



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA ASITEL LTDA.”

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION
DE EMPRESAS**

VERONICA DE LA FUENTE SCHEGGIA

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
JORGE TORRES HENRIQUEZ
DANIEL EDUARDO LLORENTE VIÑALES**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2006**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este estudio es evaluar estratégicamente la empresa Asitel Ltda. Y a partir de ello generar un plan de negocios para competir exitosamente en el nicho de mercado en el cual se desenvuelve, ayudándole a reconocer y mantener su identidad.

Asitel Ltda. es una empresa de consultoría y proyectos, de pequeño tamaño administrada familiarmente, que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el diseño e implementación de sistemas de televisión

La metodología aplicada en el análisis estratégico se basa en los tres primeros pasos del modelo de Planificación de Negocios.

En la etapa declarativa, en conjunto con la Gerencia se definieron los objetivos estratégicos, misión y visión, con lo cual se postula ser una empresa de consultoría y proyectos que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el diseño e implementación de sistemas de televisión. Destaca en su filosofía la creación de valor a través de la excelencia en el servicio de ingeniería, valorizando a las personas y relaciones comerciales.

En el proceso de análisis se distingue en la evaluación competitiva interna el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa que debe potenciar. Asimismo, el escrutinio del entorno a través del modelo Pest, las fuerzas competitivas de mercado, y el análisis del atractivo de la industria, entre otras, señalan las oportunidades y amenazas que enfrenta.

Definiendo la estrategia a implementar como una diversificación concéntrica, se analizó en detalle la organización de la empresa, su producción, finanzas, marketing, y recursos humanos.

El modelo de planificación de negocios utilizado, comprende además los procesos de control y compromisos y proceso de compensación. Estos últimos, no han sido abordados por cuanto exceden el objetivo del presente trabajo, sin embargo, se recomienda su desarrollo posterior ya que resultan relevantes para retroalimentar el modelo de planificación de negocios.

Se concluye que Asitel es una Pyme familiar en crecimiento, con solidez financiera, amplia liquidez y sin endeudamiento en el largo plazo. Se recomienda a su gerencia modificar su política de inversiones, para rentabilizar sus proyectos con apalancamiento financiero.

INDICE

	PAGS.
1. INTRODUCCION.	5
1.1. ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCION DEL CASO	5
1.2. MARCO CONCEPTUAL , METODOLOGIA Y TECNICAS	6
1.3. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA	7
1.4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	8
2. PROCESO DECLARATIVO	9
2.1. VISION	9
2.2. MISION	9
2.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	10
3. PROCESO ANALITICO	11
3.1. ANALISIS INTERNO	11
3.1.1. Competencias	11
3.1.2. Fortalezas	12
3.1.3. Debilidades	13
3.1.4. Oportunidades de Mejoras	13
3.2. ESCRUTINIO DEL ENTORNO	14
3.2.1. Análisis Externo Modelo Pest	14
3.2.2. Fuerzas competitivas del Mercado	16
3.2.3. Análisis del atractivo de la Industria	23
3.3. OPORTUNIDADES	24
3.4. AMENAZAS	25
3.5. LOCALIZACION DE UNA INDUSTRIA ATRACTIVA	26
4. PROCESO DE EJECUCION	27
4.1. ESTRATEGIAS	27
4.1.1. Objetivo estratégico	27
4.1.2. Estrategia genérica	27
4.1.3. Estrategia Organizacional	27
4.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	28
4.2.1. Capacidad Organizacional de Asitel Ltda	28
4.2.2. Organigrama	28
4.2.3. Recursos	28
4.3. PRODUCCION	29

4.4. FINANZAS	30
4.4.1. Rentabilidad	30
4.4.2. Consolidación del activo fijo	30
4.4.3. Endeudamiento	30
4.4.4. Solvencia	31
4.4.5. Autofinanciamiento	32
4.4.6. Razones de Actividad	32
4.5. MARKETING	33
4.5.1. Producto	33
4.5.2. Plaza	33
4.5.3. Precio	33
4.5.4. Promoción	34
4.6. RECURSOS HUMANOS	34
5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION	35
6. PLAN DE NEGOCIOS	37
6.1. INFORME EJECUTIVO	37
6.2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	39
6.2.1. Naturaleza del proyecto	39
6.2.1.1. Oferta de Servicio	39
6.2.1.2. El Equipo Directivo de Asitel.	40
6.2.1.3. Breve Historia de la Empresa	43
6.2.1.4. Valoración global del proyecto	44
6.2.2. El producto o servicio	45
6.2.2.1. Área de producción	46
6.2.2.2. Tecnología empleada	47
6.2.2.3. Equipos e infraestructura	49
6.3. EL MERCADO	50
6.3.1. Definición del mercado	50
6.3.2. Estimaciones	51
6.3.3. Segmentación de Mercado objetivo	54
6.3.4. Análisis de la competencia	55
6.3.5. Estrategia de Marketing	57
6.3.5.1. Estrategia de producto	57
6.3.5.2. Estrategia de precios	58
6.3.5.3. Estrategia de promoción	59
6.3.5.4. Estrategia de plaza	59

6.4. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO	59
6.4.1. Desarrollo del proyecto	60
6.4.1.1. Distribución de tareas y responsabilidades.	60
6.4.1.2. Planificación del personal	60
6.4.1.3. Dirección y cultura de la empresa	61
6.4.2. Aspectos generales de la organización	61
6.4.3. Marco legal de la organización	62
6.4.4. Plan de trabajo para el proyecto	63
6.5. ASPECTOS ECONÓMICO FINANCIEROS	66
6.5.1. Fuentes de financiación disponibles	66
6.5.2. Proyecciones de resultados de la actividad empresarial	67
6.5.3. Principales Ratios	68
7. CONCLUSIONES	69
8. BIBLIOGRAFIA	74
8.1. MONOGRAFÍAS	74
8.2. RECURSOS ELECTRÓNICOS	76
9. ANEXOS	78
A. AUTOEVALUACION	78
B ANALISIS INTERNO	83
B.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.	83
B.2. EVALUACIÓN COMPETITIVA INTERNA	83
B.3. COMPETENCIAS Y FORTALEZAS.	84
B.4. DEBILIDADES	85
C. ESCRUTINIO DEL ENTORNO.	86
C.1. MEDIO AMBIENTE (MODELO PEST)	86
C.1.1. Político	86
C.1.2. Legal	87
C.1.3. Económico	90
C.1.4. Social	91
C.1.5. Tecnológico	92
C.2. FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO	93
C.3. CICLO DE VIDA	96
C.4. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.	97
C.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR	98

D. DETALLES DEL PROCESO DE EJECUCION	100
D.1. RECURSOS	100
D.1.1. Financieros	100
D.1.2. Físicos o infraestructura	100
D.1.3. Tecnológicos	100
D.1.4. Organizacionales	100
D.1.5. Recursos humanos	100
D.1.6. Recursos Intangibles	101
D.2. PRODUCCION	102
D.2.1. Costos Directos	102
D.2.2. Costos Indirectos	103
D.2.3. Indicadores	103
D.3. MARKETING	104
D.3.1. Producto	104
D.3.2. Precio	106
D.3.3. Promoción	108
D.4. RECURSOS HUMANOS.	109
D.4.1. Estrategia de RRHH según el entorno	109
D.4.2. Funciones	111
D.4.2.1. Gerencia General	111
D.4.2.2. Operaciones	112
D.4.2.3. Comercial	113
D.4.2.4. Administración y Finanzas	113
D.4.3. Cómo ve Asitel su RRHH en el futuro	114
D.4.3.1. Programa de gestión participativa	114
D.4.3.2. Programa de Transformación	114
D.4.3.3. Programa de Gestión y desempeño	115
D.4.4. Diagnóstico de la situación actual del RRHH de Asitel Ltda.	115
D.4.5. Gap entre lo futuro v/s lo actual	115
D.4.6. Ajustes: plan de RRHH para Asitel Ltda.	116
D.4.6.1. Reclutamiento y selección:	116
D.4.6.2. Contratación.	116
D.4.6.3. Flujos de trabajo.	116
D.4.6.4. Evaluación del rendimiento	116
D.4.6.5. Formación y desarrollo de carrera	116
D.4.6.6. Programas de capacitación en la empresa vía franquicia tributaria.	117
D.4.6.7. Relaciones internas y derechos de los empleados	118
D.4.6.8. Planificación	119
D.4.6.9. Retribución y Sistema de Incentivos	119
D.4.6.10. Cese de empleados.	121

1. INTRODUCCION

1.1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCION DEL CASO

Asitel Ltda. es una empresa de consultoría y proyectos que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el diseño e implementación de sistemas de televisión.

Los problemas que esta propuesta pretende atacar son la pérdida de foco al canalizar nuevas solicitudes de prestaciones de servicios de Asitel a terceros y manejar un crecimiento sustentable y competitivo.

Con este trabajo se espera obtener una definición de la misión y estrategia de la empresa para su organización y orientación estratégica. El plan de trabajo para lograr este objetivo, se basa en un modelo simplificado de planificación de negocios en el proceso declarativo, analítico y de ejecución, buscando proponer una identidad diferenciadora para Asitel, con la cual la empresa pueda reconocer competencias y ventajas competitivas que le permitan competir estratégicamente en el nicho de mercado en el cual se desenvuelve.

Para la correcta realización de este trabajo, se han revisado fuentes acerca de negocios familiares y negocios establecidos en el hogar, planificación estratégica, revisión de bibliografía y apoyo de material de clases del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile; material de internet, además de consultar e interactuar directamente con las personas que intervienen en los procesos.

El objetivo de este plan es evaluar la realidad de la empresa y seleccionar la metodología de procesos de negocios que más se adecúe al desarrollo de un plan de negocios para la organización estratégica de Asitel Ltda.

No se abordarán los procesos de control y compensación, dado que al ser una empresa en formación, el tiempo requerido para implementar dichos procesos, excede el tiempo asignado para el presente estudio de casos, pero se recomienda a la gerencia ampliamente su desarrollo posterior.

1.2. MARCO CONCEPTUAL , METODOLOGIA Y TECNICAS

Para desarrollar un panorama competitivo (17), se debe tener en consideración que la naturaleza fundamental de la competencia está cambiando. Lo que se detecta en tres planos: La irrupción de la economía global, el rápido cambio tecnológico y el medio ambiente hiper competitivo.

El primer aspecto, es una ventaja para Asitel, ya que permite que bienes, servicios, personas, ideas y habilidades se muevan sin fronteras geográficas. Sin embargo, la hiper competitividad exige una dinámica de maniobras estratégicas entre competidores globales e innovadores.

Se utilizará un Modelo simplificado de Planificación de Negocios, que constará de los siguientes pasos:

Proceso Declarativo. Para definir con la Gerencia, (autoridad declarativa), la visión de la empresa y su proceso estratégico; cuál será su foco de negocio; y especialmente definir lo que NO VA A HACER. Este proceso se basará en una adaptación de la técnica de autoevaluación, a partir de la cátedra de empleabilidad y gestión de carrera (16).

Proceso Analítico: Para desarrollar un análisis del entorno de la Industria en la cual se encuentra inserta Asitel, y un análisis interno para validar sus fortalezas y debilidades. En la literatura (17) existen dos modelos alternativos de retornos superiores: el modelo de organización industrial y el modelo de retornos superiores basado en recursos. Se eligió el primer modelo, ya que el de retornos superiores basado en recursos supone que la empresa tiene competencias centrales; es decir, competencias valiosas, únicas, costosas de imitar, no sustituibles que otorgan valor a la empresa, las cuales no son distinguibles en Asitel.

Acompañando a lo anterior, se utilizará el modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter, y el cuadro de componentes del entorno general para el análisis del entorno externo. (17)

Se recurrirá a la matriz atractivo de la industria – fortaleza del negocio, que propone Hax y Majluf para definirlo. (7 y 8).

Proceso de Ejecución: busca definir la estrategia que adoptará Asitel y su implementación, y proponer una identidad que la distinga de su competencia, y que finalmente se materialice, en sus lineamientos generales, en un Plan de negocios para Asitel Ltda.

Este sistema será implementado a través de un Plan de Negocios (6), que contempla la cultura organizacional (1, 2), los aspectos básicos de producción (11, 15), y tecnología aplicada al producto y servicio, el análisis del mercado y las estrategias de marketing (3, 4, 9, 14), la organización general y plan de trabajo, como asimismo, un análisis de los aspectos económico financieros del proyecto (5,10,13).

1.3. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Asitel Ltda. es una empresa familiar de consultoría y proyectos, que asesora y da soporte a sus clientes en sus requerimientos y necesidades relacionadas con el campo de la televisión y servicios complementarios.



El objetivo de Asitel Ltda., es elaborar proyectos simples, claros y efectivos para que su realización práctica sea lo más directa posible, ahorrando costos de ejecución. Para ello, apuesta por la comunicación y atención constante del cliente.

Inicia sus actividades en julio del 2001, ofreciendo servicio de mantención en la zona norte, para las estaciones repetidoras y satelitales de una importante estación de televisión abierta a nivel nacional. En breve tiempo, logra posicionarse como referente en materia de diseño, construcción e implementación de soluciones para el mercado de televisión, estableciendo una efectiva relación estratégica con diversos proveedores del

sector, lo que le permite ofrecer a sus clientes alternativas de productos nacionales ó internacionales, asegurando al cliente el mejor precio de mercado.

Su principal activo es el Know How de su gerente general, Sr. Patricio Ortega P., Ingeniero Electrónico, fruto de más de 15 años de experiencia en diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas (microondas, Televisión Satelital, etc.), asociado con su esposa Verónica de la Fuente Sch., Ingeniero Comercial, crean Asitel Ltda. visualizando un nicho especializado de mercado al que se sienten capaces de atender con un servicio diferenciado y personalizado; donde cada uno aporta sus áreas de especialidad.

1.4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El objetivo del presente trabajo es evaluar la realidad de la empresa y seleccionar la metodología de procesos de negocios que más se adecuó al desarrollo de un plan de negocios para la organización estratégica de Asitel Ltda.

Objetivo del plan de negocios

Proponer a Gerencia Asitel Ltda. una orientación estratégica que le permita competir exitosamente en el nicho de mercado en el cual se desenvuelve, y le ayude a reconocer y mantener su identidad.

Resultados esperados

Se espera obtener una definición de la visión, misión y estrategia de la empresa, y proponer a la Gerencia General un conjunto de acciones que hagan sentido a dichas estrategias, a través de un sistema que la organice.

2. PROCESO DECLARATIVO

2.1. VISION

Asitel Ltda. es una empresa de consultoría y proyectos que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el **diseño e implementación de sistemas de televisión**. Se orienta con los principios fundamentales de respeto, integridad, servicio y excelencia; valorizando a las personas y relaciones comerciales.

2.2. MISION

Resolver las necesidades y problemas que presente el cliente en la elaboración, puesta en marcha y mantención de proyectos de televisión, garantizándole un servicio personalizado y de calidad, ajustado a un adecuado plazo de entrega.

La base de nuestro negocio es la comunicación y atención constante del cliente.

“Seremos proactivos hacia las necesidades de nuestro cliente, y del cliente de nuestro cliente, asistiéndolo en terreno, incluso fuera de los límites geográficos naturales de nuestro emplazamiento”.

Nos comprometemos a:

- Resolver un problema del cliente a través de la elaboración de proyectos de televisión simples, claros y efectivos para que su realización práctica sea lo más directa posible, ahorrando costos de ejecución
- Entregar a nuestros clientes la certeza de que todos los productos y servicios que ofrecemos son desarrollados bajo condiciones controladas para brindar satisfacción de sus necesidades a precios competitivos.
- Cada integrante de nuestra organización respetará los procedimientos de trabajo que aseguran la calidad de nuestros productos y servicios, y para ello nuestra principal preocupación será la capacitación permanente de nuestro personal, de modo que sea especializado en las áreas requeridas.

- Entregar a nuestro personal los recursos tecnológicos necesarios y que estén a nuestro alcance para incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Trabajar en conjunto con nuestros clientes para que sus equipos funcionen adecuadamente en el momento de ser operados, mediante programas de seguimiento y recomendaciones al mejoramiento continuo.

2.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Crear valor a través de la prestación de servicios de Ingeniería electrónica, con calidad, responsabilidad y honestidad.

Valor para sus clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Dar soluciones confiables de ingeniería electrónica en el ámbito del diseño implementación de sistemas de TV. • Prestar servicio oportuno en gestión y coordinación de redes de negocios (venta). • Satisfacer las necesidades del cliente en la línea de negocios de Asitel
Valor para sus trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral grato y estable • Capacitación • Posibilidades de desarrollo profesional
Valor para los dueños de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de su inversión • Independencia laboral • Capacidad de desarrollar proyectos de interés • Posibilidad de crear redes y relaciones comerciales y personales de largo plazo.

En anexo A el lector encontrará la metodología desarrollada para la obtención de estos resultados.

3. PROCESO ANALITICO

3.1. ANALISIS INTERNO

3.1.1. Competencias

El siguiente cuadro resume las competencias actuales de Asitel, resultado de una completa autoevaluación de la empresa, que ayuda a detectar las competencias de la empresa que Asitel debe potenciar para transformarlas en competencias centrales y que es presentada en el anexo A de este trabajo.

COMPETENCIAS ACTUALES DE ASITEL	
Capacidad de relacionarse y producir confianza en proveedores y clientes, creando relaciones comerciales de largo plazo.	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.
Know How en Electrónica. Diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas y TV.	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Facilidad para comunicarse, de fomentar un buen clima organizacional y mantener la lealtad de su personal	PARIDAD COMPETITIVA
Coordinar organizar diferentes funciones y relaciones, con alta capacidad de reaccionar frente al cambio.	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
No asustarse con los problemas y desafíos	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Servicio personalizado	PARIDAD COMPETITIVA
Operar con bajos costos	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Trabajar honestamente	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Producir orden y claridad en los procesos internos.	PARIDAD COMPETITIVA
COMPETENCIAS EN DESARROLLO	
Competencias blandas de negociación, comunicación; habilidades gerenciales, de gestión y liderazgo	

En el Anexo B, se analiza la competitividad interna de los factores críticos de éxito de la empresa (8), señalándose con azul la situación actual de la empresa, y en verde la aspiración del futuro, cuyo cuadro resumen se presenta a continuación:

FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
INFRAESTRUCTURA GERENCIAL					
ORGANIZACIÓN FINANCIERA E INFRAEST. GERENCIAL					
GESTION DEL RECURSO HUMANO					
TECNOLOGIA					
ADQUISICIONES					
COMERCIALIZACION Y VENTAS					
EVALUACION GENERAL					

3.1.2. Fortalezas

- Capacidad de relacionarse y producir confianza en proveedores y clientes, creando relaciones comerciales de largo plazo.
- Operar con bajos costos en base a proyectos
- No asustarse con los problemas y desafíos
- Compromiso y experiencia de los dueños
- Credibilidad y capacidad crediticia en instituciones financieras
- Relación colaborativa con trabajadores
- Política de inversiones contra contratos y proyectos
- Adopción de estándares (servicio de calidad, procedimientos de optimización de recursos, etc.)
- Rapidez en la adaptación al cambio tecnológico, y capacidad de respuesta.

3.1.3. Debilidades

- No posee certificaciones ISO
- Procedimientos no formalizados
- Empresa familiar.
- No tiene endeudamiento a largo plazo
- Velocidad de respuesta no es óptima
- Mínimo margen de error
- No existe método de transmisión de Know How
- Red de personal I a III región limitado
- Unidad de mando
- No posee página web
- No internalizar practicas marginales

3.1.4. Oportunidades de Mejoras

De las fortalezas y debilidades de la empresa, podemos concluir sus oportunidades de mejoras, las que están dadas por:

- Desarrollar un plan a largo plazo para lograr la certificación de la empresa en normas normas ISO, NCHs, OPHs, etc.
- Desarrollar programas de capacitación, utilizando franquicias Sence
- Mejorar y formalizar los canales de información
- Mejorar la velocidad de respuesta a sus clientes, a través de mejoras en los procesos y su control de calidad.
- Crear metodologías de transmisión de Know How
- Mejorar la red de personal I a III región
- Modificar la actual estructura paternalista de dirección hacia una burocracia maquinal a través de la normalización de los procesos.
- Crear página web

3.2. ESCRUTINIO DEL ENTORNO.

3.2.1. Análisis Externo Modelo Pest

A continuación se destaca el análisis del medio ambiente a través del Modelo PEST.

Medio ambiente político - legal

Las fuerzas político – legales que afectan a la industria de las telecomunicaciones, escapan al control de Asitel. En relación a las fuerzas regulatorias, existe legislación a favor de la competencia y protección al consumidor. Las entidades regulatorias de mayor trascendencia son la Subsecretaria de Telecomunicaciones (Subtel) (22) y el Consejo Nacional de Televisión.

En 1982 se dicta la **Ley General de Telecomunicaciones** que desregula el sector con el fin de introducir la competencia. Recientemente, Chile ha suscrito numerosos Acuerdos - Tratados y Protocolos, estableciendo normas especiales que en esencia promueven el desarrollo de sólidas relaciones bilaterales, con objetivos diversos como la regulación de monopolios, establecer mercados más amplio y seguros para el intercambio comercial, las que se han visto reflejadas en importantes inversiones.

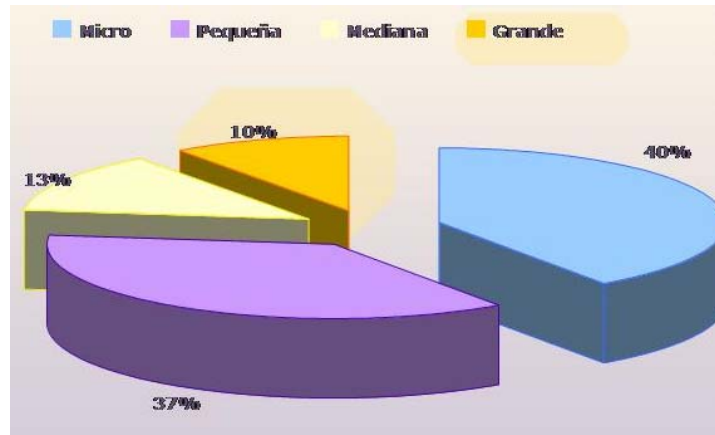
Económico

Se concluye de los indicadores del informe Económico regional del INE (20) que la economía chilena evoluciona con tasas de crecimiento positivas

Por otra parte el mundo ha crecido sólidamente, más la economía China que creció a tasas cercanas a los dos dígitos, caracterizando el 2005 por una economía global muy dinámica, con contrapunto negativo una reducción de holguras de capacidad traducidas por el exceso de demanda de commodities, ajustado vía alza de precios. En este contexto, la economía chilena si bien se vió favorecida por el alza del cobre (precio que a la fecha ha ido superando crecientemente sus valores históricos), se ve afectada por el alza del petróleo (20) .

