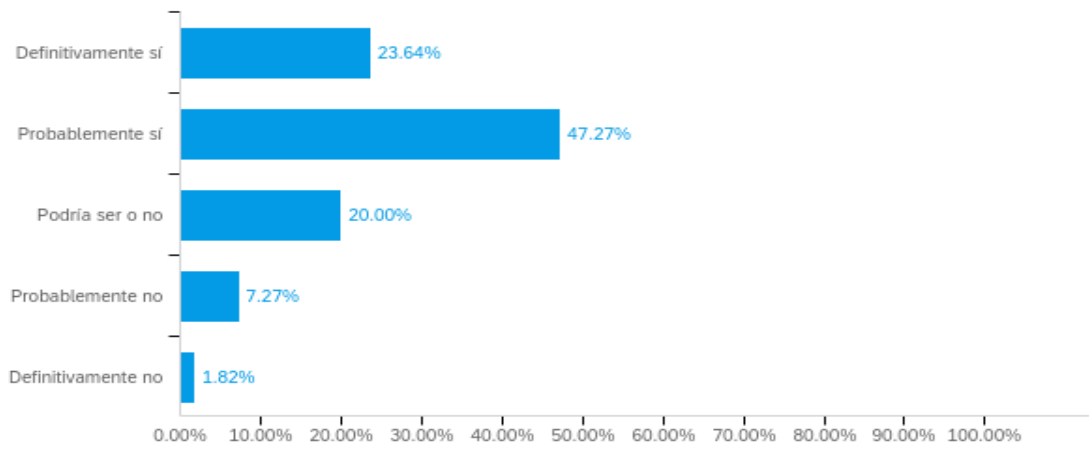
- Pregunta 7: ¿Cómo evalúa los actuales servicios técnicos dedicados a línea blanca?



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



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



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

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

## Anexo 5: Análisis FODA

### Fortalezas

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

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

### Debilidades

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

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

### Oportunidades

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

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

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

### Amenazas

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

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

## Anexo 6: Competidores

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