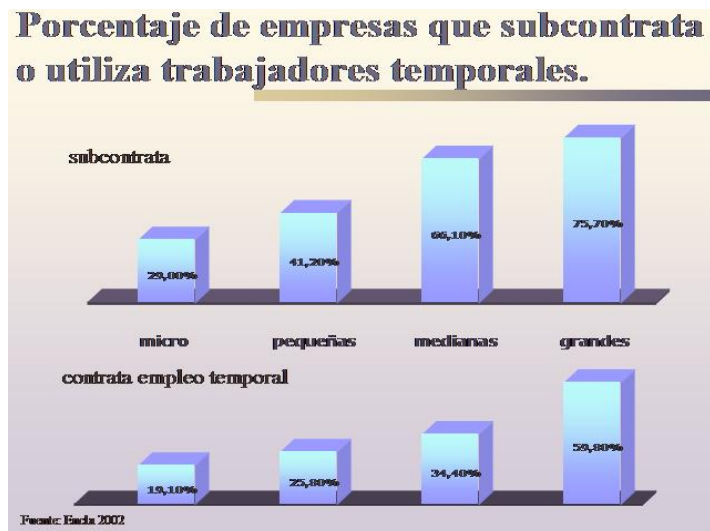
Social

En términos de distribución de empleo, la encuesta Encla 2002 (19) nos muestra en la gráfica siguiente, que la micro y pequeña empresa son las que generan el 77% del empleo en el país.



FUENTE: Encla 2002. DISTRIBUCION DEL EMPLEO POR TAMAÑO DE EMPRESA

Es interesante notar, como lo muestra la siguiente gráfica, que existe una tendencia a la subcontratación o uso de trabajadores temporales en todas las empresas, y en especial en las empresas medianas y grandes, lo que genera un campo de oportunidades para las micro y pequeñas empresas, entre las cuales se encuentra Asitel Ltda.



FUENTE: Encla 2002

En el período entre los censos de 1992 y 2002 la población de la II región, creció en un 20,3% (19). Los cambios de la población han sido el aumento en el porcentaje de consumidores de mayor edad, aumento del gasto en los consumidores solteros, incremento en la participación de la mujer en la fuerza laboral (doble ingreso familiar), aumento del consumismo y materialismo, aumento de la importancia en temas ecológicos, salud, nutrición, ejercicio y preocupación por el entorno natural y movimiento del consumidor hacia la protección de los derechos.

Estos cambios demográficos afectan positivamente a la industria en estudio, ya que hay un incremento en el poder adquisitivo familiar, lo que permite mayor acceso a bienes de consumo suntuarios como lo es la Televisión; como asimismo, el aumento en la demanda de programación diversa tales como programas de naturaleza, vida y salud, etc., mismos que satisface Asitel a través de su producto Distribución de DTH.

Tecnológico

Las fuerzas tecnológicas de mayor importancia son el rápido crecimiento tecnológico y el impacto en las decisiones de compradores y vendedores.

3.2.2. Fuerzas competitivas del Mercado

Amenaza de nuevos competidores. (Barreras de Entrada)

Una importante amenaza de ingreso de nuevos competidores al Mercado que provee Asitel Ltda., está dado por las crecientes políticas de outsourcing de las empresas de TV abierta, que promueven la externalización de sus servicios, eliminando departamentos que antes pertenecían a la empresa, pero otorgándole facilidades a sus profesionales para que los provean de los mismos servicios pero con costos menores. Esta política puede ser una amenaza para la empresa, en términos de que ingresan nuevos competidores al ruedo, pero también es una oportunidad de satisfacer a un nuevo cliente que ya no provee sus servicios en forma interna.

Las barreras de entrada están dada por el alto nivel de conocimiento especializado que es requerido para operacionalizar los servicios, y el costo de capital asociado a la puesta en marcha del negocio.

Poder de proveedores. (Posición negociadora)

Es importante reconocer que los proveedores de Asitel tienden a convertirse en competidores a través de una integración vertical hacia abajo, ya que pueden subcontratar los servicios de ingeniería para instalar los sistemas de TV que ellos fabrican, por lo que tienden a ser más poderosos ya que el mercado está dominado por unas cuantas compañías internacionales grandes fundamentalmente, aún cuando existen otros proveedores de la industria que tienen productos sustitutos satisfactorios.

Dado que Asitel no es un cliente importante para sus proveedores; y estos proporcionan a la empresa productos críticos para el éxito de la Cía., con insumos diferenciados entre sí, con costos de cambio relativo, se concluye que existe un alto poder de los proveedores, por lo que Asitel busca generar alianzas estratégicas con ellos, para vincularse con su cadena del valor participando activamente en su integración hacia abajo, pero manteniendo independencia a beneficio de sus clientes.

Poder de compradores (Posición Negociadora)

En este punto del análisis se deben considerar dos tipos de compradores muy diferentes entre sí:

- **COMPRADORES DE SERVICIO DE TV SATELITAL (DTH)**

En el mercado de TV Satelital, los compradores son personas naturales que buscan precios bajos, no están concentrados, ni presentan amenazas creíbles de integración hacia atrás. Son clientes a quienes les importa y exigen calidad, y poseen toda la información, haciendo que las empresas oferentes compitan entre sí. Estos consumidores están respaldados por el SERNAC.

- **COMPRADORES DE SERVICIOS DE CONSULTORIA Y PROYECTOS DE TV.** En este caso, existe mayor concentración de los compradores (generalmente pequeñas comunidades, o grandes empresas de TV abierta, cable o satelital); representando una fracción importante de las ventas de Asitel. Estos últimos compradores tienen bajo costo de cambio, están bien informados y exigen calidad y mayor servicio a sus proveedores, por lo que el poder que detentan es alto.

Productos sustitutos

- **SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y PROYECTOS DE TV.**

En la Web, se encontró una diversa gama de empresas de todos los tamaños que realizan servicios similares a los ofrecidos por Asitel, sin embargo, la mayoría se focaliza a consultoría en telecomunicaciones en temas de diseño y/o evaluación de redes de voz y datos; sistemas de soporte, mantenimiento y outsourcing de telefonía. Existe más de un ciento de empresas dedicadas a los Circuitos Cerrados de TV (CCTV) en Chile. Por otra parte, hay mayor especialización en el área de radio que en el de TV.

- **VENTA E INSTALACION Y SERVICIO TECNICO DE ZAP TV**

En la industria televisiva se distinguen las áreas de TV :

- Señal abierta : Canal 13 UCTV, TVN, Megavisión, La Red, Chilevisión, UCTValpso. Generalmente utilizan sus propios departamentos de red para suplir sus necesidades tecnológicas, con excepción del Canal 13, actual cliente de Asitel para la zona Norte.
- TV Cable: VTR
- TV Satelital: Direct TV, ZAP TV, Telefónica.
- Canales locales de TV.: Con una presencia creciente dadas las facilidades tecnológicas actuales, se incorporan a las señales de los TV Cable,

incorporando programación de interés de cada localidad. Utilizan tecnología de menor presupuesto, con procesos más artesanales.

- Señales Municipales de TV: Existe una fuerte tendencia de varias Municipalidades, a proveer servicios de TV, instalando sus propias redes de cable, y proveyéndoles de programación captada de TV Satelital. Esta práctica frena la comercialización de TV satelital en la comuna, y ciertamente limita el desarrollo proyectos de inversión en equipamiento de TV.

Rivales Tradicionales. Intensidad de la competencia.

En este punto también hay que diferenciar entre:

- COMPRADORES DE SERVICIO DE TV SATELITAL (DTH)

En el mercado de TV Satelital, la rivalidad de la competencia queda en evidencia al buscar mejores posiciones estratégicas, compitiendo en precio, manteniendo importantes campañas publicitarias, incrementando garantías y servicios y haciendo nuevas presentaciones de productos. En este aspecto, Asitel Ltda, como representante de uno de éstos, no tiene ingerencia directa en el actuar frente a sus competidores más directo que son DIRECT TV y Telefónica, sino que debe seguir la política del mandante, lo que resulta muy costoso en términos de márgenes de venta como competidores minoritarios.

- COMPRADORES DE SERVICIOS DE CONSULTORIA Y PROYECTOS DE TV.

La ubicación geográfica de Asitel Ltda., le otorga una relativa ventaja comparativa (en término de costos), como proveedora de servicios de TV para la zona norte. Lo anterior, dado que sus competidores directos se ubican en general en la zona céntrica del país, por lo que sus costos se ven incrementados fuertemente por conceptos de transporte de insumos y personal, viáticos, etc.

En general, se puede acotar que existe un numeroso grupo de competidores en las áreas de servicio menos especializadas y con un mayor número de proveedores de productos, en especial en el desarrollo informático (redes), circuitos cerrados de Televisión (CCTV), radio y telefonía.

El crecimiento industrial es rápido dado el avance tecnológico. En relación a los costos fijos y de almacenamiento de la Industria, se debe distinguir si evaluamos proveer productos (como por ejemplo TV satelital), v/s servicios. En el primer caso, estos costos serán altos, ya que requerirán fuerte inversión inicial de equipamiento, infraestructura, móviles y equipos. Para proveer servicios, estos costos disminuyen notoriamente.

Grado de regulación

En relación a las acciones gubernamentales, existe una favorable protección de la industria, con regulación a través de la Sub Secretaria de Telecomunicaciones que regula la industria, a través de las normas de frecuencia de TV y del Consejo Nacional de Televisión que otorga las concesiones y analiza los contenidos de los programas transmitidos.

Por otra parte, los tratados de libre comercio han liberalizado las fronteras y disminuido los aranceles aduaneros, flexibilizando el uso de moneda extranjera.

En el anexo C encontrará un cuadro que esquematiza las fuerzas competitivas del mercado (8), actual (en azul) y futuro (en verde).

Según el cuadro teórico adjunto, podemos concluir que la industria presenta retornos altos, pero inestables dado que existen muchas barreras de ingreso y también de salida, por lo que su **atractivo como industria es MEDIO**.

<p>MUCHA BARRERA DE INGRESO</p>	<p>Retorno alto, estable</p>	<p>Retornos altos, inestables</p>
<p>POCA BARRERA DE INGRESO</p>	<p>Retorno bajo, estable</p>	<p>Retornos bajos, inestables</p>
	<p>POCA BARRERA SALIDA</p>	<p>MUCHA BARRERA SALIDA</p>

Organización Industrial

Podemos reconocer en Chile, un grupo no despreciable de empresas que prestan servicios relacionados con el quehacer de Asitel, sin embargo, dependiendo del tipo de servicio, podemos clasificarlas en:

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA			
SERVICIOS PRESTADOS	No. de participantes		
	ALTO >100	MEDIO 20-50	BAJO 0-20
Audio y video profesional y broadcasting		x	
CCTV (Circuito cerrado de TV)	x		
Diseño de Ingeniería de TV			x
Dispositivos de seguridad		x	
Enlaces de Microondas			x
Equipos de Emergencia		x	
Estudio de Ingeniería de Telecomunicaciones		x	
Ingeniería, instalación y suministro de equipos para TV LOCAL		x	
Instalación TV Satelital		x	
Legalización de Actividades: certificación Subtel.			x
Mantenimiento integral post venta para radio	x		
Plantas transmisoras y estudios de radio	x		
Mantenimiento integral post venta para TV			x
Plantas transmisoras y estudios de TV			x
Representaciones, instalaciones y servicios.		x	
Servicio de Ingeniería para TV Abierta			x
Sistemas de Radiocomunicación	x		
Soporte Técnico		x	
TV Cable			x
TV Satelital			x
Visitas técnicas. Peritajes.			x

De acuerdo a las características de estructura competitiva (8) podemos identificar que la **industria de TV satelital en Chile es un oligopolio**, ya que tiene pocos competidores, algunas barreras de ingreso al mercado (capital y reglamentación), un producto con diferencias reales o percibidas y conocimiento del mercado imperfecto.

Por su parte, **la industria de servicios de TV es una competencia monopolística**, ya que existen muchos competidores, con pocas barreras de ingreso, diferencias de productos con muchos sustitutos y un conocimiento de mercado mayor que el oligopolio y menor al monopolio.

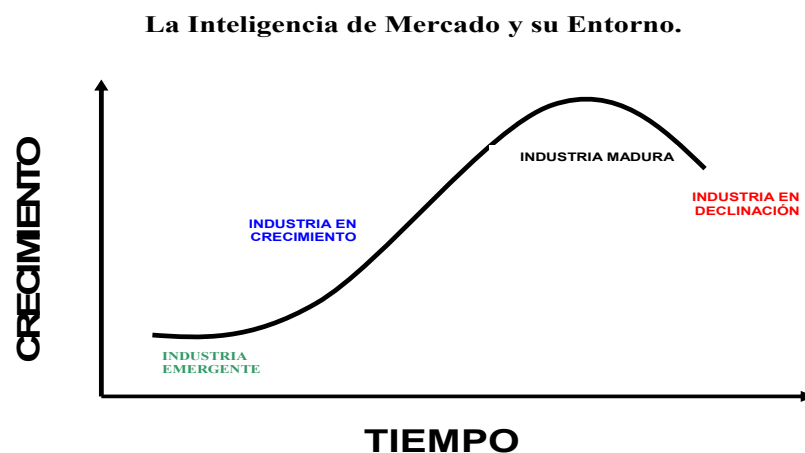
Constelación de Valor

Asitel tiende a formar parte de una constelación de valor, la cual opera bajo una arquitectura de alianzas. Se trata de un sistema complejo, relacional e integrado en redes para trabajar en forma conjunta, aumentando la capacidad de generar relaciones de confianza en los negocios.

Para generar valor en esta constelación, Asitel formaliza alianzas ganar - ganar con sus proveedores de servicios, basadas en una constante preocupación por satisfacer las necesidades del cliente, y en lo posible, las del “cliente del cliente”. Para esto la empresa requiere contribuir a la coordinación de las sinergias entre los sistemas en que forma parte, y manejar un conocimiento personalizado de sus clientes y proveedores, fomentando su credibilidad, confianza y lealtad.

Ciclo de Vida

La industria de las Telecomunicaciones, y en especial la Televisión, es una industria madura. Por su esencia, conlleva una evolución tecnológica creciente, lo que la hace fluctuar hacia una industria en crecimiento, por ejemplo en las áreas específicas de diseños de proyectos de TV y emergente en la TV satelital y digital.



Toda Industria es Dinámica en el Tiempo

Fuente: Zaviezo S. Luis y Olguin Eduardo. Política de Negocios. Santiago. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA, Antofagasta. Otoño 2005

En sus diferentes unidades de negocios, Asitel enfrenta distintas etapas de crecimiento en la industria. En el caso específico de los servicios de mantenimiento de TV. Nos enfrentamos a una **industria madura**. La unidad de negocios DTH, con su producto de TV satelital se acerca más a una **industria emergente**. Finalmente, para la unidad de negocios de proyectos de TV, nos enfrentamos a una **industria en crecimiento**.

3.2.3. Análisis del Atractivo de la Industria. (Atractivo de Factores de Mercado.)

El siguiente cuadro, resume el atractivo de los factores de mercado (8), el cual se analiza en detalle en el anexo C. Dado que el **atractivo de la industria es Medio, y las fortalezas del negocio fluctúan de bajo a medio**, según el nivel de producto y servicio que ofrece, la teoría recomienda identificar los segmentos de crecimiento, especializarse e invertir en forma selectiva si se tiene una mediana fortaleza; y buscar nichos, considerando la salida si sus fortalezas disminuyen drásticamente.

ATRACTIVO DE LOS FACTORES DE MERCADO					
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
FACTORES CRITICOS					
FACTORES DE MERCADO	■	■			
FACTORES COMPETITIVOS	■	■	■		
FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES	■	■	■		
FACTORES TECNOLOGICOS	■	■			
FACTORES SOCIALES.	■	■	■		
EVALUACION GENERAL	■	■	■		

Podemos concluir que la industria posee oportunidades que pueden ser explotadas por los recursos y capacidades de la firma, siendo importante conservar y cambiar; evitando la miopía e inflexibilidad y las rigideces centrales.

Resumiendo, se pueden definir las siguientes oportunidades y amenazas para Asitel, de acuerdo a este entorno externo:

3.3. OPORTUNIDADES

- **Tendencia a la subcontratación de servicios en empresas medianas y grandes.** (Genera oportunidades de demanda, y posibilidades de manejar niveles de costos aceptables vía contratación de mano de obra temporal.)
- **Incremento en el poder adquisitivo familiar**
- **Crecientes políticas de outsourcing de las empresas de TV**
- **Proyecto de VTR TV Local.** Potenciales clientes para habilitación de estudios de producción TV Local.
- Acceso a nuevos proyectos a través de **Chilecompra**
- **Fuentes de financiamiento del gobierno** (Corfo Línea C1, Sercotec.)
- **Registros unificados de Proveedores.** Chileproveedores, Sicep, www.chilecalifica.cl, etc.
- **Tratados de libre comercio** (posibilidades de importación y nuevos negocios; compra de vehículos chinos a menor costo)
- **Facilidades de créditos** (Plataforma microempresas BCI, BancoEstado, etc.)
- **Precio del Cobre.** (Incremento demanda proyectos de ingeniería en minería), crecimiento del país.
- **Ley capital de riesgo.** (Financiamiento con tasas menores)
- **Desarrollo tecnológico mundial.** Abre nuevas posibilidades de representación y usos con la tecnología de Internet para nuevos proveedores. Por otro lado, la rápida obsolescencia requiere más servicios por actualización.
- **Avance de las tecnologías de información y telecomunicaciones** (Internet, celular, e mail, msn etc.) permiten trabajo a distancia ó coordinación de gestión
- **Tendencia a mayor capacitación y colegios técnicos** como Don Bosco (acceso a mejor calidad de recurso humano con conocimientos técnicos), Inacap.
- **Ley de Innovación tecnológica**

- **Leyes de medio ambiente cada vez más rígidas** (Incrementan demanda por monitoreos ambientales a través de nuevas tecnologías).
- **Presencia de universidades** (alianzas para satisfacer demanda de estudios específicos, acceso a mayor capacitación).
- **CDA en primera división**
- **Desarrollo de la minería en la región** (Crecimiento económico de la región y país. Demanda potencial)
- **Crecimiento y estabilidad del país.**
- **Desarrollo tecnológico, TV interactiva, Internet**
- **Servicios contables on line, recaudación electrónica, etc.**
- **Valorización de la ética en los negocios**
- **Becas Chile** : proyectos de investigación en tecnología de telecomunicaciones
- **Proyectos de inversión de la Sofofa en área de telecomunicaciones.**
- **Incubadora de empresas U. de Chile** comunidad red access nova de la U. de Chile. acceso a empresas nuevas de prestación de servicios de gente joven y emprendedora
- **Concentración de los compradores permite marketing relacional.**

3.4. AMENAZAS

- **Ingreso de nuevos competidores al mercado dado por las crecientes políticas de outsourcing de las empresas de TV abierta.**
- **Bajas barreras de ingreso a empresas prestadoras de servicio** (el inversionista compra el conocimiento)
- **Integración vertical hacia abajo de los proveedores** (pueden subcontratar los servicios de ingeniería para instalar los transmisores de TV que ellos fabrican)
- **Alto poder de negociación de los compradores** (generalmente grandes empresas de TV abierta, cable o satelital)
- **Proyecto Ley Subcontratación. (No. 26.998)** Empresa de servicios temporarios Art. 183-J Garantía de 500 UF, derecho a sindicalización. Responsabilidad solidaria.
- **Globalización ingreso de nuevos competidores al mercado (TLC)**
- **Proyecto de VTR de TV local.** Oferta alternativa para TV local.

- **Agresiva Guerra de precios de los operadores de DTH** (Ingreso Telefónica en mayo 2006)
- **Alza del Precio del petróleo.** → inflación y alza de tasas de interés.
- **Mal desempeño del football chileno, actualmente eliminado del Mundial de Alemania.** Repercute en la demanda de mercado frente al producto DTH y su principal atractivo, el canal del football, el cual Asitel Ltda. Representa en la I a la III Región.
- **Distancias regionales.** Gasto de tiempo y transporte
- **Integración horizontal de grandes compañías de telecomunicaciones**
- **Inminente llegada de la TV digital.** En Chile falta que definan la norma.
- **Costo del empleo por mejor educación de la población.**
- **Exigencia de boletas de garantía para presentación a proyectos**
- **Expansión de VTR** → incremento demanda instaladores, tornando escasa y cara la subcontratación de personal para Asitel

3.5. LOCALIZACION DE UNA INDUSTRIA ATRACTIVA

Dadas las características de la industria de las telecomunicaciones, con altas barreras de ingreso por conocimiento y altas barreras de salida, alta competitividad, pocos participantes, para Asitel resulta compleja su inserción y permanencia en ella. En la industria de las telecomunicaciones, existen especialidad en telefonía, radio, informática y televisión. Es en una mezcla de estas dos últimas áreas, en las cuales Asitel tiene capacidades que contribuirán a un mejor posicionamiento en un nicho de mercado en el cual destaquen sus fortalezas.

4. PROCESO DE EJECUCION

4.1. ESTRATEGIAS

4.1.1. Objetivo estratégico

Aprovechar y desarrollar oportunidades del mercado; en las áreas de competencia de Asitel, y en su nicho de negocio. Como Objetivo Corporativo, Asitel requiere autofinanciar sus operaciones e inversiones, con optimización tributaria. Busca crecimiento en su tasa de rentabilidad, a través de una cobertura nacional en el largo plazo, y buscando la excelencia en la atención de sus clientes.

4.1.2. Estrategia genérica

La acción estratégica para obtener ganancias sobre el promedio que se recomienda aplique Asitel es la **DIVERSIFICACION CONCENTRICA**, es decir, mantener el foco de su negocio (servicios para TV), diversificando sus prestaciones y manteniendo en todas ellas una **diferenciación por calidad de servicio**

No obstante lo anterior, para el caso específico de la representación de TV satelital, deberá alinear su estrategia a la de **liderazgo en costos** para actuar, en concordancia con su cliente, administrando eficientemente sus recursos sin perjuicio de ofrecer un producto y servicio de calidad a sus clientes.

4.1.3. Estrategia Organizacional

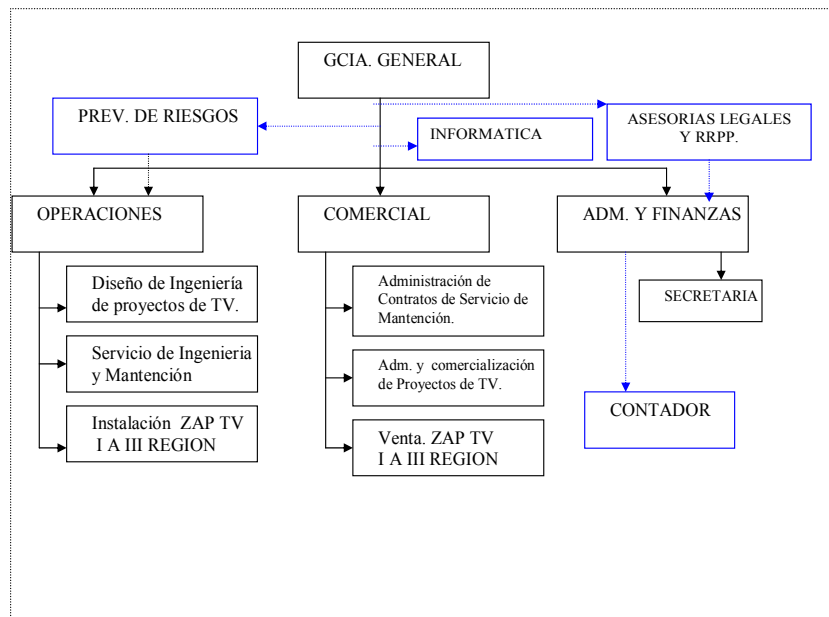
Dado que Asitel se maneja con unidades de negocios, se visualizan las características de las siguientes estrategias organizacionales, analizadas en detalle en el anexo D estrategia exploradora, de convergencia y de empresa de posición constante.

4.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1. Capacidad Organizacional de Asitel Ltda.

Asitel Ltda. posee un capital de trabajo pequeño, con facilidades crediticias, basado en el sólido patrimonio de sus socios. Maneja conocimientos tecnológicos actuales. Con céntrica ubicación, y gran capacidad de gestión y adaptación. Tiene una liviana estructura de personal, con limitado potencial de reconversión.

4.2.2. Organigrama



4.2.3. Recursos

Asitel posee recursos financieros limitados a un capital de \$ 10.000.000 y posibilidades de créditos que actualmente no utiliza. La infraestructura disponible consta de oficina propia y equipada, bodegas, vehículos y laboratorio electrónico.

Tiene una estructura jurídica amplia que le permite ser emprendedor de nuevos negocios. Cuenta con personal confiable, fomenta un buen clima organizacional y mantiene la lealtad de su personal que es capaz de aprender cosas nuevas

Posee además know how en gestión y coordinación de redes de negocios; en electrónica, diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas y TV.

Asitel tiene antecedentes comerciales intachables con historias de éxito en la prestación de servicios a importantes clientes de la zona norte.

4.3. PRODUCCION

Dentro del proceso productivo (qué y cómo producir), la industria de telecomunicaciones distingue radio, telefonía, redes y televisión. Es dentro de esta última que Asitel se ha especializado, y en especial en servicios de mantención, proyectos y TV satelital.

Para los servicios de venta e instalación de DTH, Asitel se alinea a la estrategia de su cliente mandante, manteniendo una red de subcontratistas en la zona norte, preocupándose de mejorar la gestión, comunicación y logística con cada uno de sus colaboradores.

Asitel trabaja en línea con el sistema de Call center, para prestar servicio tanto a los clientes finales, como a sus instaladores, sobretodo en lo que dice relación a la activación de tarjetas de TV satelital. Este servicio opera para los instaladores permanentemente, incluyendo domingos y festivos.

Para los servicios de mantención y proyectos de TV, Asitel trabaja con un sistema de proyectos independientes, controlado por centros de costos e implementando sistemas de manejo de inventario cercanos al método Just in Time (JIT) (10, 15). La empresa aún está en una etapa familiar, que no justifica implementar grandes tecnologías de información, tales como ERP, CRM, BSC, etc.; sin embargo, la gerencia conoce las ventajas de estos sistemas, y adapta algunos conceptos de gestión de operaciones, cuando las condiciones lo permiten, tales como el costeo ABC.

4.4. FINANZAS

Los siguientes índices, dan muestra del crecimiento de la empresa, con algunos problemas propios de la gestión de una pyme.

4.4.1. Rentabilidad

Asitel presenta rentabilidades crecientes, y capacidad adicional para un nivel de endeudamiento alto, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

INDICE	2003	2004	2005
RENTABILIDAD			
ROA = Rendimiento global o total de activos	37,7%	41,5%	52,1%
ROI = Rendimiento sobre los activos totales	37,6%	41,0%	51,7%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO (Resultado antes de impuesto)	45,1%	54,4%	59,1%
ROE = Rentabilidad del capital propio post impuesto	43,0%	49,4%	50,5%

4.4.2. Consolidación del activo fijo

INDICE	2003	2004	2005
ACTIVO FIJO/ACTIVO CIRCULANTE	24,7%	13,2%	12,7%
AC / ATN	80,2%	88,3%	88,7%
AFN / ATN	19,8%	11,7%	11,3%
Grado de obsolescencia			
DEP.ACUM/AF	13,3%	33,7%	64,3%

Existe tendencia a la menor consolidación del activo fijo, por ende una mayor tendencia a la liquidez, con incremento del activo circulante. En relación al grado de obsolescencia creciente, se recomienda reinversión de activo fijo.

4.4.3. Endeudamiento

INDICE	2003	2004	2005
ENDEUDAMIENTO			
EXIGIBLE/ATN	16%	26%	12%
EXIGIBLE/CAPITAL PROPIO	19,6%	34,5%	13,6%
ELP/EXIGIBLE	0,0%	0,0%	0,0%
EXP/EXIGIBLE	100,0%	100,0%	100,0%
CAPITAL SOCIAL/CAPITAL PROPIO	43,5%	29,0%	27,1%
RESERVAS/CAPITAL PROPIO	56,5%	71,0%	72,9%
E = DEUDA TOTAL/ PATRIMONIO	34,5%	68,2%	18,8%

En 2005, los acreedores proporcionan el 12% del financiamiento total de la empresa, demostrando la existencia de una capacidad adicional para endeudamiento.

Un aspecto negativo del manejo financiero de la empresa es que el endeudamiento es 100% a corto plazo. Lo anterior, producto, de su conservadora política de inversiones bajo contratos de respaldo de flujos. Esta es una característica de las pymes, ya que no cuentan siempre con el apoyo de las instituciones financieras, más aún cuando son jóvenes empresas.

4.4.4. Solvencia

Los índices de solvencia, muestran una vez más la creciente liquidez de la empresa, la que en la práctica no puede ser reinvertida dado que se destina a cubrir boletas de garantía para proyectos nuevos, los que tienen un período de devolución de 360 días promedio. También ese capital de trabajo es utilizado para absorber los costos operativos mientras dura el período de cobranza.

INDICE	2003	2004	2005
SOLVENCIA FINAL	22.996.436	34.452.940	36.933.433
Solvencia Corriente (Capital de Trabajo)	17.547.146	29.040.242	32.206.820
LIQUIDEZ			
Razón circulante	4,9	3,4	7,4
	20%	29%	14%
Ratio Funcional	2,3	2,3	7,4
	44%	44%	14%
Ratio de Tesorería	2,3	2,3	7,4
	44%	44%	14%
Ratio de Liquidez	0,5	0,0	1,4
Ratio Tesor. Func. Libre sin Morosos	2,1	2,1	3,9

La razón circulante muestra que el año 2005 el activo circulante cubre 7,4 veces las deudas de la empresa; esta razón baja a 1,4 veces si se considera el ratio de tesorería. El mismo año, Asitel sólo requiere liquidar el 14% del valor libro para cumplir plenamente con sus acreedores de corto plazo. Una característica interesante de destacar es que la empresa no maneja stock de inventario, por lo que la razón funcional y tesorería son idénticas.

4.4.5. Autofinanciamiento

Asitel se autofinancia y ha incrementado su reserva de capital en el transcurso del tiempo, disminuyendo también sus pasivos.

INDICE	2003	2004	2005
AUTOFINANCIAMIENTO			
RESERVA/PATRIMONIO	0,99	1,40	1,01
CAPITAL SOCIAL/TOTAL PASIVOS	0,36	0,22	0,24
RESERVA/CAPITAL SOCIAL	1,30	2,45	2,69
RESERVA/TOTAL PASIVO	0,47	0,53	0,64

4.4.6. Razones de Actividad

INDICE	2003	2004	2005
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Período promedio de Cobranza	64	45	30
Rotación de Activo Total Neto	1,52	1,34	1,98
Rotación Activo Circulante	1,90	1,52	2,23
Permanencia Activo Circulante	192,21	240,26	163,73
Rotación del Activo Fijo	7,69	11,48	17,57
Permanencia Activo Fijo Neto	47,47	31,78	20,78

Ha habido una importante gestión de cobranza del año 2003 a la fecha, disminuyendo los plazos promedios de cobranza de 64 días a 30 días actualmente. Cabe destacar que estos plazos no tienen relación con el rescate de las boletas de garantía de los proyectos de ingeniería, los cuales están sometidos a la tramitación administrativa de las instituciones y que exceden con creces estos índices.

La rotación del activo total neto nos indica que la empresa está generando un mayor volumen de negocios para el tamaño de su inversión en activos. El año 2004 no generó un volumen suficiente de negocios, por lo que debió incrementar sus ventas.

En relación a la Rotación del Activo fijo, podemos indicar que la empresa usa sus activos fijos a un porcentaje de capacidad creciente.

4.5. MARKETING

4.5.1. Producto

Asitel Ltda. Se caracteriza principalmente por ofrecer a sus clientes 3 tipos de servicio: Servicio de mantenimiento de sistemas relacionados con TV; servicio de venta e instalación para TV satelital y proyectos de televisión.

4.5.2. Plaza

La distribución de productos y servicios que ofrece Asitel, tienen su casa matriz en la oficina ubicada en Avda. Ejército 775 Dpto. 702, Antofagasta, con una bodega localizada a 10 cuadras de distancia; en la cual se guardan y distribuyen los equipos para su despacho a las diferentes regiones con las cuales Asitel se relaciona, y en especial para las I, II y III Región y área metropolitana.

Asitel tiene relaciones comerciales (venta e instalación) con diversos representantes técnicos en Santiago y en la zona norte, distribuidos en las principales ciudades a saber: Arica, Iquique, María Elena, Calama, San Pedro de Atacama, Antofagasta, Copiapó y Vallenar.

Por otra parte, actualmente está desarrollando un proyecto de sitio en Internet, para lo cual ya ha adquirido un servidor y el dominio del sitio, estando este último en construcción. Este proyecto permitirá a Asitel, tener una ventana virtual desde donde mostrar su oferta comercial.

4.5.3. Precio

Asitel se alinea al precio de venta e Instalación de equipos de TV satelital y para los proyectos de ingeniería y servicios de mantención, los precios se fijan caso a caso, en función del valor que proporcionan al cliente, no olvidándose de los costos, en especial en las áreas que no afectan a la diferenciación del producto o servicio ofertado.

4.5.4. Promoción

La venta e instalación de equipos de TV satelital tiene diferentes mecanismos de promoción, apoyados por las campañas publicitarias nacionales del mandante; a diferencia de los proyectos de ingeniería y servicios de mantención que utilizan básicamente un marketing relacional.

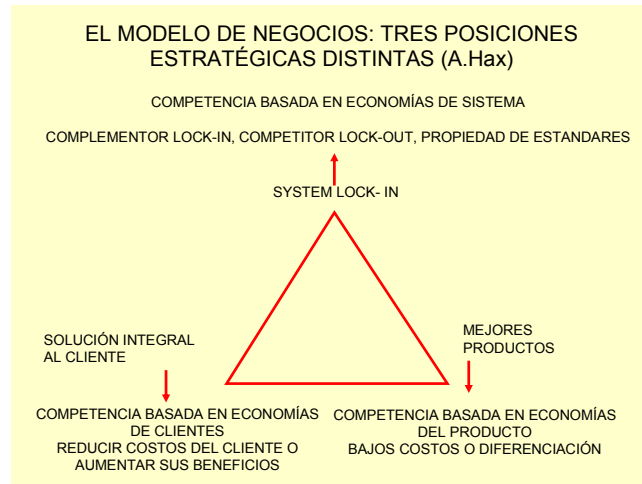
4.6. RECURSOS HUMANOS

Asitel cuenta con personal contratado de planta, subcontratistas, mano de obra especializada contratada para proyectos específicos, y el apoyo de profesionales en asesorías legales, informática, prevención de riesgos y relaciones públicas.

Un detallado análisis de este tema se desarrolla en el anexo D, destacando una propuesta de plan de recursos humanos para la empresa.

5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION.

En esta etapa del modelo de retornos sobre el promedio, Asitel se basará en el modelo de negocios de posiciones estratégicas de A. Hax., seleccionando las acciones estratégicas vinculadas con la implementación efectiva de la estrategia elegida:



Fuente: Zaviezo S. Luis y Olguin Eduardo. Política de Negocios. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Otoño 2005.

De acuerdo a la figura, Asitel se posicionaría entre una solución integral al cliente y una de mejores productos, moviéndose en ese eje dependiendo del producto o servicio que proporcione.

Como **estrategia corporativa**, Asitel se enfocará en un crecimiento sustentable, a través del desarrollo de nuevos negocios, buscando la diferenciación concéntrica con base en la excelencia en el servicio y técnicamente moderna.

En relación a la **estrategia del negocio**, Asitel deberá adaptarse al mercado definiendo un nicho de mercado acorde a sus competencias y grado de especialización, siguiendo una estrategia de Segmentación (ENFOQUE).

Como **estrategia funcional**, de acuerdo a lo analizado en el capítulo anterior, la empresa buscará implementar las estrategias que más le acomoden, de las estrategias exploradoras, convergentes y de posición constante, según la unidad de negocio que esté manejando. Esencialmente debe operacionalizar una administración de variables

de costo, tiempo de servicio/entrega, calidad y flexibilidad. Para esto, es altamente recomendable la abstracción de los procesos, configurando la planta de producción del negocio, definiendo estándares de coeficiente técnico, sistemas de bonos por control de calidad cero defecto (pago sobre producción buena), haciéndose parte del ciclo de producción de sus clientes y buscando los sistemas de incentivo y producción que valoricen el producto que genera el personal y los motive a producir más y con mayor calidad

Con las competencias analizadas; estamos en condiciones de sugerir una línea de dedicación; esto es: Prestar servicios de consultoría, implementación y mantención en el área de telecomunicaciones, y específicamente en el nicho de la Televisión. Con énfasis en la gestión y gerencia de personas; para lograr el sueño de ser reconocidos en el norte como empresa seria, prestadora de servicios técnicos, especialistas y de calidad. Empresa de personas innovadoras, que responden a los requerimientos de sus clientes, brindándoles la confianza de un servicio con capacidad de respuesta óptima, de calidad certificada y precios competitivos.

6. PLAN DE NEGOCIOS

6.1. INFORME EJECUTIVO

Asitel Ltda. es una Empresa de consultoría y proyectos que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el diseño e implementación de sistemas de televisión. Se orienta con los principios fundamentales de respeto, integridad, servicio y excelencia; valorizando a las personas y relaciones comerciales.

Su misión es resolver las necesidades y problemas que presente el cliente en la elaboración, puesta en marcha y mantención de proyectos de televisión, garantizándole un servicio personalizado y de calidad, ajustado a un adecuado plazo de entrega.

Es posible detectar **oportunidades de mercado** para Asitel, en el crecimiento económico del país, los actuales cambios demográficos que conllevan un incremento en el poder adquisitivo familiar, el que permite mayor acceso a bienes de consumo suntuarios como lo es la Televisión; así como también el rápido crecimiento tecnológico, las constantes innovaciones de productos y procesos, aplicaciones del conocimiento y nuevas tecnologías de información y comunicación

En relación a las acciones gubernamentales, existe una favorable protección de la industria, con regulación a través de la Sub Secretaria de telecomunicaciones que dicta las normas que regulan la industria, (a través del número de concesiones de frecuencia de TV) y del Consejo Nacional de Televisión que analiza los contenidos de los programas transmitidos.

Por otra parte, los tratados de libre comercio han liberalizado las fronteras y disminuido los aranceles aduaneros, flexibilizando el uso de moneda extranjera.

Asitel Ltda. Se caracteriza principalmente por ofrecer a sus clientes 3 tipos de servicio: Servicio de Mantenimiento de sistemas relacionados con TV; servicio de venta e instalación para TV satelital y Proyectos de Televisión.

Dado el producto que ofrece, Asitel está permanentemente actualizando la tecnología que utiliza, para lo cual se apoya en una productiva red de proveedores y profesionales relacionados.

Su proactiva planta de profesionales, posee una fuerte actitud de servicio, comprometida con sus clientes y de alta disponibilidad. Se apoya en una red de consultores de diversa índole, logrando trabajar con un equipo creativo, y que sabe responder honesta y rápidamente a las exigencias del mercado.

El equipo humano fundador de la empresa lo constituye el Sr. Patricio Ortega P., Ingeniero Electrónico, con más de 15 años de experiencia en diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas (microondas, Televisión Satelital, etc.), asociado con Verónica de la Fuente Sch., Ingeniero Comercial, MBA U. de Chile © quien administra la empresa.

A pesar de ser una empresa familiar, Asitel se maneja con un modelo de negocios profesional, con baja estructura de costos fijos, tercerizando los servicios que no son de su especialidad, y creando fuertes redes de contactos personalizados con clientes y proveedores, buscando en todo momento incrementar el valor a sus asociados para incorporarse a su constelación de valor.

El potencial de crecimiento del mercado tiene directa relación con la diversificación de los servicios que preste la empresa, ya que los mercados cautivos no tienen gran capacidad de crecimiento a excepción del Zap TV. Este es el motivo por el cual la Gerencia está evaluando permanentemente nuevos productos y/o servicios que ofrecer al mercado.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son desarrollar lazos de confiabilidad con sus clientes y trabajadores, comprando directamente a diversos proveedores con una sana política de pagos con los mismos, lo que permite una atención segura y oportuna que mantiene la independencia en su decisión de compra en beneficio del cliente.

La empresa creada en el año 2001, ha crecido sostenidamente en sus cinco años de existencia, llegando a una facturación de alrededor de los cien millones de pesos en el 2005.

Como Estrategia Genérica, se trata de un Negocio de Enfoque, por lo que debe buscar un Nicho de mercado. Sin embargo, al interior del nicho, la estrategia varía según el producto, a saber:

- Liderazgo en Costo para TV satelital
- Diferenciación en Servicios para Proyectos de Ingeniería en TV y mantención.

Lo anterior no implica que deba olvidarse de sus costos, sobretodo en áreas que no afectan su diferenciación. En el área de la diferenciación, se deberá gestionar por el valor, los costos deberán ser menores que el premio que recibe de sus compradores.

Asitel Ltda. posee un capital de trabajo pequeño, con facilidades crediticias, basado en el sólido patrimonio de sus socios. Maneja conocimientos tecnológicos actuales. Con céntrica ubicación, y gran capacidad de gestión y adaptación. Tiene una liviana estructura de personal, con limitado potencial de reconversión.

6.2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

6.2.1. Naturaleza del proyecto

6.2.1. 1. Oferta de Servicio

Asitel Ltda. busca satisfacer una necesidad de servicio de mantención de estaciones repetidoras de canales de TV abierta, así como también prestar servicios de diseño de ingeniería de TV a pequeñas localidades, que desean tener acceso a señal de TV. En su calidad de distribuidor de TV satelital para la zona norte, Asitel vende, instala el sistema y da servicio técnico a estos equipos.


El detalle del producto y servicio ofertado, se tratará en el punto 7.3.5.1. del presente plan de negocios. En términos generales, se puede señalar que Asitel está en condiciones de ofrecer los siguientes productos y/o servicios:

- Consultorías en Ingeniería electrónica, y en especial en Televisión
- Servicio de Mantenimiento de Estaciones Repetidoras y Satelitales para TV Abierta
- Desarrollo de proyectos de Telecomunicaciones inalámbricas. TV Satelital direct to home (DTH) y punto a punto
- Elaboración de solicitud de radio difusión televisiva
- Ingeniería de detalle para la implementación e instalación de sistemas de transmisión de Televisión direct to home (DTH) .
- Elaboración de proyectos e implementación de TV para pequeñas localidades
- Comercialización, distribución e instalación de terminales direct to home (DTH)

6.2.1.2. El Equipo Directivo de Asitel.

El equipo directivo de Asitel está conformado por el Matrimonio Ortega – de la Fuente, quienes, a pesar de su potencial debilidad por la condición de esposos, han sabido formar un equipo profesional basado en el respeto de las competencias individuales.

GERENTE Y SOCIO FUNDADOR

<p>PATRICIO E. ALEJANDRO ORTEGA PARRA</p> <p>ING. (E) ELECTRÓNICO UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA, ING. CIVIL INDUSTRIAL MENCION SISTEMAS Universidad de Antofagasta., (título en trámite), RUT 8.244.187-5</p>	
--	---

Desde sus comienzos como practicante profesional de Ingeniero electrónico, (1982) en la Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Chile (Entel Chile), Torre Entel Santiago, donde se desempeñó en el área de telegrafía y transmisión de datos; a la fecha cuenta con 15 años de experiencia como Ingeniero Zona Norte (I a III Región).

Prestó servicios para la Corporación de Televisión de la Universidad Católica de Chile, Canal 13 UCTV, Santiago. (1990 a 2001) incrementando en un 340% el número de estaciones transmisoras de canal 13 en la zona de su ingerencia.

Para la mayoría de las estaciones a su cargo, determinó emplazamientos, dimensionando tipos y tamaños de antenas parabólicas TVRO, y su posterior puesta en servicio, enmarcados en el nuevo plan de transporte de señal vía satélite para el territorio nacional, desarrollado por UC TV.

Participó en estudios de factibilidad técnica para nuevas estaciones en zonas extremas y lugares fronterizos, bajo condiciones especiales de clima y suministro de energía.

Desarrolla actividades de apoyo a la ingeniería en la subdirección técnica, y de expansión y mantenimiento de la red de transmisores de TV de la corporación; mantención periódica de dichas estaciones, con seguimiento estadístico y atención inmediata de fallas de los equipos.

Como Jefe Técnico de la III región, en Televisión Nacional de Chile (1984 a 1991), participó en el proyecto del plan nacional de transporte de señal vía satélite de Televisión Nacional de Chile, en mediciones y pruebas de antena TVRO, en los estudios de Bellavista 0990 y luego en la instalación de las estaciones TVRO de Copiapo y el Salado (antenas parabólicas de 11 mts. de diámetro) y actividades complementarias tales como: supervisión de obras civiles, montaje de antenas, instalación y ajuste de sistemas electrónicos, mantención periódica de la red, equipos vhf y microondas. con seguimiento estadístico de fallas, diseño y modificación de equipos complementarios a los transmisores: estabilizadores de tensión, sistemas de señalización, atención inmediata de fallas de los equipos.

ADMINISTRACION Y GESTION.

<p style="text-align: center;">VERÓNICA DE LA FUENTE SCHEGGIA</p> <p style="text-align: center;">INGENIERO COMERCIAL Universidad Católica del Norte Magíster en Gestión y Dirección de Empresas © Universidad de Chile - DII RUT 8.264.756-2</p>	
---	---

Desde sus inicios laborales como Coordinadora Regional. (1986–1988) en Bancard S.A. Copiapó, derivó a Asistente ejecutiva en Phelps Dodge de Chile - Proyecto La Candelaria. Copiapó, (1989– 1991) y Product Manager en ProChile, (1997) Dirección Regional Antofagasta, al terminar sus estudios de Ingeniero Comercial de la Universidad Católica del Norte.

Magíster en Gestión y Dirección de Empresas ©, del DII de la Universidad de Chile, con 12 años de experiencia en Administración y Ventas. Destacada por ser responsable, y generar confianza valorando a las personas y relaciones. De decisiones rápidas, comprometida en crear valor, aprovecha al máximo el tiempo y administra los recursos basada en la búsqueda de óptimos resultados para los equipos y empresa, emprendiendo nuevos negocios, logra ganar la fidelidad de sus clientes (externos e internos) con calidad de servicio.

Su variada experiencia laboral atraviesa diversas industrias: financiera, minera, televisión, y educación. Interesándose en trabajar con relativa autonomía, en áreas de administración y gestión de personas, en un ambiente donde se privilegie la creación y participación en redes, e integración de personas en gratos ambientes laborales.

Ha realizado entrenamiento en management para altos ejecutivos, en CEIM Fundación Minera Escondida como facilitadora de Crestcom Internacional; y docencia en prestigiosos institutos en temas de administración y marketing. Es socia fundadora de Asitel Ltda. ejerciendo diversas funciones en ámbitos de administración, finanzas, logística, y área comercial. Sus principales logros han sido acelerar la creación y puesta

en marcha de la empresa, en los aspectos legales, contables y administrativos; estructurando la administración de recursos financieros y humanos de la empresa todos ítems que maneja hasta la fecha.

Desde fines del 2000, se desempeñó como Jefe Regional en Televisión Nacional de Chile donde mejoró el ambiente laboral de alrededor de 30 personas, a través de cambios de layout, mejoras de infraestructura y relaciones humanas del equipo de trabajo. Hasta enero del 2005, contribuyó a mejorar la cifra de negocios del centro regional, coordinando exitosamente los recursos del área, con presupuestos de inversión y operacionales sobre M\$200.000 y propuso proyectos de mejoras tecnológicas que reducían costos operacionales y mejoraban la calidad de servicio de transmisión de video.

Como Directora del Centro de Eventos de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte (1998–2000) Administró proyectos independientes de M\$10.000 c/u, contratando y coordinando la participación de los académicos de la facultad. Implementó Plan estratégico para producir y comercializar exitosamente nuevos productos, superando la cifra anterior en diversidad de productos y número de alumnos inscritos. Y participó en diversos proyectos tales como *Proyecto Difusión de Oportunidades en el ámbito turístico de la Región de Antofagasta*. Código BIP N°20109094-0. Estudio Dirección Regional de Turismo; Simposio Nacional de Secretarías Ejecutivas (1999) con la conferencia “*Administración del Tiempo*”, en Edificio Diego Portales, Santiago, etc.

Anteriormente, representó a American Office S.A. (1996–1997), aperturando el mercado en la Zona Norte logró incrementar las ventas locales en 30% y disminuir notoriamente los niveles de cobranza

6.2.1.3. Breve Historia de la Empresa

Asitel Inicia sus actividades en julio del 2001, ofreciendo servicio de mantención en la zona norte, para las estaciones repetidoras y satelitales de una importante estación de televisión abierta a nivel nacional. En breve tiempo, logra posicionarse como referente

en materia de diseño, construcción e implementación de soluciones para el mercado de Televisión, estableciendo una efectiva relación estratégica con diversos proveedores del sector, lo que permite a Asitel ofrecer a sus clientes alternativas de productos nacionales ó internacionales, asegurando al cliente el mejor precio de mercado.

Desde su origen, a la fecha, Asitel ha ido consolidando su estructura administrativa, y hoy cuenta con una planta de cuatro empleados y un equipo de vendedores e instaladores subcontratistas desde la I a la III Región, más un representante administrativo en Santiago.

Se han realizado las gestiones pertinentes para ser incorporados en diversos registros de proveedores, siendo los más importantes Chileproveedores, y Sicep de la AIA, cuyo proceso de evaluación de competencias básicas es uno de los objetivos para el presente año.

El equipo de trabajo se ha ido integrando al asumir funciones propias, y se han superado los problemas del crecimiento, y otros específicos tales como el proceso inicial de importación de equipos, presentación a propuestas, coordinación y gestión de personal a distancia, etc.

6.2.1.4. Valoración global del proyecto

El aspecto más atractivo del proyecto Asitel es que tiende a formar parte de una constelación de valor, la cual opera bajo una arquitectura de alianzas. Se trata de un sistema complejo, relacional e integrado en redes para trabajar en forma conjunta, aumentando la capacidad de generar relaciones de confianza en los negocios.

Una argumentación de su coherencia interna:

Para generar valor en esta constelación, Asitel formaliza alianzas ganar - ganar con sus proveedores de servicios, basadas en una constante preocupación por satisfacer las necesidades del cliente, y en lo posible, las del “cliente del cliente”. Para esto la empresa requiere contribuir a la coordinación de las sinergias entre los sistemas en que

forma parte, y manejar un conocimiento personalizado de sus clientes y proveedores, fomentando su credibilidad, confianza y lealtad.

El tipo de actividades, problemas del mercado o de las empresas Asitel se puede hacer cargo son el Mantenimiento, mejoras y ampliación aplicaciones de las actividades técnicas relacionadas con la TV.

Para ello, los conocimientos y destrezas ha desarrollado son el Manejo de personal a distancia, capacidad de negociación, ejecución prolija y confiable de los proyectos. Lo anterior, sumado a la experiencia que posee y que puede proporcionar valor a sus clientes es la ejecución prolija y confiable de los proyectos; organización en diferentes roles, tiempos, y el desarrollo de proyectos con capacidad de crecimiento.

Los riesgos a los cuales podría enfrentarse Asitel, están directamente con sus debilidades, en las que destacan el no manejo de guías para implementar un sistema que modifique procedimientos de actividades y la falta de capital de riesgo, pero principalmente aquellas debilidades que Importan al Negocio y son susceptibles de mejorar tales como la no existencia de método de transmisión de Know How, red de personal I a III región limitado y unidad de mando.

6.2.2. El producto o servicio

Asitel entrega un producto o servicio garantizado por un año, en el caso de proyectos de TV; y sujetos a la garantía DTH para los productos que representa de esta empresa. Lo anterior es posible dado que Asitel evalúa la calidad de sus proveedores y mantiene con ellos relaciones de largo plazo, que le permiten exigir a su vez el cumplimiento de las garantías respectivas, prefiriendo manejar menores márgenes de utilidad en pro de trabajar con materiales de mayor calidad y duración.

En cuanto a las facilidades de uso de los productos, el personal de la empresa siempre procura entregar una capacitación previa al uso de los equipos para complementar el servicio.

6.2.2.1. Área de producción

En el mercado existen distintas aplicaciones estándar de TI, esto es: cableado estructurado (informática), distintas soluciones de telefonía básica, CCTV (circuito cerrado de TV), radiocomunicaciones, etc. En estos campos han un gran número de competidores, por lo que Asitel apunta a un mercado objetivo diferente, de mayor especialización como son los proyectos de Televisión.

La determinación del costo del producto o servicio se realiza evaluando cada caso, basados en un estudio de los costos directos del proyecto, en especial en los ítems: personal, transporte, adquisición de equipos, insumos y materiales, seguros, viáticos, comunicaciones, prevención, etc.; sumando a lo anterior el porcentaje de uso de los costos indirectos tales como porcentaje de uso de oficina, del personal administrativo, comunicaciones, energía y otros servicios, depreciación, sistemas computacionales, prevención y medio ambiente, marketing, etc. (en relación al tiempo de uso por proyecto)

Los Objetos de Costos están dados por los productos, clientes, aplicaciones, sucursales por los cuales se deben medir los costos, esto es:

- Identificar las necesidades del cliente
- Importación de los equipos de TV
- Instalación de los equipos de TV
- Servicio de Mantenimiento
- Estudio de Ingeniería.
- Facturación y cobranza
- Servicio de post venta.

Algunos Indicadores empleados son:

- Tiempo de ingeniería de diseño
- Tiempo demora entrega de los equipos desde que se coloca la orden de compra hasta que se recibe.

- Tiempo de coordinación logística previa a la instalación
- Tiempo de instalación
- Tiempo de demora del cliente en cancelar la factura. (ciclo de cobranza)
- Utilidad/venta → Margen
- Ordenes de compra y contratos. Cantidad de propuestas ganadas.

Los Value Driver o gatilladores de la creación de valor, es decir las variables impactan más en el resultado y son inductoras de valor son las siguientes:

- Importación directa de los equipos
- Ingeniería de Diseño
- Instalación y puesta en marcha
- Servicio post venta al cliente

6.2.2.2. Tecnología empleada

En el tema tecnológico, debemos distinguir la tecnología que Asitel utiliza para la atención de sus clientes externos, v/s la que utiliza para operacionalizar sus sistemas.

En el primer caso, en el proceso de la prestación del servicio, la tecnología aplicada de Asitel tiene relación con la era analógica, en la cual ha desarrollado su experticia. Sin embargo, por su necesidad propia de crecimiento y desarrollo tecnológico del medio, debe incursionar en el campo de la tecnología digital, dado que la tendencia digital lidera el futuro, con la velocidad en que se suceden las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial en que se desarrolla nuestra actividad.

Para cubrir sus necesidades internas, Asitel ha evitado el consumismo tecnológico, adoptando tecnologías útiles en la medida que sus crecientes necesidades la han ido demandando. Es así como las últimas adquisiciones informáticas han sido incorporar red inalámbrica con las que satisface sus necesidades de impresión y acceso a red interna e Internet, evitando el molesto cableado interno que limita la movilidad de los recursos informáticos y permitiendo compartir los recursos.

Asitel ha sabido aprovechar las facilidades para adquirir la tecnología que le ofrece el mercado, evaluando sus adquisiciones bajo el prisma de recursos compartidos, costos de insumos y la optimización de la inversión.

Otro aspecto tecnológico de interés para la empresa es el que dice relación con el área de comunicaciones, para lo cual está en proceso de adquirir un servidor propio, no sólo para implementar su sitio web (cuyo dominio www.Asitel.cl ya fue comprado), y con ello crear una vitrina virtual de la empresa, sino que en especial para el trabajo remoto con el personal de Asitel y sus instaladores contratistas, por ejemplo, utilizando los sistemas de comunicación IP que ofrecen los programas de MSN, Skype, etc.

Los aspectos técnicos especiales tales como capacitación del personal, equipos, instalaciones, etc., son una permanente preocupación de la empresa, los que se abordan conforme a la capacidad financiera de que se dispone, la que tiene directa relación con los proyectos que ejecuta.

Frente a las posibilidades de copiado y protección de la misma, Asitel ha tramitado el registro de marca "Asitel".

Finalmente, el uso de Internet ha facilitado la gestión de la empresa en diversos campos: opciones de venta a través del portal Chilecompra, Transferencias bancarias para pago de impuestos, proveedores y boletas de honorarios por servicios prestados, cotizaciones y presentación a propuestas vía e mail, seguimiento de fletes (Tur Bus, Chileexpress, lancourier entre otros), compra de pasajes aéreos, pago automático de cuentas (PAC), conciliación de cuentas bancarias, etc.

Como proyectos tecnológicos futuros, Asitel tiene contemplados los siguientes proyectos:

- Sistema de recaudación electrónica de la Caja de compensación Los Andes (www.recaudacionelectronica.cl)
- Sistema de contabilidad en línea (ej. www.contaline.com), lo que contempla la recaudación, contabilidad y factura electrónica.
- Reevaluación en registro proveedores Sicep

- Sitio Web www.asitel.cl
- Sistemas de control de gestión (mapas estratégicos, gestión de calidad de servicios TQM, control de procesos, etc.)

6.2.2.3. Equipos e infraestructura

Asitel Ltda., cuenta con infraestructura propia: céntrica oficina recientemente remodelada y con mobiliario nuevo, dos bodegas y estacionamientos.

Posee un laboratorio electrónico modernamente equipado y que al igual que la oficina, tiene equipos computacionales personales, conectados en red interna (red inalámbrica) con acceso a Internet y a impresora scanner fotocopidora. La oficina también dispone de varios televisores, fax, central telefónica, y celulares para cubrir las necesidades de la empresa.

Actualmente posee dos vehículos doble tracción: una camioneta Nissan y un jeep Suzuki, y está evaluando la adquisición de un tercer vehículo de apoyo para atender los servicios de TV satelital.

Trabaja con el Banco de Chile, cta.cte No. 110-05788-00 de Antofagasta, Ejecutivo Sr. Francesco Comis; y BCI, cta. cte No. 81496303 de Antofagasta, Ejecutivo Sra. Karina Cortes.

Recientemente adquirió los derechos de marca de su nombre de fantasía "ASITEL", con fecha enero 2006, folio No. 721847, se presentó al Departamento de Propiedad Industrial la respectiva solicitud para registro de la marca para el servicio de instalación, reparación y mantención de servicios de telecomunicaciones (clase 37), así como también la distribución de servicios de telecomunicaciones (clase 39). El trámite se encuentra en proceso de publicación en diario oficial, con fecha 21 de abril de 2005, de no haber oposiciones en 15 días, Asitel contará con Marca Registrada por 10 años.

La empresa fue constituida por escritura pública el año 2001, y todos los gastos de constitución y puesta en funcionamiento han sido cubiertos:

- Notaría Escritura Constitución Sociedad de responsabilidad ltada, repertorio 2473/24.09.2001 (\$40.000)
- Inscripción extracto Conservador Afta No. 579 fojas 763 vta. Del Registro de Comercio del 8.10.2001 (\$36.000)
- Publicación extracto en Diario Oficial 5.10.2001
- Iniciación de Actividades frente a SII

6.3. EL MERCADO

6.3.1. Definición del mercado

Dado lo específico del nicho abordado, el tamaño que tiene el mercado al que se dirige nuestro producto y/o servicio no es grande, por lo que se hace necesario incrementar nuestro mercado objetivo a través de la diversificación de los servicios e integración de sistemas consecuencia de la evolución del mercado hacia la digitalización y nuestra capacidad de adaptación.

Los clientes potenciales de la empresa son las pequeñas comunidades que requieren servicios de televisión abierta, compañías mineras u otras empresas o particulares que tengan faenas en terreno y no tengan acceso a señal de televisión por la distancia con los principales centros urbanos. Dependiendo del número de personas involucradas en la necesidad de acceso a señales televisivas abiertas o satelitales, se les ofrece un proyecto de televisión o una solución satelital a través de DTH.

Estos clientes potenciales necesitan nuestro producto y servicio dado el aislamiento con que enfrentan sus jornadas laborales, y nuestra empresa les ofrece la posibilidad de conectarse con el mundo a través de la televisión, que no sólo les informa sino que además educa y entretiene.

La vía para llegar a nuestros clientes potenciales se basa en el marketing relacional, (visitas personalizadas - uno por uno), dado lo específico del nicho de mercado al que

atendemos. Lo anterior, apoyado por un sitio en Internet www.asitel.cl, el cual está en construcción, y papelería promocional principalmente tarjetas de presentación y carpeta de empresa.

6.3.2. Estimaciones

Según el Censo 2002 (24), la Población total de Chile ascendió a 15.116.435 habitantes. En las regiones de nuestro interés:

REGION	POB.TOTAL	URBANA	RURAL	Incremento %
I REGION	428.594	403.138	25.456	26,2%
II REGION	493.984	482.546	11.436	20,3%
III REGION	254.336	232.619	21.717	10,2%
IV REGION	603.210	470.922	132.288	19,6%
TOTAL	1.780.124	1.589.225	190.897	

Fuente: adaptación de datos INE.cl (<http://www.ine.cl/cd2002/sintesisiscensal.pdf>)

Las proyecciones del INE son las siguientes:

REGION	POBLACION AL 2010	POBLACION AL 2020	Tasa media crecimiento anual
I REGION	461.369	495.729	1,46 Pnas cada 100 habitantes
II REGION	560.801	618.568	1,22 Pnas cada 100 habitantes
III REGION	254.783	269.835	1,53 Pnas cada 100 habitantes
IV REGION	578.245	672.654	1,33 Pnas cada 100 habitantes
TOTAL	1.855.198	2.056.786	

Fuente: adaptación http://www.ine.cl/ine/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/MenPrincOK.xls

Según la síntesis censal 2002 (24) del INE, la población urbana es de un 86,6% y la población rural de 13,4%. Sin embargo, en la I, II y III regiones la población urbana supera el 90%.

Con un cálculo de regla de tres simple, podemos inferir que la población global rural de las regiones I a la IV, la cual tiene mayor impacto en el mercado objetivo de Asitel, es de

un 10,72%; de tal modo que en el año 2010 la población rural será de aproximadamente 198.877 y para el 2020 será de aproximadamente 220.487 personas.

En relación a la migración, sólo la III región tiene una cifra negativa, siendo las regiones I, II y IV de gran (receptividad de inmigrantes).

En el tema religioso, se ha incrementado el porcentaje de evangélicos de 12,4% en 1992 a 15,1% en el último censo 2002. Lo anterior resulta interesante, dada la gran inversión comunicacional que realiza este sector, convirtiéndose en un potencial cliente para Asitel.

La fuerza de trabajo creció en un 27,2% , y la fuerza laboral femenina aumento en un 35,6%.

Entre 1992 y 2002 hubo un incremento general de viviendas en el país, y las viviendas rurales han aumentado en un 13%. El 96,1% cuentan con alumbrado eléctrico (requisito fundamental para acceder a equipos de TV).

Considerando el acelerado avance tecnológico, el censo 2002 detectó que el 20,5% de los hogares posee computador, 23,9% posee TV por cable o satelital, 10,2% conexión a internet. Lo cual muestra un mercado potencial de más del 70% para Televisión, dado que el 87% posee TV a color.

En relación a la contribución al PIB regional, coincide en toda la zona norte que es el sector MINERIA, el que más contribuye, con un 25,10 % en la I región, 62,7% en la II región, 38,8% en la III región y 25,19% en la IV región. En esta última región, la agrosilvicultura contribuye con un 9,7% al PIB Regional.

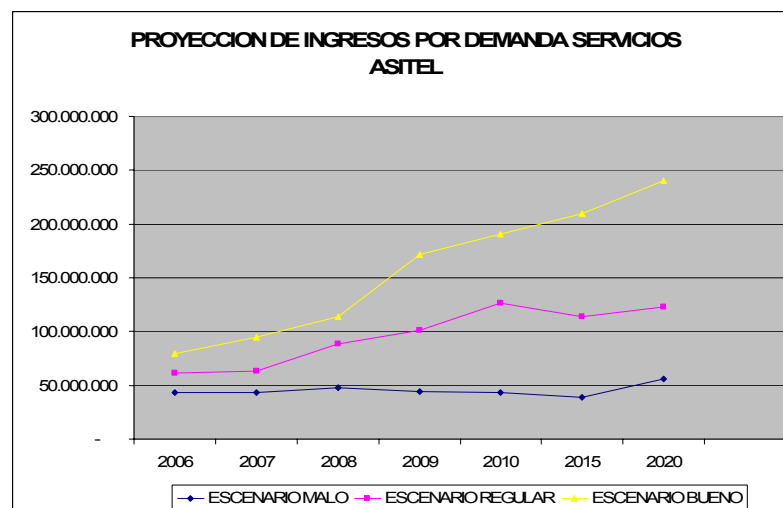
Resumiendo:

	HOY	2010	2020
POB. TOTAL	1.780.124	1.855.198	2.056.786
POB. RURAL	190.897	198.877	220.487
10% POB. TOTAL	178.012	185.520	205.679
96,1% CON ENERGIA	171.070	178.285	197.657
70% CON TV	119.749	124.799	138.360

Podemos estimar un Mercado potencial de 119.749 personas con crecimiento de un 4% al año 2010 y al 10% en el 2020. Lo anterior, fortalecido por el incremento en la fuerza laboral en general, y en especial de la fuerza laboral femenina, el incremento de viviendas, incluyendo las áreas rurales y el especial crecimiento del sector minero, principal contribuyente al PIB de las regiones de nuestro interés.

El siguiente cuadro muestra la proyección de ingresos estimados, por demanda de servicios a Asitel, de acuerdo a los antecedentes analizados anteriormente, planteado en términos de escenario malo, regular y bueno.

El quiebre que se produce el año 2008, se debe a las consecuencias de la puesta en marcha (o no) del plan de inversiones de Asitel.



6.3.3. Segmentación de Mercado objetivo

Geográfico:

Si bien Asitel puede prestar servicios a lo largo de todo el país, e incluso en países limítrofes, el mercado objetivo geográfico natural de sus actividades está delimitado entre la I A IV REGION principalmente. No obstante, acorde con la importancia del proyecto, la empresa está en condiciones de operar en otras partes del país o el exterior, como lo ha demostrado anteriormente al satisfacer requerimientos en Coyhaique con instalación de equipos transmisores de TV, y en Santiago con el proyecto Head End de transmisión satelital de TV.

Demográficos:

Para los proyectos de Televisión el segmento de interés fundamentalmente se focaliza en empresas mineras u otras con asentamientos fuera del radio urbano, municipalidades de pequeñas localidades o particulares cuyo nivel de ingresos le permita sustentar este tipo de inversión. El producto DTH, se dirige a toda persona, indistintamente su edad, sexo y profesión que posea un nivel de ingresos mínimo que le permita acceder al costo del equipamiento y la mensualidad, costo que bordea los \$50.000 durante los primeros 4 meses, y \$20.000 posteriormente.

Comportamiento:

Para los proyectos de Televisión el segmento de interés fundamentalmente se focaliza en clientes que requieran salir de su aislamiento, ávidos de información y entretenimiento, para ellos o su personal a cargo. En el caso del producto DTH, sumado a lo anterior, se potencia el cliente aficionado al football, dado que la principal característica es que entrega el Canal del Football (CDF) como parte de su programación básica. Clientes que confían en la experticia de la empresa para seleccionar la marca de óptima calidad, y a un precio competitivo. En el caso del producto DTH, ofrece bajos precios en comparación con la competencia.

6.3.4. Análisis de la competencia

En la actualidad la competencia existente se puede observar de diversos frentes:

Servicios de Mantenión de Estaciones repetidoras de TV abierta

Una importante amenaza de ingreso de nuevos competidores al Mercado que provee Asitel Ltda., está dado por las crecientes políticas de outsourcing de las empresas de TV abierta, que promueven la externalización de sus servicios, eliminando departamentos que antes pertenecían a la Empresa, pero otorgándole facilidades a sus profesionales para que los provean de los mismos servicios pero con costos menores. Esta política puede ser una amenaza para la Empresa, en términos de que ingresan nuevos competidores al ruedo, pero también es una oportunidad de satisfacer a un nuevo cliente que ya no provee sus servicios en forma interna.

Las barreras de entrada están dadas por el alto nivel de conocimiento especializado que es requerido para operacionalizar los servicios, y el costo de capital asociado a la puesta en marcha del negocio.

Producto TV Satelital (DTH):

VTR, Direct TV, Canales locales de TV, Señales Municipales de TV. En este último caso existe una fuerte tendencia de varias Municipalidades, a proveer servicios de TV, instalando sus propias estaciones transmisoras, y proveyéndoles de programación captada de TV Satelital. Esta práctica frena la comercialización de TV satelital en la comuna, y ciertamente limita el desarrollo proyectos de inversión en equipamiento de TV.

En el mercado de TV Satelital, la rivalidad de la competencia queda en evidencia al buscar mejores posiciones estratégicas, compitiendo en precio, manteniendo importantes campañas publicitarias, incrementando garantías y servicios y haciendo nuevas presentaciones de productos. En este aspecto, Asitel Ltda, como representante de TVsatelital, no tiene ingerencia directa en el actuar frente a su competidor más directo que

es DIRECT TV, sino que debe seguir la política del mandante, lo que resulta muy costoso en términos de márgenes de venta como competidores minoritarios.

Servicios de consultoría y proyectos de TV

La ubicación geográfica de Asitel Ltda., le otorga una relativa ventaja comparativa (en término de costos), como proveedora de servicios de TV para la zona norte. Lo anterior, dado que sus competidores directos se ubican en general en la zona céntrica del país, por lo que sus costos se ven incrementados fuertemente por conceptos de transporte de insumos y personal, viáticos, etc.

En general, se puede acotar que existe un numeroso grupo de competidores en las áreas de servicio menos especializadas y con un mayor número de proveedores de productos, en especial en el desarrollo informático (redes), circuitos cerrados de Televisión (CCTV), radio y telefonía.

En este punto, caben destacar algunos logros de Asitel, que lo distinguen de su competencia.

- Ha prestado, con plena satisfacción de sus clientes, el servicio de Mantenimiento de Estaciones Repetidoras de Canal 13 durante 5 años consecutivos, y los continúa prestando a la fecha
- Instalación Head End TV satelital Santiago etapas I y II.
- Apertura mercado para TV satelital, en zona Norte formando una amplia red de vendedores e instaladores desde la I a III Región.
- Ha diseñado e instalado, exitosamente estaciones repetidoras en San Pedro de Atacama, Carrizalillo, Chañaral, entre otras localidades.
- Ha importado equipos transmisores de TV desde Brasil para sus proyectos específicos.
- La confiabilidad que Asitel otorga a sus clientes, les asegura un servicio profesional y único. Como muestra de aquello, Asitel realiza la supervisión de las instalaciones de los equipos de TV satelital realizadas por la CTC

Gracias a la capacidad de relacionarse y producir confianza en proveedores y clientes, creando relaciones comerciales de largo plazo que tiene la empresa, ha logrado que sus clientes se den cuenta de sus necesidades, y que Asitel es la empresa que tiene las condiciones técnicas y humanas para satisfacerlas.

La diferenciación con que Asitel busca ser reconocida es a través del desarrollo técnico de sus proyectos, (producto del conocimiento esencial de tecnologías de broadcasting), focalizado en un servicio de calidad, y entrega oportuna, con la debida garantía y respaldo de un servicio de post venta personalizado.

6.3.5. Estrategia de Marketing

6.3.5.1. Estrategia de producto

Servicio de Mantenimiento de sistemas relacionados con TV

El servicio de Mantenimiento que ofrece Asitel es especializado para estaciones repetidoras de Televisión abierta (transmisores, antenas satelitales, repetidoras, etc.); Televisión satelital (head end) o cable, estudios de televisión, y en general para cualesquier servicio de mantención de proyectos en los que Asitel haya tomado parte en su construcción.

Servicio de venta e instalación para TV satelital (DTH)

Servicio de venta, instalación y servicio técnico de Televisión satelital. Este servicio no tiene limitación geográfica, se puede vender e instalar en todo Chile, está especialmente orientado a los domicilios donde no llegan sistemas de cable o llegan con una señal deficiente, o simplemente se requiere de un servicio de una excelente calidad de imagen y también de audio.

Proyectos de Televisión.

Asitel es una empresa 100% chilena, orientada a proveer productos y servicios especializados para la industria de las telecomunicaciones, cuenta con tecnología de punta, capacidad y compromiso de proporcionar equipos e instalaciones de la más alta calidad para cubrir las necesidades de infraestructura en comunicaciones de sus clientes.

Los servicios que brinda van desde el suministro de transmisores con importación directa, hasta la ejecución de proyectos. Dentro de ellos podemos destacar:

- Antenas
- Instalación y puesta en operación de equipos de TV
- Estudios de TV
- Mantenimiento de redes terrestres y estaciones de TV Satelital direct to home (DTH) y punto a punto
- Diseño e implementación de Proyectos de Televisión (Head end, proyectos de TV para localidades)
- Mantención y elaboración de la solicitud de radio difusión televisiva
- Consultorías en Ingeniería electrónica, y en especial en Televisión
- Desarrollo de proyectos de Telecomunicaciones inalámbricas.

6.3.5.2. Estrategia de precios

El precio de los productos y servicios ofertados por Asitel depende del área de negocios, ver detalles en anexo D. En síntesis, Asitel se alinea en su representación a los precios del mandante de DTH, y para los Proyectos de Ingeniería y servicios de mantención los precios se fijan caso a caso, en función del valor que proporcionan al cliente, no olvidándose de los costos, en especial en las áreas que no afectan a la diferenciación del producto o servicio ofertado.

6.3.5.3. Estrategia de promoción

También detallado en anexo D, la venta, instalación y servicio técnico de TV satelital diferentes mecanismos de promoción, apoyados por las campañas publicitarias nacionales del mandante.

La estrategia de promoción de los proyectos de Ingeniería y servicios de mantención se basan fundamentalmente en el marketing relacional.

6.3.5.4. Estrategia de plaza

La distribución de productos y servicios que ofrece Asitel, tienen su casa matriz en la oficina ubicada en Avda. Ejército 775 Dpto. 702, Antofagasta, con una bodega localizada a 10 cuadras de distancia; en la cual se guardan y distribuyen los equipos para su despacho a las diferentes regiones con las cuales Asitel se relaciona, y en especial para las I, II y III Región y área metropolitana.

Asitel tiene relaciones comerciales con diversos representantes técnicos en Santiago y en la zona norte, distribuidos en las principales ciudades a saber: Arica, Iquique, María Elena, Calama, San Pedro de Atacama, Antofagasta, Copiapó y Vallenar.

Por otra parte, actualmente está desarrollando un proyecto de sitio en Internet, para lo cual ya ha adquirido un servidor y el dominio del sitio, estando este último en construcción. Este proyecto permitirá a Asitel, tener una ventana virtual desde donde mostrar su oferta comercial.

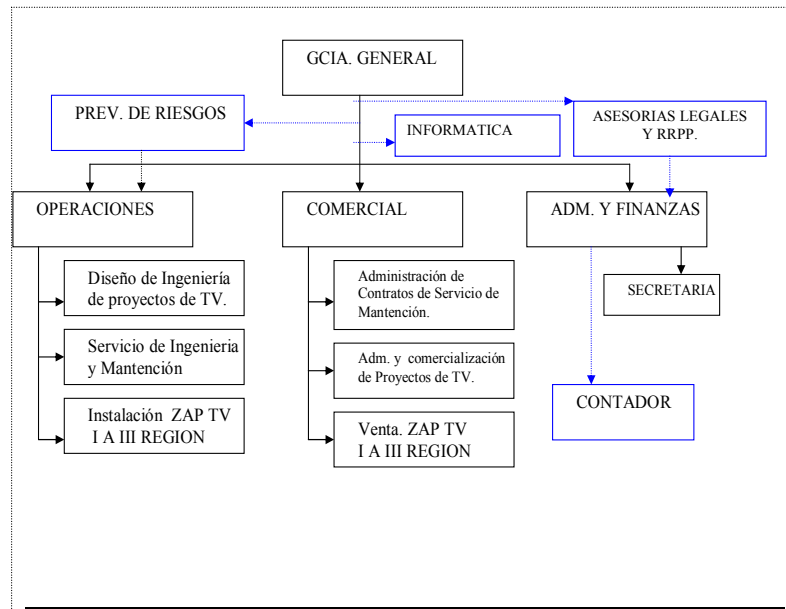
6.4. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

Su proactiva planta de profesionales, posee una fuerte actitud de servicio, comprometida con sus clientes y de alta disponibilidad. Se apoya en una red de consultores de diversa índole, logrando trabajar con un equipo creativo, y que sabe responder honesta y rápidamente a las exigencias del mercado.

6.4.1.Desarrollo del proyecto

6.4.1.1. Distribución de tareas y responsabilidades.

El anexo D muestra el detalle de las funciones de los cargos principales que presenta el siguiente organigrama de la empresa.



6.4.1.2. Planificación del personal

Actualmente Asitel cuenta con una planta fija de 4 personas, a saber: su Gerente que asume la función de tal, sumada al área de operaciones, una Gerente mixta que asume las funciones del área comercial, administración y finanzas, una asistente ejecutiva que asume las labores operativas administrativas y un técnico electrónico que apoya al área de operaciones.

Lo anterior, es complementado con un staff de subcontractistas con equipos de vendedores e instaladores que se localizan a lo largo de las ciudades más importantes de la I a la III región: Arica, Iquique, Calama, María Elena, San Pedro de Atacama, Antofagasta, Copiapó.

6.4.1.3. Dirección y cultura de la empresa

Las personas de Asitel son flexibles, adaptables y abiertas al cambio, al cual no le temen. Manejan bien la tecnología, y un inglés técnico satisfactorio. Se preocupan de mantenerse informados, son íntegros, amantes de la excelencia, detallistas, alegres y sencillos.

Les gusta hacer cosas nuevas, tienen gran capacidad de aprender y les encanta la posibilidad de crear. Por ello, se plantean frente a los nuevos desafíos, con una actitud flexible, y con disposición a trabajar con alternativas distintas, creando o liderando equipos ya constituidos, abiertas al desarrollo de distintos trabajos.

Asitel cuenta con personal contratado de planta, mano de obra especializada contratada para proyectos específicos, y el apoyo de profesionales en Asesorías Legales, Informática, Prevención de Riesgos y Relaciones Públicas.

6.4.2. Aspectos generales de la organización

Los procesos operativos ó funciones de la empresa son básicamente tres: Operaciones, Comercial y Administración.

En el área de Operaciones se distingue la instalación de equipos de TV satelital, diseño, instalación y puesta en marcha de los proyectos de TV y servicio de mantenimiento de estaciones repetidoras de TV.

El área comercial es la encargada de vender los proyectos de TV, los servicios de mantención, y los equipos y servicios de TV satelital.

El área de Administración, se ocupa de la facturación de los servicios, la cobranza, adquisiciones, despacho de materiales y equipos, pago a proveedores, remuneraciones, comisiones e impuestos, selección de personal y cualesquier otra gestión administrativa que requiera la empresa.

Con el apoyo de su gerente que tiene más de 15 años de experiencia en el mercado electrónico, Asitel ofrece servicios de consultoría y proyectos para las áreas de su especialidad, ofrece evaluaciones detalladas de las necesidades de sus clientes; evalúa la tecnología disponible (nacional e internacionalmente), para desarrollar soluciones y asesorías.

Para cumplir con los requerimientos del cliente, subcontrata especialistas, técnicos y personal competente para proyectos específicos, Desarrollando lazos de confiabilidad con sus clientes y trabajadores. Le gusta aprender de sus errores, creando procedimientos para evitar su repetencia.

Compra directa a diversos proveedores, y mantiene una sana relación de pagos con los mismos, lo que permite una atención segura y oportuna. Manteniendo independencia en su decisión de compra en beneficio del cliente. Respeta sus compromisos comerciales y laborales. Importa directamente equipos que requiere para desarrollar sus proyectos de modo confiable y a precios competitivos.

6.4.3. Marco legal de la organización

Asitel Ltda. es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, conformada por los socios Patricio E. Ortega Parra, RUT 8.244.187 – 5 y Verónica de la Fuente Scheggia, RUT 8.264.756 – 2. con distribución igualitaria de capitales, cuyo objeto será la prestación de servicios, bienes y productos relacionados con la Ingeniería comercial y electrónica, así como el diseño, asesorías, capacitación y asistencia técnica en estas áreas: desarrollo y ejecución de proyectos por cuenta propia o ajena, así como la fabricación, adquisición, instalación, reparación, mantenimiento, representación y comercialización en cualquiera de sus formas de toda clase de servicios bienes y productos relacionados con las actividades señaladas, según consta en la escritura de constitución de sociedad de Asitel, repertorio No. 2473/2001 de la Tercera Notaría de Antofagasta, Luis Horacio Chavez Zambrano, cuyo extracto fué publicado en el Diario Oficial de fecha 5/10/2001; según consta en la inscripción del Registro de Comercio No. 579 fojas 763 vuelta del 8/10/2001.

La cuantía del capital social asciende a \$ 10.000.000 que aportan los socios en partes iguales., correspondiendo la representación legal de la empresa al Sr. Patricio Ortega Parra. Los gastos de constitución, los trámites para implantarla legalmente, así como las obligaciones fiscales a afrontar por su constitución, han sido cubiertos plenamente en el período de su constitución legal.

Asitel está sujeta exclusivamente a las obligaciones laborales que se derivan de los contratos de trabajo de su personal de planta, dejando constancia que no tiene deudas por concepto de remuneraciones ni imposiciones, ni por ningún otro concepto, con excepción de las responsabilidades que se adquieren frente a terceros por el movimiento propio del negocio, para las cuales existe una sana política de pagos contra factura emitida.

6.4.4. Plan de trabajo para el proyecto

CRONOGRAMA DE TRABAJO ASITEL

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA							
Constitución de Sociedad Responsabilidad Ltda.	xxxx						
Inscripción en Registro de Comercio	xxxx						
Publicación extracto sociedad en Diario Oficial	xxxx						
Iniciación Actividades Servicio Impuestos Internos	xxxx						
Negociación contrato de servicios Clientes	xxxx						
Ubicación de Planta, adquisición de muebles y equipos	xxxx						
Adquisición de vehículo	xxxx					xxxx	xxxx
AREA GERENCIA GENERAL	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
* Planificación Estratégica	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Plan de Negocios Asitel					xxxx	xxxx	
* Presupuesto de Operación	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Presupuesto de Inversión (Nvas. Of. Y Banda ancha)	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Alianzas estratégicas	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Organigrama	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Presentación de la empresa y su actualización	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Implementación sistemas de control de Gestión						xxxx	xxxx
* Certificaciones (ISO)							xxxx
*Estructura de Precios	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Políticas de cobranza	xxxx		xxxx				
* Creación Procedimientos de Trabajo	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

AREA DE ADM. Y FINANZAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
* Adm. y control del Presupuesto de Operación	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Adm. y control del Presupuesto de Inversión	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Incorporación Registro Proveedores Sicep (AIA)			xxxx				
* Reevaluación Competencias Sicep.						xxxx	
* Plan Contable (Centro de Costos - Plan de Cuentas)			xxxx				
* Inventario Activos y Pasivos	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Reunión periodica con Contador. Balances	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Cambio de Oficina					xxxx		
* Convenios creditos proveedores					xxxx		
* Evaluación Medios transporte y fletes				xxxx			
* Incorporación a Caja Compensación Los Andes					xxxx		
* Incorporación Recaudación Electrónica						xxxx	
* Incorporación Contabilidad Electrónica							xxxx
* Adquisiciones.	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Proyectos Corfo - TV Fuentes de Financiamiento						xxxx	xxxx
* Chilecompra				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Chileproveedores, , www.chilecalifica.cl , etc.						xxxx	xxxx
* Importación Directa de transmisores				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Evaluar Facilidades de créditos					xxxx		
* Incorporación de nuevas tecnologías a los servicios operacionales y de prestación de servicios a nuestros clientes	xxxx			xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Becas Chile : proyectos de investigación en tecnología de telecomunicaciones							xxxx
* Proyectos inversión Sofofa - Telecomunicaciones							xxxx
* Comunidad red access nova de la U. de Chile. (empresas incubadas)							xxxx

AREA DE PRODUCCION	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
* Servicio Mantencion Canal 13	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Venta e Instalación I a III Región Zap TV				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Proyectos de TV	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Antecedentes Técnicos y complementarios para SICEP	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Evaluación de Proyectos de Gobierno			xxxx			xxxx	xxxx
* Plan inserción TV digital							xxxx

AREA DE RECURSOS HUMANOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
* Descripción de cargos y funciones	xxxx			xxxx		xxxx	
* Organigrama	xxxx			xxxx		xxxx	
* Plan selección personal				xxxx		xxxx	
* Red de subcontratistas (M.Obra especializada)				xxxx			
* Plan de Capacitación (Sence, Que, Quienes, Cdo, Cto)						xxxx	xxxx
* Alianzas con Universidades. Para docencia y alumnos en práctica							
Acceso a RRHH de mayor capacitación y conocimientos técnicos vía colegios técnicos							
* Mejorar Red personal I a III región						xxxx	
* Crear Metodologías de Transmisión de Know How						xxxx	xxxx
AREA COMERCIAL	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
* Política de Relaciones Públicas	xxxx			xxxx			xxxx
* Alianzas Estratégicas	xxxx			xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Estudio de Competencia (Quien, Px, Foda)	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Estudio de Ventas (Análisis estadístico y tendencias)	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Políticas de Atención a Clientes (CT, Fact, SS Post Vta.)	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Registro de Clientes potenciales	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Base de clientes actuales	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
* Convenios con CDA, Asociaciones de Football para Zap TV						xxxx	
* Postulación a Empresas de TV abierta servicios de mantenimiento						xxxx	xxxx
* Evaluar sistema de Canjes con Zap TV					xxxx	xxxx	
* Presencia en Exponor							xxxx
* Propiciar puntos de encuentro para formación de redes					xxxx	xxxx	xxxx
* Creación Página Web						xxxx	
* Implementar TQM. Mejora en Procesos y Ctról calidad						xxxx	xxxx

El plan de trabajo se ha desarrollado anualmente, y los responsables son los socios encargados de cada área, a saber: Sr. Patricio Ortega: Gerencia General y Producción; Sra. Verónica de la Fuente Administración y Finanzas, RRHH y área comercial, sin desmedro de que uno de los socios pueda cooperar en la función del otro, cuando las necesidades de la empresa así lo requieran. Los socios cuentan con todos los recursos que puede proporcionarles la empresa, para lo cual ambos socios cuentan con amplios poderes de representación de la misma, así como también para el manejo de sus fondos. No obstante, recae en la Sra. de la Fuente la responsabilidad del control de los recursos financieros, manteniendo informado oportunamente al Gerente General del movimiento de los flujos de caja, para la toma de decisiones pertinentes.

Las políticas, procedimientos y metas operacionales se acuerdan en conjunto entre ambos socios, respetando las opiniones en las áreas de especialidad de cada uno, en beneficio directo de la empresa.

6. 5. ASPECTOS ECONÓMICO FINANCIEROS

6.5.1. Fuentes de financiación disponibles.

Asitel no tiene antecedentes comerciales, ni está endeudado más allá de sus compromisos con proveedores, con los que en términos generales ha manejado sus créditos con pagos a corto plazo, y en general con pago contado, aprovechando los descuentos respectivos.

Sin embargo, en su nueva etapa de crecimiento, en la que enfrenta mayores compromisos por las propuestas que ha ganado, el capital de trabajo se ha visto mermado por la actual política de gobierno de requerir boletas de garantías para cada proyecto, las cuales quedan como capitales inmovilizados por períodos incluso superiores a un año, a pesar de que el proyecto respectivo se haya cumplido a cabalidad en plazos inferiores. Frente a esta disyuntiva, y por ser las Municipalidades de pequeñas localidades clientes de gran interés para el mercado objetivo de la empresa, se ha comenzado a evaluar la implementación de una política de financiamiento de una parte de los proyectos de TV.

Esto ha generado en la gerencia, la necesidad de aperturar una nueva cuenta corriente, en banco BCI, cuya plataforma de microempresas ofrece a la empresa las facilidades de una línea de financiamiento global, la cual se distribuye en línea de sobregiro, leasing, factoring, comercio exterior, tarjetas de crédito, etc., lo que ha contribuído enormemente a apoyar el actual crecimiento de Asitel.

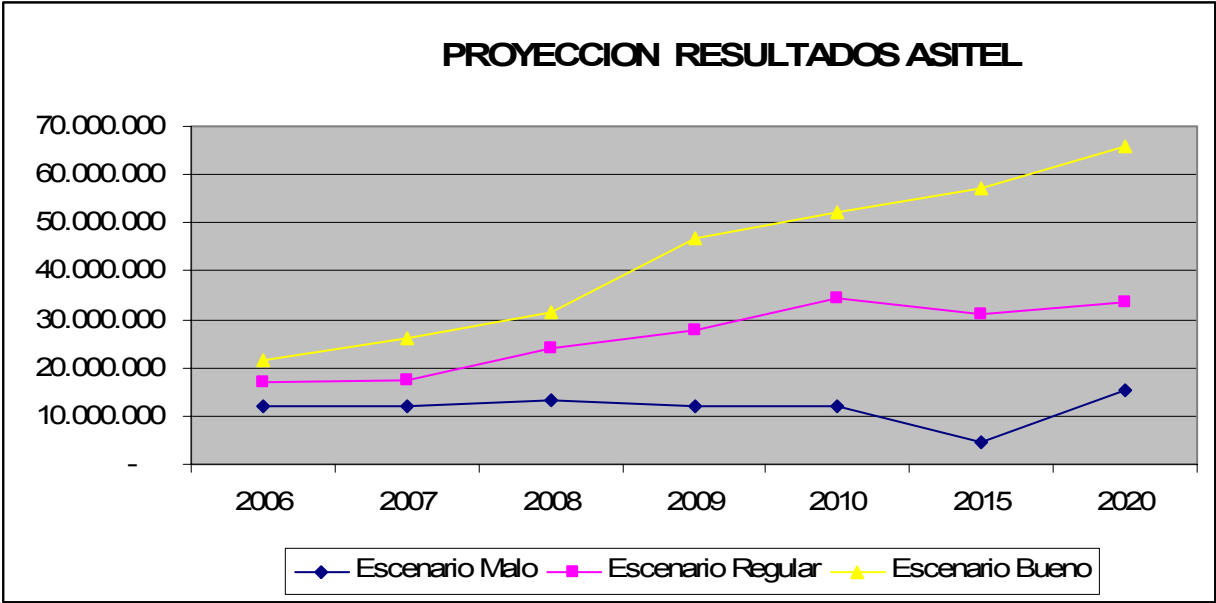
La política de financiamiento con la que podría contar Asitel, se basa en préstamos familiares, ayudas del Estado a través de los programas CORFO, hipotecas de bienes inmuebles de propiedad de los socios, leasing (en especial para la adquisición de vehículos y equipos), créditos bancarios y en especial sus tarjetas de créditos y líneas de sobregiro.

Otra idea para un financiamiento a largo plazo, para absorber mercado sin emisión de acciones, y lograr una mayor cobertura geográfica, es que Asitel venda el modelo de

negocio a través de un Franchising, en el cual como franquiciante reciba un monto determinado de UF de inversión inicial, más un royalty mensual representado por un porcentaje incremental de ventas con tope de 20%, y el franquiciado reciba el know how, apoyo de marca, derecho a representación de otras marcas, instrumentos y equipos, y apoyo en conocimientos. Lo anterior requiere una etapa de consolidación de la empresa.

6.5.2. Proyecciones de resultados de la actividad empresarial

El siguiente cuadro muestra las proyecciones de los resultados de la empresa, bajo tres escenarios posibles: en el escenario malo no se visualizan proyectos de TV y se mantienen los actuales niveles de venta de TV satelital, y contratos de mantenimiento. El escenario regular contempla un proyecto de TV al año, y status quo en los demás parámetros de crecimiento de la empresa. El escenario bueno contempla mayor número de proyectos de TV, incremento en las ventas de TV satelital y obtención de nuevos contratos de mantenimiento. Estas proyecciones se basan en antecedentes confidenciales de la empresa.



6.5.3. Principales Ratios

ANALISIS FINANCIERO ASITEL LTDA.

INDICE	2003	2004	2005
RENTABILIDAD			
ROA = Rendimiento global o total de activos	37,7%	41,5%	52,1%
ROI = Rendimiento sobre los activos totales	37,6%	41,0%	51,7%
ROE = Rentabilidad del capital propio post in	43,0%	49,4%	50,5%
CONSOLIDACION ACTIVO FIJO	24,7%	13,2%	12,7%
Grado de obsolescencia	13,3%	33,7%	64,3%
ENDEUDAMIENTO (E = DT/PAT.)	34,5%	68,2%	18,8%
SOLVENCIA FINAL	22.996.436	34.452.940	36.933.433
LIQUIDEZ			
Razón circulante	4,9	3,4	7,4
	20%	29%	14%
Ratio Funcional	2,3	2,3	7,4
	44%	44%	14%
AUTOFINANCIAMIENTO			
RESERVA/PATRIMONIO	0,99	1,40	1,01
CAPITAL SOCIAL/TOTAL PASIVOS	0,36	0,22	0,24
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Período promedio de Cobranza (días)	64	45	30
Rotación de Activo Total Neto (veces)	1,52	1,34	1,98
Rotación Activo Circulante (veces)	1,90	1,52	2,23
Permanencia Activo Circulante (días)	192,21	240,26	163,73
Rotación del Activo Fijo (veces)	7,69	11,48	17,57

Estos índices muestran la alta liquidez de la empresa, y un nivel bajo de endeudamiento. Buenos índices de rentabilidad y un mejoramiento en la gestión de cobranza y operativa. Se recomienda realizar inversiones en laboratorio y reposición de vehículos, dado que el grado de obsolescencia es creciente

7. CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo fue evaluar la realidad de la empresa y seleccionar la metodología de procesos de negocios que más se adecúe al desarrollo de un plan de negocios para la organización estratégica de Asitel Ltda.

En conjunto con lo anterior, se propone a la Gerencia Asitel Ltda. un plan de negocios que le permitirá competir exitosamente en el nicho de mercado en el cual se desenvuelve, ayudándole a reconocer y mantener su identidad

Asitel Ltda. es una empresa de consultoría y proyectos que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el diseño e implementación de sistemas de televisión.

En relación al **PROCESO DECLARATIVO**, se detectaron diversas características que posee Asitel y que debe potenciar para transformarlas en competencias centrales, entre las que destacan como *ventaja competitiva sostenible* su capacidad de relacionarse y producir confianza en proveedores y clientes, creando relaciones comerciales de largo plazo; no asustarse con los problemas y desafíos y operar con bajos costos ; como *ventaja competitiva temporal* el know How en electrónica, diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas y TV y como *paridad competitiva* su facilidad para comunicarse, de fomentar un buen clima organizacional y mantener la lealtad de su personal.

Las competencias que esta desarrollando Asitel son las competencias blandas de negociación, comunicación; habilidades gerenciales, de gestión y liderazgo.

Se definió la **Visión** de la empresa, el ser una empresa de consultoría y proyectos que otorga prestación de bienes y servicios relacionados con el diseño e implementación de sistemas de televisión. Se orienta con los principios fundamentales de respeto, integridad, servicio y excelencia; valorizando a las personas y relaciones comerciales.

Su mirada a futuro cercano, como **Misión** es resolver las necesidades y problemas que presente el cliente en la elaboración, puesta en marcha y mantención de proyectos de

televisión, garantizándole un servicio personalizado y de calidad, ajustado a un adecuado plazo de entrega.

El **objetivo estratégico** es elaborar proyectos simples, claros y efectivos para que su realización práctica sea lo más directa posible, ahorrando costos de ejecución. Para ello, apuesta por la comunicación y atención constante del cliente. Como objetivo corporativo, Asitel busca crecimiento en su tasa de rentabilidad, a través de una cobertura nacional en el largo plazo, y buscando la excelencia en la atención de sus clientes; creando valor a través de la prestación de servicios de Ingeniería, con calidad, responsabilidad y honestidad. Valor para sus clientes, sus trabajadores y para los dueños de la empresa.

Respecto al **PROCESO ANALITICO**, tras una evaluación general de la competitividad interna (16) y externa (18 a 24) de la empresa se resume en el siguiente cuadro sus principales fortalezas, debilidades, y las oportunidades y amenazas que enfrenta.

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación y confianza en proveedores, clientes y trabajadores. • Operar con bajos costos base a proyectos • No asustarse con los problemas y desafíos • Compromiso y experiencia de los dueños • Credibilidad y capacidad crediticia • Política de inversiones contratos y pytos. • Rapidez en la adaptación al cambio tecnológico, y capacidad de respuesta. 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la subcontratación de servicios • Crecientes políticas de outsourcing de las empresas de TV • Facilidades de créditos • Desarrollo tecnológico mundial. • Puntos de encuentro para formación de redes. • Concentración de los compradores permite marketing relacional.
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos no formalizados • Socios son matrimonio. • Sin endeudamiento a largo plazo • Velocidad de respuesta no es óptima • Mínimo margen de error • No existe método transmisión Know How • Red de personal limitado 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de ingreso por inversión • Integración vertical hacia abajo de los proveedores • Alto poder negociación de los compradores • Guerra de precios de Direct TV • Aumento del precio del petróleo. • Proyecto Ley subcontratación

la **estrategia a implementar** propuesta es de **DIVERSIFICACION** Concéntrica,

alineándose al liderazgo en costos del DTH para su representación, y diferenciación en servicios para sus proyectos de ingeniería y servicios de mantención.

En cuanto al **PROCESO DE EJECUCION**, en esta etapa, se analizó en detalle la Organización de la Empresa (1, 2); su producción(15, 11, 10), finanzas (13,5,11,), marketing (3,4,7,8,9,11,14) y recursos humanos (1).

Asitel se organiza en función de las competencias y know how de sus dueños, dividiendo la empresa en 3 grandes áreas funcionales: Operaciones; Administración y Finanzas, y área comercial. Aún cuando existen definiciones formales de cargo, los socios asumen los diversos roles según las habilidades de cada uno y las requerimientos de la empresa.

Se concluye que Asitel es una empresa familiar en crecimiento, con solidez financiera, amplia liquidez y sin endeudamiento en el largo plazo. Recomendamos a su gerencia modificar su política de inversiones, para rentabilizar sus proyectos con apalancamiento financiero.

La empresa se caracteriza por ofrecer a sus clientes 3 tipos de servicio: Mantenimiento de sistemas relacionados con TV; venta e instalación para TV satelital y proyectos de Televisión. Este último es el que presenta mayores rentabilidades, pero es también el más esporádico.

La distribución de productos y servicios que ofrece Asitel, tienen una casa matriz , una bodega y relaciones comerciales (venta e instalación) con diversos representantes técnicos en Santiago y en la zona norte, distribuidos en las principales ciudades a saber: Arica, Iquique, María Elena, Calama, San Pedro de Atacama, Antofagasta, Copiapó y Vallenar.

El precio de venta e Instalación de equipos de TV satelital corresponde a los Valores entregados por el proveedor y el de los proyectos de ingeniería y servicios de mantención se fijan caso a caso.

Los proyectos se manejan con centros de costo independientes, prorrateando los gastos fijos de la empresa acorde al monto de participación de cada uno, bajo un esquema de costeo ABC

Como estrategia de precio es recomendable **VERSIONAR EL SERVICIO**, a través de la cotización con un mínimo de tres productos o servicios diferentes (importancia de precios de referencia). Dado que Asitel no posee una marca potente, se recomienda una **banda de precios reducida**, es decir con bajos descuentos y sin promociones; con ajustes de acuerdo a la competencia y a los canales de distribución.

La venta e instalación de equipos de TV satelital tiene diferentes mecanismos de promoción, apoyados por las campañas publicitarias nacionales del operador de DTH. Y los proyectos de ingeniería y servicios de mantención se basan en el marketing relacional.

Asitel cuenta con personal contratado de planta, subcontratistas, mano de obra especializada contratada para proyectos específicos, y el apoyo de profesionales para consultorías.

Los ajustes recomendados en el anexo D se traducen en un plan de recursos humanos para Asitel Ltda y abordan las áreas de reclutamiento y selección, contratación., flujos de trabajo, evaluación del rendimiento, relaciones internas y derechos de los empleados, planificación, cese de empleados, formación y desarrollo de carrera (en estos últimos se hace énfasis en las posibilidades que brindan los Programas de Capacitación en la Empresa vía franquicia tributaria. (Ley 19.518)

En cuanto al tema de retribución y sistema de incentivos se enfatiza la política de sueldos variables, basados en el individuo y en el rendimiento, y se propuso un sistema de incentivos, que se resume de acuerdo al modelo de las 3 R, (12). Este modelo distingue tres tipos de compensaciones: remuneraciones (fijas y variables), recompensas (legales y contractuales) y reconocimientos (públicos y privados). Cabe destacar que Asitel sigue un esquema de remuneraciones fijas para su personal de planta, y remuneraciones variables para el personal subcontratista, con incentivos de

corto y largo plazo para todos, acordes al desempeño productivo. El aspecto más relevante de las recompensas contractuales consiste en la negociación de los horarios de trabajo, con canje de días libres. Dentro de los reconocimientos privados, Asitel otorga premios especiales, y bonos por productividad y reconocimiento a la innovación.

El Modelo de planificación de negocios utilizado, comprende además los procesos de control y compromisos y proceso de compensación. Estos últimos, no han sido abordados por cuanto exceden el objetivo del presente trabajo, sin embargo, se recomienda su desarrollo posterior ya que resultan relevantes para retroalimentar el modelo de planificación de negocios.

Finalmente, es recomendable recordar los 5 Factores para el Éxito: Manejo de Relaciones, Alianza, Confianza, Alineación en el trabajo y Velocidad de Respuesta

8. BIBLIOGRAFIA

8.1. MONOGRAFÍAS. (Libros, tesis, documentos, informes, etc.)

8.1.1. Alvarez, José. Gestión de Recursos Humanos. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Otoño 2005.

8.1.2. Binimelis, Cristian y Albornoz, Carlos. Comportamiento Organizacional. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Otoño 2005.

8.1.3. Bosch, Máximo. Gestión Comercial I. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Primavera 2004

8.1.4. Bosch, Máximo. Gestión Comercial II. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Otoño 2005

8.1.5. Contreras, Eduardo. Gestión Financiera I. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Otoño 2005

8.1.6. Gringaus, Ariel. Guía para el Desarrollo de un Plan de Negocio, enero 2006, gringaus@colegium.com

8.1.7. Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf, 1996, "Gestión de Empresa con una visión estratégica", Dolmen, Santiago de Chile.

8.1.8. Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf, 1997, "Estrategias para el liderazgo competitivo", Dolmen, Santiago de Chile.

8.1.9. Kottler, Phillip. 1996. "Dirección de Mercadotecnia", Prentice Hall, México.

- 8.1.10. L'Huillier. Control de Gestión. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Primavera 2005
- 8.1.11 Lambing Peggy y Charles Kuehl, 1998, "Empresarios pequeños y medianos", Prentice Hall Hispanoamericana, Ciudad de México.
- 8.1.12. Pasten, Carlos, Empresa y Sociedad. Charla "Planificación Estratégica". Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Primavera 2005.
- 8.1.13. Pacheco, Luis Arturo. Sistemas de Control Empresarial. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Primavera 2004
- 8.1.14. Pride William M, y O.C. Ferrel. 1997, "Marketing, conceptos y estrategias", Mc Graw Hill, México. 9ª. Edicion (pág.32).
- 8.1.15. Tubino, Francisco. Gestión de Operaciones I. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Primavera 2004
- 8.1.16. Valenzuela, Jacqueline. Empleabilidad y Gestión de Carrera. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Primavera 2005
- 8.1.17. Zaviezo S. Luis y Olguin Eduardo. Política de Negocios. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, MBA Antofagasta, Otoño 2005.

8.2. RECURSOS ELECTRÓNICOS

8.2.1. Alvear, Fernando; **GOBIERNO DE CHILE, DIRECCION DEL TRABAJO DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Documento de Trabajo nº 2 “ El entorno socioeconómico y laboral de la II región de Antofagasta”** (en línea), Santiago: 14 de julio de 2005. [http:// www.dt.gob.cl/documentacion](http://www.dt.gob.cl/documentacion) Entorno Socioeconómico y laboral de la II Región de Antofagasta.[Consulta: 20 sept.2005]

8.2.2. Encla 2002 (presentación).

http://www.lyd.com/programas/economico/exp_04_asimetres.ppt#21

8.2.3. Riffo P. Luis y Acevedo M., Raúl; **INFORME ECONOMICO REGIONAL** Período abril-junio 2005 (en línea). Santiago: INE<http://www.ine.cl> [consulta 20 sept. 2005]

8.2.4. Pymes la otra desigualdad. (Extracto de Columna publicada el 28 de junio de 2005 en el Diario La Tercera) (en línea) [Consulta 20 Sept.2005] <http://www.facea.uchile.cl>

8.2.5. Subtel. Marco Regulatorio. [consulta 20 Sept. 2005]http://www.subtel.cl/http://www.subtel.cl/servlet/page?_pageid=57&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_language=e

8.2.6. [http://espanol.dir.yahoo.com/Economia_y_negocios/Productos_y_servicios para_empresas__B2B_/Telecomunicaciones/](http://espanol.dir.yahoo.com/Economia_y_negocios/Productos_y_servicios_para_empresas__B2B_/Telecomunicaciones/)

8.2.7. **Revisión sitios varios Internet:**

- www.cntv.cl (consejo nacional de televisión (cntv))
- <http://www.bcentral.cl/esp/infoeconomica/seriesindicadores/> (banco central)
- www.tramitefacil.cl
- www.ine.cl (instituto nacional de estadística)

- <http://www.camara.cl>
- <http://www.facea.uchile.cl>
- <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/propertyvalue-22780.html>
- <http://www.tramitefacil.gov.cl/1481/article-47446.html>
- www.gobiernodechile.cl
- www.bcn.cl (biblioteca congreso nacional)
- www.moptt.cl (ministerio de obras públicas, transporte y telecomunicaciones)
- www.subtel.cl (subsecretaria de telecomunicaciones)
- www.ine.cl/noticias/2005/febrero/word/inacer1.doc (oficina de comunicaciones - índice de actividad económica regional)
- <http://www.mideplan.cl/publico/serplacat.php?regid=2®catid=9>
- <http://becas.universia.cl/primernivel.jsp?tipo=67&&materia=4016>
- <http://www.sofofa.cl/indicadores/cpi/catastro.asp>
- http://incubadora.accessnova.cl/tex_comunidad.htm

9. ANEXOS

A. AUTOEVALUACION.

En esta etapa del Trabajo, se pretende analizar las Competencias de Asitel, es decir, lograr detectar lo que Asitel puede hacer, cómo lo hace, por qué lo hace y lo que quiere hacer. Lo anterior, se abordará a través de una entrevista al Gerente General de la Empresa.

- **Que Valora Asitel?**
 - A las personas
 - Su independencia
 - Solidez financiera
 - Ser identificados como una Empresa de calidad de servicio en la mente del cliente.
 - Saber reaccionar a tiempo

- **Qué quiere conservar?**
 - Independencia
 - Imagen financiera
 - Clima organizacional grato
 - Tiempo y calidad de vida familiar.

- **Cuales son sus CORE COMPETENCES?**
 - No asustarse con los problemas y desafíos
 - Conciliar a las personas
 - Servicio personalizado
 - Coordinar y organizar diversas funciones y relaciones
 - Crear buenos climas organizacionales y relaciones de confianza
 - Operar con bajos costos
 - Trabajar honestamente.
 - Producir orden y claridad en los procesos internos.

- **Cuales son sus PREOCUPACIONES ESTRATEGICAS?**
 - Cómo asumir los cambios
 - Como crecer de modo sustentable
 - Como generar valor en mis clientes
 - Cómo establecer mecanismos y análisis de costos

- **Qué es lo que sabe o puede hacer?**
 - Servicio de mantención de redes terrestres y Estaciones de TV
 - Elaboración de la solicitud de radio difusión televisiva
 - Ingeniería de detalle para la implementación e instalación de sistemas de Televisión direct to home (DTH) como por ejemplo el Head End de TV satelital
 - TV Satelital direct to home (DTH) y punto a punto
 - Elaboración de proyectos e implementación de TV para pequeñas localidades
 - Comercialización, distribución e instalación de terminales direct to home (DTH)
 - Administración a distancia de personal técnico y de ventas.
 - Negociación de proyectos.
 - Preparación de bases técnicas para propuestas y/o licitación de las mismas.
 - Supervisión de trabajos de terceros, en las áreas de su competencia.

- **Cómo hace lo que hace?Cuál es su Estilo?**
 - Con más de 15 años de experiencia en el mercado electrónico, se ofrece servicios de consultoría y proyectos para las áreas de su especialidad.
 - Ofrece evaluaciones detalladas de las necesidades de sus clientes.
 - Evalúa la tecnología disponible (nacional e internacionalmente), para desarrollar soluciones y asesorías.
 - Subcontrata especialistas, técnicos y personal competente para proyectos específicos.
 - Desarrolla lazos de confiabilidad con sus clientes y trabajadores.
 - Le gusta aprender de sus errores, creando procedimientos para evitar su repitencia.

- Compra directa a diversos proveedores, y mantiene una sana relación de pagos con los mismos, lo que permite una atención segura y oportuna. Manteniendo independencia en su decisión de compra en beneficio del cliente.
- Respeta sus compromisos comerciales y laborales.
- Importa directamente equipos que requiere para desarrollar sus proyectos de modo confiable y a precios competitivos.
- ubicación central de su centro de operaciones (infraestructura).
- conectividad total (internet, celular)

- **Cuál es el producto que Asitel va a promover?**

- Consultorías en Ingeniería electrónica, y en especial en Televisión
- Diseño e implementación de Proyectos de Televisión
- Servicio de Mantenimiento de Estaciones Repetidoras y Satelitales para TV Abierta
- Desarrollo de proyectos de Telecomunicaciones inalámbricas.
- Servicio de venta, instalación y servicio técnico de TV satelital
- Representación de Wireles XY

- **Cuál es el producto que desearía ofrecer?**

Servicio de ingeniería confiable y de calidad. (mantención y proyectos), especialización en Televisión.

- **Qué requiere para poder llegar a ofrecer ese producto deseado?**

Responder a tiempo, aclarar y optimizar los procedimientos. Mantenerse en permanente vigencia, actualización tecnológica (investigación). Establecer alianzas apropiadas. Contacto mas frecuente con el estado del arte (ej. electrónica digital.)

- **De qué tipo de actividades, problemas del mercado o de las empresas Asitel se puede hacer cargo?**

Mantenimiento, mejoras y ampliación aplicaciones de las actividades técnicas relacionadas con la TV.

- **Qué conocimientos y destrezas ha desarrollado Asitel?**

Manejo de personal a distancia, capacidad de negociación, ejecución prolija y confiable de los proyectos.

- **Qué experiencia posee que pueda proporcionar valor a sus clientes?**

- Ejecución prolija y confiable de los proyectos.
- Organización en diferentes roles, tiempos, etc.
- Desarrollo de Proyectos con capacidad de crecimiento.

- **Por qué hace lo que hace? Qué es lo que les motiva?**

- Valoramos el conocimiento y la búsqueda de la verdad
- Nos motiva el LOGRO. El placer del trabajo bien hecho. “No se si sea rentable, pero no importa, porque disfruto haciendo mi trabajo.”

- **Cúales han sido los principales logros de ASITEL LTDA.?**

- Ha prestado, con plena satisfacción de sus clientes, el servicio de Mantenimiento de Estaciones Repetidoras de Canal 13 durante 5 años consecutivos, y los continúa prestando a la fecha
- Inscrito en Registro Proveedores Sicep – AIA Afta.
- Instalación Head End TV satelital Santiago etapas I y II; Instalación Head End Minera Escondida.
- Apertura mercado para TV satelital, en zona Norte formando una amplia red de vendedores e instaladores desde la I a III Región.

- Ha diseñado e instalado, exitosamente estaciones repetidoras en San Pedro de Atacama, Carrizalillo, Chañaral, entre otras localidades.
- Ha importado equipos transmisores de TV desde Brasil para sus proyectos específicos.
- La confiabilidad que Asitel otorga a sus clientes, les asegura un servicio profesional y único. Como muestra de aquello, Asitel realiza la supervisión de las instalaciones de los equipos DTH realizadas por la CTC

B. ANALISIS INTERNO

B. 1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

Profesionalismo, honestidad, seriedad, responsabilidad, sencillez., Compromiso, diversidad, actitud de servicio, disponibilidad. Confiabilidad, flexibilidad, adaptación al cambio, optimismo. Manejo de tecnología, idioma inglés, capacidad de aprendizaje continuo. Sentido de superación, creatividad, trabajo en redes. Precios competitivos, de mercado.

B. 2. EVALUACIÓN COMPETITIVA INTERNA

En los siguientes cuadros, se realiza una evaluación competitiva interna de los factores críticos de éxito de la empresa, esto es: infraestructura gerencial, finanzas, recursos humanos, tecnología, adquisiciones y comercialización y ventas. Señalándose con azul la situación actual de la empresa, y en verde la futura.

EVALUACION COMPETITIVA INTERNA						EVALUACION COMPETITIVA INTERNA					
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
COMERCIALIZACION Y VENTAS						COMERCIALIZACION Y VENTAS					
ESTRATEGIA DE PRODUCTO						INSTALACIONES					
DESARROLLO E INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS						CAPACIDAD					
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION						INTEGRACION VERTICAL					
ESTRATEGIA DE PRECIOS						TECNOLOGIAS DE PROCESO					
ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD						ALCANCE DEL PRODUCTO E INTRODUCCION DE NUEVOS PDOTOS					
UBICACION Y NUMERO DE OFICINAS DE VENTAS						RECURSOS HUMANOS					
CUENTAS CLAVE						GESTION DE CALIDAD					
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS						RELACIONES CON PROVEEDORES					
AMPLITUD DE LINEA DE PRODUCTOS						ORGANIZACION DE COMERCIALIZACION E INFRAEST. GERENCIAL					
LEALTAD A LA MARCA						SISTEMA GESTION DE LOGISTICA					
PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS						PRODUCTIVIDAD					
PRODUCTIVIDAD DE LA DISTRIBUCION Y EL SERVICIO						USO DE LA CAPACIDAD					
IMAGEN DEL NEGOCIO						DEFINICION Y ANALISIS DE LOS MERCADOS					

EVALUACION COMPETITIVA INTERNA					
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
INFRAESTRUCTURA GERENCIAL					
SISTEMA DE PLANIFICACION					
SISTEMA DE CONTROL DE GESTION					
SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACION					
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN					
CULTURA CORPORATIVA					
CAPACIDAD DE LIDERAZGO					
IMAGEN CORPORATIVA					
FINANZAS					
PRESUPUESTO DE CAPITAL					
FINANCIACION DEUDA A LARGO PLAZO					
GESTION TRIBUTARIA					
GESTION DEL RIESGO					
RELACION CON COMUNIDAD FINANCIERA					
ORGANIZACIÓN FINANCIERA E INFRAEST. GERENCIAL					
GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
SELECCIÓN, PROMOCION Y COLOCACION					
SISTEMA DE EVALUACION					
SISTEMA DE RECOMPENSAS					
CAPACITACION					
ORGANIZACIÓN DE GESTION RRHH E INFRAEST. GERENCIAL					

EVALUACION COMPETITIVA INTERNA					
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
TECNOLOGIA					
SELECCIÓN DE TECNOLOGIA					
MOMENTO OPORTUNO PARA INTRODUCCION DE NUEVA TECNOLOGIA					
MODOS DE ADQUISICION DE TECNOLOGIA					
SELECCIÓN, EVALUACION, ASIGNACION DE RECURSOS Y CONTROL DE PROYECTOS					
ORGANIZACIÓN DE TECNOLOGIA E INFRAESTRUCTURA GERENCIAL					
RECURSOS HUMANOS					
DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS					
FINANCIACION DE I & D - PATENTES					
ADQUISICIONES					
SELECCIÓN, EVALUACION Y DESARROLLO DE PROVEEDORES					
GESTION DE CALIDAD DE BIENES COMPRADOS					
GESTION DE MATERIALES DE BIENES COMPRADOS					
ANALISIS DEL VALOR, ANALISIS DE PRECIO/COSTO Y ESTANDARIZACION					
ORGANIZACIÓN DE ADQUISICIONES E INFRAEST. GERENCIAL					

B.3. COMPETENCIAS Y FORTALEZAS.

Además de las explicitadas en los cuadros de evaluación competitiva interna, y tras el proceso de auto evaluación, se pueden distinguir las siguientes competencias y fortalezas que posee Asitel:

- Facilidad para comunicarse, de fomentar un buen clima organizacional y mantener la lealtad de su personal. Capacidad de relacionarse y producir confianza. Capacidad de producir articulación entre diferentes negocios.
- Competitivo en Gestión y coordinación de redes de negocios
- Con creciente know How en Electrónica. Diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas.
- Con capacidad para aprender cosas nuevas. Tolerancia de la ambigüedad
- Con visión de futuro, crea permanentemente redes de contactos y clientes

- Estructura jurídica amplia, le permite ser emprendedor de nuevos negocios.
- Prudente en el manejo de sus costos, maneja un sólido capital de trabajo, y baja estructura de costos. Flexible en el manejo financiero. Posee posibilidades de créditos
- Respaldo de seguros frente a Responsabilidad civil (seguro contra terceros)
- Autodeterminación. Actuar por voluntad propia, creyendo que el éxito y/o fracaso dependen de sus propias acciones. Confianza en sus habilidades y concepto de negocio

B. 4. DEBILIDADES.

Ya analizadas, se distinguen entre las que Importan al negocio y son susceptibles de neutralizar como el No manejo normas ISO 9001, de facilidades Sence y otras ; y las que importan al negocio y son susceptibles de mejorar como los canales de información poco formales y que no exista método de transmisión de Know How

C. ESCRUTINIO DEL ENTORNO.

C.1. MEDIO AMBIENTE (Modelo PEST)

C.1.1. Político

Las fuerzas político – legales que afectan a la industria de las telecomunicaciones, escapan al control de Asitel. En relación a las fuerzas regulatorias, existe legislación a favor de la competencia y protección al consumidor. Las entidades regulatorias de mayor trascendencia son la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel) y el Consejo Nacional de Televisión.

De acuerdo a los datos proporcionados por Subtel (22), en años recientes, Chile ha tomado posiciones de liderazgo en materia de telecomunicaciones en Latino América. Se aprecia también una amplia oferta de servicios que prueban que las tecnologías más recientes ya están operando en el país.

En Chile, las concesiones para operar servicios de telecomunicaciones no tienen costo de adquisición. Éstas se asignan en forma directa excepto para bandas del espectro con más postulantes que disponibilidad de uso. En esos casos, las concesiones se asignan mediante concursos, que se dirimen de acuerdo a la puntuación de proyectos técnicos que sirven de sustento a las postulaciones. Las concesiones tienen una validez de 25 y 30 años de acuerdo al tipo. Los concesionarios compensan al Estado por el uso del Espectro Radioeléctrico, pagando un gravamen anual, definido para cada servicio.

En el ámbito privado (24), un diagnóstico que presentó a la comisión de Obras Públicas y Telecomunicaciones de la Cámara de Diputados, el presidente Ejecutivo de VTR, Mateo Budinich, en el marco de un Proyecto de Televisión local destinado a transformar las estaciones regionales de los cableoperadores, en medios que brinden un servicio de mayor profesionalismo, indica que al equipamiento antiguo y mala calidad de imagen de las actuales estaciones regionales, se une una programación no sintonizada con lo local, carencia de planes profesionales de gestión empresarial y comercial, y modelos

de financiamiento no sustentables. No cumplen con la ley electoral, comercializan programas políticos y responden a caudillos locales.

Para superar estas carencias, VTR ofrece programas de desarrollo locales en 36 cabecales que dan cobertura a 49 ciudades. Los objetivos son "asegurar el pluralismo de los contenidos locales", mejorar los estándares de calidad programática, satisfacer el interés creciente de las audiencias, apoyar la profesionalización, potenciar a empresarios audiovisuales y construir una "red nacional independiente de canales locales".

En el proyecto participan el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), que brinda intercambio y evaluaciones a los concursantes y aporta el uso de una videoteca; la CORFO que cofinancia con VTR un plan de desarrollo de proveedores; y otros entes, como la SUBDERE. El MINEDUC, y el ministerio de Cultura. El proyecto recoge las regulaciones de la ley electoral y la ley de prensa, las orientaciones programáticas de canal 13 y TVN, más la experiencia de VTR con los canales locales.

VTR aporta la señal en contrato por 4 años, estudios de audiencia local, asesoría e implementación del proyecto, recursos de continuidad e imagen en pantalla, marca del canal VE, capacitación e intercambio con canales de todo Chile. La empresa ha invertido 400 millones de pesos en los años 2004 y 2005.

C.1. 2. Legal

En 1982 se dicta la **Ley General de Telecomunicaciones** que desregula el sector con el fin de introducir la competencia. La Subsecretaría de Telecomunicaciones, Subtel, tiene como misión Transformar al sector Tecnologías de Información y Telecomunicaciones en motor de desarrollo económico y social del país, promoviendo el acceso a los servicios de telecomunicaciones a calidad y precios adecuados y contribuyendo a impulsar el desarrollo económico, con énfasis en los sectores vulnerables y marginados, mediante la definición de políticas y marcos regulatorios que estimulen el desarrollo de las telecomunicaciones, para mejorar la calidad de vida de la población.

Recientemente, Chile ha suscrito numerosos Acuerdos - Tratados y Protocolos, estableciendo normas especiales que en esencia promueven el desarrollo de sólidas relaciones bilaterales, con objetivos diversos como la regulación de monopolios, establecer mercados más amplio y seguros para el intercambio comercial, las que se han visto reflejadas en importantes inversiones

Es dable señalar que la inversión mexicana, según información obtenida del Consejo Nacional de Televisión, se ha dado de manera importante en materia televisiva con una participación ascendente al 37,36% de Televisa S.A. en el canal 9 Megavisión.

- Tratado de Libre Comercio (TLC) Chile – Canadá. (el 5 de julio de 1997)
- TLC Chile – México (1º de agosto de 1999)
- TLC Chile – Centroamérica (El 18 de octubre de 1999)
- TLC con EE.UU y Unión Europea Con importantes avances a la fecha, en los temas de telecomunicaciones, comercio electrónico, protección de datos y firma electrónica. El acuerdo suscrito incorpora obligaciones de apertura de mercado y regulación interna consistentes con las obligaciones asumidas por ambas partes ante la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Acuerdo entre el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de la República de Chile y el Ministerio de Información y Comunicación de la República de Corea en el campo de la Información y las Comunicaciones. (24 de septiembre del 2001)

Las iniciativas, de mayor interés para esta tesis, que están siendo examinadas en la actualidad por parte de la Subsecretaría de Telecomunicaciones son:

- Licenciamiento de Servicio de Acceso Inalámbrico de Banda Ancha (LMDS, Local Multipoint Distribution System).
- Adjudicación de Proyectos para proveer conectividad a través de Centros de Acceso Comunitario a Internet.
- Apertura de Licencias para operación de Telefonía de Tercera Generación (3G).
- Acuerdos de Calidad Servicio en el Acceso a Internet.

- Transición de Televisión Análoga a Digital.
- Transición a Radiodifusión Sonora Análoga a Digital.

Estas iniciativas abrirán oportunidades para la inversión en redes y oportunidades de comercialización para los fabricantes de equipamiento de redes y de equipos terminales

LeYES Relacionadas con sector Telecomunicaciones

LEY No.	PROMULGADA	REFIERE A
18.168	15.9.82	Ley General de Telecomunicaciones
19.132	8.4.1992	TVN
19.806	31.5.2002	Modifica Ley 18.168 a.3e)
19.131	8.4.1992	a.34 reemplaza a.47 de Ley 18.838 que introdujo diferentes cambios a ley 18.168
19.277	20.1.1994	Modifica Ley 18.168 (a.1)
19.302	10.3.1994	Modifica Ley 18.168 (a.1 – ENTEL, FDT (telefonía))
DFL1	1987	Telecomunicaciones
18.482	28.12.1985	Normas complementarias de administración financiera e incidencia presupuestaria.
19.493	5.2.1997	Cambios en ley 18.168
19.724	11.5.2001	Fondo desarrollo de telecomunicaciones
19.605	2.2.1999	Cambia a.30 de Ley 18.168
18.681		Derecho uso espectro radioeléctrico
18.838		Concesiones
19.091	24.10.1991	Delito de acción pública
18.838	30.9.1989	Crea el Consejo Nacional de Televisión.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la Biblioteca del Congreso Nacional.

www.bcn.cl - www.gobiernodechile.cl - www.moptt.cl - www.subtel.cl

Asitel está inserto en la industria de las Telecomunicaciones, la que es definida por la **Ley 18.168 a.1**: “Se entenderá por telecomunicaciones toda transmisión, emisión o recepción de signos señales, escritos, imágenes, sonidos e información de cualquier naturaleza por línea física, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.”

Dentro de esta industria, Asitel forma parte de los servicios intermedios definidos en la **Ley 18.168 a. 3**: “Para los efectos de esta ley, los servicios de telecomunicaciones se clasificarán en...

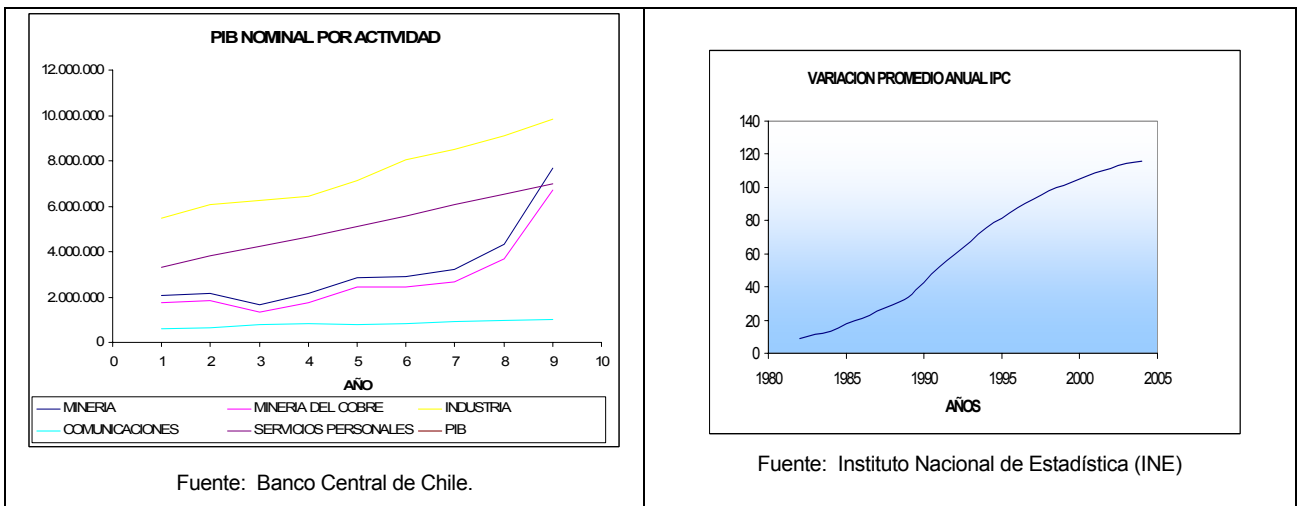
c) servicios intermedios de telecomunicaciones, constituidos por los servicios prestados a terceros, a través de instalaciones y redes, destinados a satisfacer las necesidades de transmisión o conmutación de los concesionarios o permisionarios de telecomunicaciones en general, o prestar servicios telefónicos de larga distancia a la comunidad en general”.

La **autoridad reguladora**, según lo señala la **Ley 18.168 a. 7 i 1** “El Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones velará porque todos los servicios de telecomunicaciones y sistemas de instalación....., “controlando y supervigilando el funcionamiento (**Ley 18.168 a. 7 i 2**).

C.1.3. Económico

Según el Informe Económico Regional del INE, (20), la economía chilena continuó observando tasas de crecimiento positivas en doce meses al aumentar el PIB 6,5% durante el segundo trimestre del año, con lo que el crecimiento económico del primer semestre se empinó hasta un 6,3% en comparación con igual período del año siguiente.

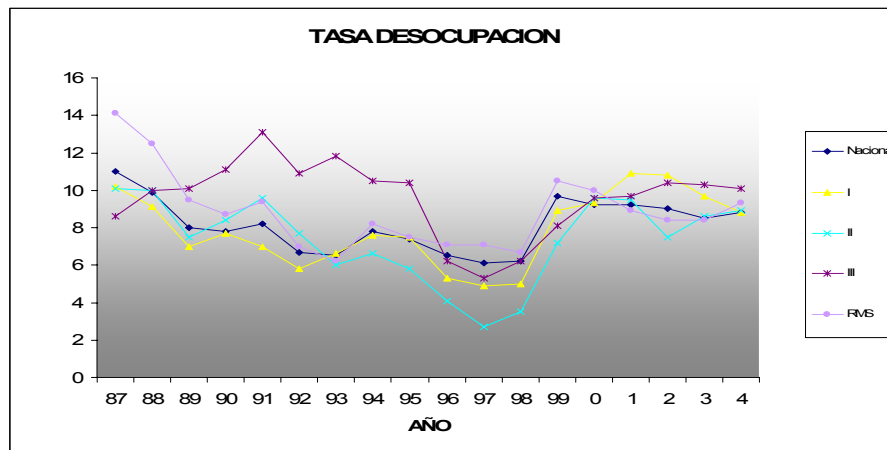
Por otra parte el mundo ha crecido solidamente, más la economía China que creció a tasas cercanas a los dos dígitos (9,5% en doce meses durante el primer semestre), caracterizando el 2005 por una economía global muy dinámica, con contrapunto negativo una reducción de holguras de capacidad traducidas por el exceso de demanda de commodities, ajustado vía alza de precios. En este contexto, la economía chilena si bien se vió favorecida por el alza del cobre, se ve afectada por el alza del petróleo (20).



C.1.4. Social

Actualmente, en el país existe una tendencia creciente de incorporar mujeres y diversidad en la fuerza laboral; hay un incremento de Preocupaciones sobre el ambiente y un cambio en las preferencias de productos y servicios por parte de los consumidores.

El siguiente cuadro muestra las tasas de desocupación nacional, de las tres primeras regiones del país, en las cuales opera actualmente Asitel, y la de la región metropolitana como base de comparación, destacando un comportamiento histórico en la III Región de desempleo muy superior al nacional. Curiosamente, Asitel lo vivencia empíricamente en la calidad del recurso humano que contrata en dicha región, el cual resulta mucho más comprometido y productivo que el de las regiones primera y segunda.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La Segunda Región de Antofagasta, lugar de emplazamiento de Asitel, tiene una superficie de 126.049 kilómetros cuadrados, y es la segunda más extensa de Chile.

C.1.5. Tecnológico

En materia de innovaciones de productos y procesos, Aplicaciones del Conocimiento y Nuevas tecnologías de información y comunicación; presentamos el Estado del arte de la industria de las telecomunicaciones, bajo el prisma de Subtel.

ESTADO DEL ARTE

El país cuenta con una oferta de telecomunicaciones bastante variada en soluciones tanto para el ámbito domiciliario como para el empresarial. Esto es posible a través de las redes que se han instalado por iniciativa privada en un marco que estimula la competencia:

* Fibra Óptica. Configura una red troncal de transmisión (backbone) de Norte a Sur cubriendo 11 de las 13 regiones. También opera para dar servicios dedicados de conectividad a empresas y grandes consumidores de tráfico. Finalmente, a través de sistemas terrestres y submarinos da conectividad de banda ancha al país en forma internacional.

* Redes Satelitales y Microondas. Permite completar la red de transmisión hacia sectores geográficamente más aislados, como los del extremo sur (regiones XI y XII).

* Redes de TV Cable. Permiten distribuir servicios de televisión y también dan acceso a telefonía e internet.

* Servicios de Telefonía Móvil . Operan redes tanto de telefonía Celular en la banda de 800 Mhz como redes PCS en la banda 1900 Mhz.

* Servicios de Telefonía Fija. Operan redes alámbricas e inalámbricas. Las redes alámbricas tradicionales están proveyendo servicio ADSL y las inalámbricas están capacitadas para proveer servicios de banda ancha.

Todas estas redes operan en forma privada y con precio a público fijados libremente por los operadores. El regulador solamente fija tarifas a público cuando el mercado presenta deficiencias de competencia.

En el marco de su visita a Chile, como expositor invitado de ICARE para su III Congreso de Innovación y Tecnología 2005, y con una visión empresarial, José Antonio Ríos, una de las 100 personas de origen hispano más influyentes en el mundo de los negocios de los Estados Unidos el año 2004 (22), Presidente de Global Crossing analizó, junto al subsecretario de subtel, (Christian Nicolai) la industria de Telecomunicaciones en Chile, valorando el desarrollo del mercado chileno; y aseguró que su compañía seguirá invirtiendo en el país. Por su parte, el Subsecretario Nicolai reiteró que las políticas públicas del Gobierno de Chile en materia de telecomunicaciones son favorecer la inversión y dinamizar el mercado con mínimas regulaciones, destacando que las puertas están abiertas para favorecer nuevas inversiones que contribuyan al crecimiento del país.

C.2. FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

El siguiente cuadro, esquematiza las fuerzas competitivas del mercado, actual (en azul) y en verde, se muestra la meta de Asitel frente a los distintos aspectos y barreras a superar:

ANALISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA						
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
BARRERAS DE ENTRADA						
ECONOMIAS DE ESCALA	PEQUEÑAS					GRANDES
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	ESCASA					IMPORTANTE
IDENTIFICACION DE LA MARCA	BAJA					ALTA
COSTO DE CAMBIO	BAJO					ALTO
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION	AMPLIO					RESTRINGIDO
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	BAJOS					ALTOS
ACCESO A ULTIMA TECNOLOGIA	AMPLIO					RESTRINGIDO
ACCESO A MATERIAS PRIMAS	AMPLIO					RESTRINGIDO
PRODUCCION GUBERNAMENTAL	INEXISTENTES					ALTA
EFFECTO DE LA EXPERIENCIA	SIN IMPORTANCIA					MUY IMPORTANTE
BARRERAS DE SALIDA						
ESPECIALIZACION DE ACTIVOS	ALTA					BAJA
COSTO DE SALIDA POR UNA VEZ	ALTO					BAJO
BARRERAS EMOCIONALES	ALTA					BAJA
RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES Y SOCIALES	ALTAS					BAJAS
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
No. COMPETIDORES EQUILIBRADOS	IMPORTANTE					BAJO
CRECIMIENTO RELATIVO DE LA INDUSTRIA	LENTO					RAPIDO
COSTO FIJO O DE ALMACENAMIENTO	ALTO					BAJO
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	PRODUCTO GENERICO					PRODUCTO ESPECIAL
AUMENTO DE CAPACIDAD	GRANDES INCREMENTOS					PEQUEÑOS INCREMENTOS
DIVERSIDAD DE COMPETIDORES	ALTA					BAJA
INTERESES ESTRATEGICOS	ALTOS					BAJOS
PODER DE LOS COMPRADORES						
No. COMPRADORES IMPORTANTES	ESCASOS					MUCHOS
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	ALTA					BAJA
COSTO CAMBIO DEL COMPRADOR	BAJO					ALTO
AMENAZA COMPRADORES INTEGRACION ATRÁS	ALTA					BAJA
AMENAZA INDUSTRIA INTEGRACION ADELANTE	BAJA					ALTA
CONTRIBUCION A LA CALIDAD O SERVICIO DE LOS PRODUCTOS DE LOS COMPRADORES	PEQUEÑA					GRANDE
RENTABILIDAD DE LOS COMPRADORES	BAJA					ALTA

ANALISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA						
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
PODER DE LOS PROVEEDORES						
No. PROVEEDORES IMPORTANTES	ESCASOS					MUCHOS
DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS	BAJA					ALTA
COSTO DIFERENCIACION O CAMBIO DE PROVEEDOR	ALTO					BAJO
AMENAZA INTEGRACION PROVEEDOR ADELANTE	ALTAS					BAJAS
AMENAZA INDUSTRIA INTEGRACION ATRAS	BAJA					ALTA
CONTRIBUCION PROVEEDORES A CALIDAD O SERV.	ALTA					BAJA
COSTO TOTAL INDUSTRIA CONTRIBUIDO POR PROV.	GRAN FRICCION					PEQUEÑA FRICCION
IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA PARA BENEFICIO DE LOS PROVEEDORES	PEQUEÑA					GRANDE
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS						
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS CERCANOS	IMPORTANTE					ESCASA
COSTOS DE CAMBIO DE USUARIO	BAJOS					ALTOS
RENTABILIDAD Y AGRESIVIDAD PRODUCTOR SUST.	ALTAS					BAJAS
PRECIO/VALOR DEL SUSTITUTO	ALTO					BAJO
ACCIONES GUBERNAMENTALES						
PROTECCION DE LA INDUSTRIA	DESFAVORABLES					FAVORABLE
REGULACION DE LA INDUSTRIA	DESFAVORABLE					FAVORABLE
COHERENCIA DE LAS POLITICAS	BAJA					ALTA
DERECHOS ADUANEROS	RESTRINGIDOS					IRRESTRICTOS
CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA	RESTRINGIDO					IRRESTRICTO
EVALUACION GENERAL						
BARRERAS DE ENTRADA						
BARRERAS DE SALIDA						
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES						
PODER DE LOS COMPRADORES						
PODER DE LOS PROVEEDORES						
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS						
ACCIONES DE GOBIERNO						
EVALUACION GENERAL						

C.3. CICLO DE VIDA

La **industria madura** se caracteriza por la estabilidad y por ser la de mayor duración en el tiempo. Los líderes han impuesto su hegemonía y se instala un relativo oligopolio que favorece mantener un “status quo” de hecho. Se genera una alta concentración del mercado dado que ganar cuotas es caro, mateniéndose las posiciones a través de la fidelidad de clientes y lealtad de marcas. Este es el caso específico de los **servicios de mantención de TV**.

En la **industria emergente**, se generan las innovaciones tecnológicas, se caracteriza por una alta tasa de fracasos, problemas de penetración de mercados y por la aparición de otras tecnologías que si son aceptadas. El número de competidores es reducido, los requerimientos de capital son altos y la generación de caja es baja. Caso de la unidad de negocios **TV satelital**.

Finalmente, para la unidad de negocios de **proyectos de TV**, nos enfrentamos a una **industria en crecimiento**, la que se caracteriza por la aceptación de los productos se está haciendo alta, pasando de una etapa de consumo de prueba a consumo de adoptadores. El numero de competidores es creciente y empiezan a consolidarse los líderes de la industria, los que no tendrán dificultades para financiar el crecimiento, creciendo por sobre la media del mercado. Los flujos de caja son positivos y crecen rápidamente logrando amortizar la inversión inicial.

C.4. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.

ATRACTIVO DE LOS FACTORES DE MERCADO					
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
FACTORES DE MERCADO					
TAMAÑO DEL MERCADO					
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO					
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO					
SENSIBILIDAD AL PRECIO					
CARÁCTER CICLICO					
ESTACIONALIDAD					
MERCADOS CAUTIVOS					
RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA					
FACTORES COMPETITIVOS					
INTENSIDAD COMPETITIVA					
GRADO DE CONCENTRACION					
BARRERAS DE ENTRADA					
BARRERAS DE SALIDA					
GRADO DE INTEGRACION					
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS					
CAPACIDAD DE UTILIZACION					
FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES					
INFLACION					
IMPACTO DEL CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA					
NIVEL SALARIAL					
SUMINISTRO DE MANO DE OBRA					
LEGISLACION (PROTECCION)					
REGULACION					
IMPUESTOS					
APOYO GUBERNAMENTAL					

ATRACTIVO DE LOS FACTORES DE MERCADO					
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
FACTORES TECNOLOGICOS					
MADUREZ E INESTABILIDAD					
COMPLEJIDAD					
REQUERIMIENTOS DE I & D DEL PRODUCTO Y PROCESO					
FACTORES SOCIALES					
IMPACTOS ECOLOGICOS					
ETICA LABORAL					
PROTECCION DEL CONSUMIDOR					
CAMBIOS DEMOGRAFICOS					
GRADO DE SINDICALIZACION					
ADAPTABILIDAD PERSONAL A LOS					
MERCADOS INTERNACIONALES					
FACTORES CRITICOS					
FACTORES DE MERCADO					
FACTORES COMPETITIVOS					
FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES					
FACTORES TECNOLOGICOS					
FACTORES SOCIALES.					
EVALUACION GENERAL					

Al aplicar la siguiente Matriz Atractivo de la industria – Fortaleza del negocio.

		Atractivo de la Industria		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Fortaleza del Negocio	ALTA	Crecimiento Búsqueda de predominio Maximizar la inversión	Identificar segmentos de crecimiento Invertir fuertemente Mantener la posición en otras partes	Mantener la posición general Buscar flujo de fondos Invertir a nivel de mantenimiento
	MEDIA	Evaluar potencial para el liderazgo a través de la segmentación Identificar las debilidades Fortalecerse	Identificar los segmentos de crecimiento Especializarse Invertir en forma selectiva	Eliminar líneas Minimizar la inversión Posicionarse para reestructuración
	BAJA	Especializarse Buscar nichos Considerar adquisiciones	Especializarse Buscar nichos Considerar la salida	Confiar en la calidad de estadista del líder Atacar los generadores de efectivo de los competidores Salida y abandono oportuno.

Fuente: Hax Arnoldo y Nicolás Majluf. "Estrategias para el liderazgo Competitivo, de la visión a los resultados", 1997, Dolmen Ediciones, Santiago. (Pág. 185).

Podemos concluir que la Industria posee oportunidades que pueden ser explotadas por los recursos y capacidades de la firma, siendo importante conservar y cambiar; evitando la miopía e inflexibilidad y las rigideces centrales.

Dado que el **atractivo de la industria es Medio, y las fortalezas del negocio fluctúan de bajo a medio**, según el nivel de producto y servicio que ofrece, la teoría recomienda identificar los segmentos de crecimiento, especializarse e invertir en forma selectiva en si se tiene una mediana fortaleza, y buscar nichos, considerando la salida si sus fortalezas disminuyen drásticamente.

C.5. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR

Las acciones estratégicas ejecutadas para obtener ganancias sobre el promedio que deberá aplicar Asitel, consisten en primer lugar en seleccionar una estrategia que optimice el uso de los recursos y capacidades de la firma vinculadas a las oportunidades en el medio externo.

En esta etapa, deberemos distinguir entre los dos productos genéricos que Asitel oferta:

a) Representación de TV satelital. Venta, instalación y servicio técnico. En esta unidad de negocios, por ser una representación, deberá alinearse a la estrategia del mandante es decir **liderazgo en costos**, para lo cual Asitel, en concordancia con este, deberá administrar eficientemente sus recursos sin perjuicio de ofrecer un producto y servicio de calidad a sus clientes.

b) Proyectos de Ingeniería y servicios de Mantenimiento. Con el fin de destacar y posicionarse en un nicho de especialización en servicios de Televisión, Asitel deberá implementar una estrategia de **diferenciación enfocada de servicios**, en un nicho del mercado en el cual es especialista, ofreciendo un servicio con garantía de calidad.

Lo anterior no implica que deba olvidarse de sus costos, sobretodo en áreas que no afectan su diferenciación. En el área de la diferenciación, se deberá gestionar por el valor, los costos deberán ser menores que el premio que recibe de sus compradores. Las áreas de diferenciación podrán provenir del diseño, distribución, marketing, servicio, imagen, etc.

D. DETALLES DEL PROCESO DE EJECUCIÓN

En este anexo se profundizan algunos aspectos del proceso de ejecución, los que no fueron abordados en el cuerpo principal del Plan de negocios, por su extensión o complejidad.

D. 1. RECURSOS

D.1.1. Financieros

- Recursos financieros por un monto de \$ 10.000.000
- Capacidad de endeudamiento de \$ 30.000.000
- Flexible en el manejo financiero. Posee posibilidades de créditos.

D.1.2. Físicos o infraestructura

- Oficina propia y equipada.
- Dos Bodega
- Herramientas
- Vehículos: camioneta – jeep

D.1.3. Tecnológicos

- Equipos computacionales
- Equipos de laboratorio electrónica

D.1.4. Organizacionales

- Estructura jurídica amplia, le permite ser emprendedor de nuevos negocios.
- Procesos Administrativos y contables

D.1.5. Recursos humanos

- Personal confiable y leal.
- Facilidad para comunicarse, de fomentar un buen clima organizacional y mantener la lealtad de su personal.
- Capacidad de relacionarse y producir confianza.
- Personal con capacidad para aprender cosas nuevas

- Articulación: Con visión de futuro, crea permanentemente redes de contactos y clientes

D.1.6. Recursos Intangibles.

INNOVACION

- Know How en Gestión y coordinación de redes de negocios
- know How en Electrónica. Diseño e implementación de sistemas de telecomunicaciones inalámbricas y TV.

REGISTRO DE MARCA

- Dominio www.Asitel.cl
- Asitel Marca registrada.

REPUTACION

- Antecedentes comerciales intachables
- Historia de éxito en la prestación de servicios a importantes clientes de la zona norte, según se muestra en el siguiente cuadro:

CLIENTES ASITEL LTDA.

CLIENTE	SERVICIO PRESTADO
CANAL 13 UCTV	Mantenión Red Zona Norte (I a III Región)
CIA MRA. ZALDIVAR	Asesorías en radiocomunicaciones (Trabajos eventuales).
CM ZALDIVAR	Asistencia Profesional en CATV y Comunicación inalámbrica de datos.
CODELCO EL SALVADOR	Instalación canal TV divisional local (Estudios y Estación repetidora).
I. MUN. CHÑARAL	Instalación Sistemas de antenas
I. MUN. SAN PEDRO DE ATACAMA	Reparación y mantención Estación Transmisora de TV
JUNTA DE VECINOS CARRIZALILLO (III REGION)	Instalación transmisor de TV abierta de cobertura local
LIPIGAS S.A.	Asesoría en Comunicaciones VHF
MINERA RAYROCK	Asesoría en Comunicaciones
OBSERVATORIO PÁRANAL (ESO)	Asesorías en Instalación de CC TV Observatorio Páranla (ESO)
RADIO NACIONAL	Mantenión de Equipos Estudios y Planta transmisora
SCM EL ABRA	Mantenimiento Sistema CCTV y megafonía.
SIERRA MORENA	Mantenión Equipos electrónicos de laboratorio, digitales y otros.
ZAP TV	Head End Estación Satelital TV 8 a 24 canales
	Instalación de nueva planta Transmisora y nuevo transmisor de TV
	Ampliación Head End Estación Satelital TV a 52 canales
	Representación, venta e instalación de equipos en Zona Norte (I a III Región)
ZAP TV para su servicio a CTC proyecto MEL	Head End Estacion Satelital para Minera Escondida

D.2. PRODUCCION

En esta etapa se analiza el proceso productivo, es decir qué producir y cómo. Dado que Asitel se ha especializado en servicios de mantención y proyectos, por una parte y TV satelital por la otra, y considerando que esta última se alinea al proceso productivo del mandante, analizaremos el proceso de los Proyectos de Ingeniería, por ser el más representativo del modus operando de la empresa.

D.2.1. Costos Directos

- Personal
- Equipos y utiles
 - i. Transmisor de TV
 - ii. Herramientas específicas
 - iii. Materiales de instalación
- Transporte a áreas del proyecto
 - i. Pasajes aéreos y terrestres
 - ii. Combustible para llegar al proyecto
 - iii. Arriendo de vehículos
 - iv. Peajes
 - v. Mantenimiento (neumáticos, cambio aceite), en lo que dice relación a gastos del proyecto.
- Gastos de personal (viáticos)
 - i. Hotel
 - ii. Alimentación
- Comunicaciones
 - i. Llamadas a larga distancia nacionales e internacionales
 - ii. Llamadas de celular asociadas al proyecto
- Prevención
 - i. Exámenes de ACHS (altura, exigencia empresa mandante)
 - ii. Cursos específicos exigidos por la empresa (tiempo)
- Costos de Importación del producto.

D.2.2. Costos Indirectos

- Inmuebles: Porcentaje de uso de oficina (en relación al tiempo de uso por proyecto) mts² usados por el gerente, asistente, laboratorio, áreas comunes, estacionamiento, bodega.
- Personal: Porcentaje de uso de secretaria, gerente de administración y finanzas (facturación, cobranza, asignación a centros de costo), junior.
- Depreciación y/o costos de reposición: Porcentaje para mantenimiento y depreciación de vehículos, equipos y herramientas, muebles, TI
- Comunicaciones: Porcentaje de uso de central telefónica (cuentas de cargo fijo).
- Energía y otros servicios: Porcentaje de uso de agua, luz, gastos comunes, etc. Combustible de vehiculo para uso administrativo.
- Marketing: tarjetas de presentación, carpeta empresa, papelería, pagina Web, etc.
- Sistemas computacionales: Porcentaje de uso de servidor, costo de software, etc.
- Prevención y medio ambiente: Porcentaje de uso equipamiento y materiales de prevención y elementos de seguridad.

D.2.3. Indicadores

Standard uso de tiempo mensual por actividad : que hace en el mes y cuanto tiempo dedica a esta actividad.

- Tiempo de ingeniería de diseño
- Tiempo de coordinación logística previa a la instalación
- Tiempo de instalación
- Tiempo de demora del cliente en cancelar la factura. (ciclo de cobranza)
- Utilidad/venta → Margen
- Ordenes de compra y contratos. Cantidad de propuestas ganadas.

D.3. MARKETING

D.3.1. Producto

Asitel Ltda. Se caracteriza principalmente por ofrecer a sus clientes 3 tipos de servicio: Servicio de Mantenimiento de sistemas relacionados con TV; servicio de venta e instalación para TV satelital y Proyectos de Televisión.

Según la Categorización de Servicios de W. Pride (14 - pag. 371); Asitel tiene un tipo de Mercado: de Empresa para los proyectos de ingeniería y mantención, y de Consumidor en su representación de equipos DTH.

El grado de intensidad de mano de obra es basado en personas; el grado de contacto con el cliente es estrecho; su capacidad de proveer el servicio es Profesional y el objetivo del proveedor de servicio es con fines de lucro.

Servicio de Mantenimiento de sistemas relacionados con TV

El servicio de Mantenimiento que ofrece Asitel es especializado para estaciones repetidoras de Televisión abierta (transmisores, antenas satelitales, repetidoras, etc.); Televisión satelital (head end) o cable, estudios de televisión, y en general para cualesquier servicio de mantención de proyectos en los que Asitel haya tomado parte en su construcción.

servicio de venta e instalación para ZAP TV

Servicio de venta e instalación de Televisión satelital ZAP TV. Este servicio no tiene limitación geográfica, se puede vender e instalar en todo Chile, está especialmente orientado a los domicilios donde no llegan sistemas de cable o llegan con una señal deficiente, o simplemente se requiere de un servicio de una excelente calidad de imagen y también de audio.

El sistema consta de un Kit Básico de instalación y habilitación. Este incluye: Una antena parabólica externa, un decodificador que permite conectar solo un aparato de televisión, 15 metros de cable necesarios para la instalación, control remoto (cambio y bloqueo de canales, programación de películas) y capacitación básica en el manejo del servicio por parte del instalador autorizado.

Evaluación del Servicio en comparación a su competencia directa:

CARACTERISTICA	ASITEL ZAP TV	Telefónica	DIRECT TV	VTR
Cercanía con el cliente	alta	baja	baja	Baja
Estructura de Costos	bajo	alto	alto	Alta
Tiempo de instalación	7 días	15 días	7 días	3 días
Costo del producto	\$59.990 - Arriendo	Arriendo	Arriendo	Cable
Canal del Football	En plan básico	Diferido	\$8.990	En premium
Mensualidad Plan básico	\$17.990	\$17.890	\$21.900	\$29.900 T.Pack
Costo de instalación	M\$ 21 a M\$29	M\$10	M\$39.9	Entre M\$0 a M\$15
Facilidades y Centros de Pago	básicas	Amplias	Amplia	amplias
Servicio de post venta	bueno	malo	regular	excelente
No. de Canales	45 a 52	interactivo	98 a 140	57 – 68 - 74
Revista	No tiene	No tiene	\$980	Si tiene
Segmentación del cliente	C2,C3,D	C2,C3	ABC1	ABC1 - C2
Triple pack (Fono – TV – Internet)	No tiene	Si tiene	No tiene	Si tiene
Cobertura territorial	I a III Región	Nacional	Nacional	Nacional
Calidad de Servicio	bueno	regular	bueno	excelente

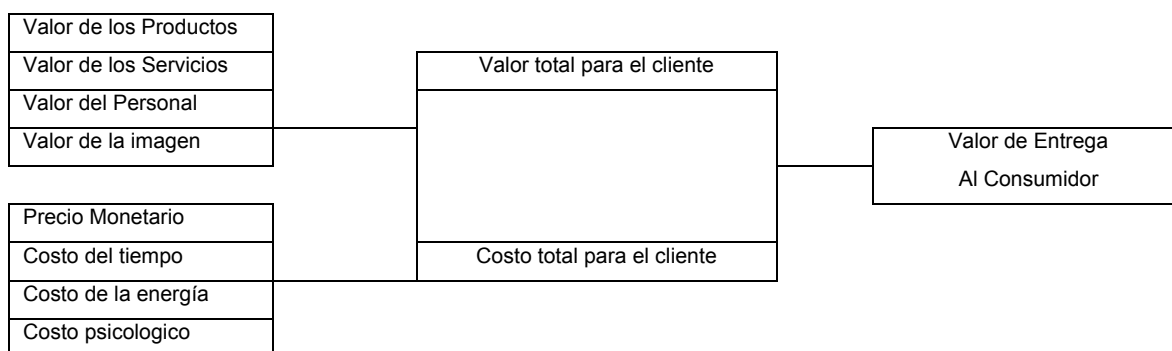
Proyectos de Televisión.

Asitel es una empresa 100% chilena, orientada a proveer productos y servicios especializados para la industria de las telecomunicaciones, contando con tecnología de punta, capacidad y el compromiso de proporcionar equipos e instalaciones de la más alta calidad para cubrir sus necesidades de infraestructura en comunicaciones.

Los servicios que brinda van desde el suministro de transmisores con importación directa, hasta la ejecución de proyectos. Dentro de ellos podemos destacar: antenas, instalación y puesta en operación de equipos, estudios de TV, mantenimiento ingeniería y proyectos

D.3.2. Precio

El precio de los productos y servicios ofertados por Asitel depende del área de negocios, para Zap TV se rige por los precios de su mandante, para los proyectos de ingeniería y servicios de mantenimiento, los precios se fijan caso a caso, en función del valor que proporcionan al cliente, no olvidándose de los costos, en especial en las áreas que no afectan a la diferenciación del producto o servicio ofertado.



Según esta figura, de determinantes del valor agregado para el consumidor, de P.Kotler (9 - página 38), el cliente negociará con quien ofrezca el valor más alto en retribución a los costos totales del consumidor. Asitel podrá mejorar su oferta ya sea aumentando el valor total para el cliente, mejorando los beneficios que ofrezca por su producto, servicio, personal y/o imagen, ó reduciendo los costos no monetarios para el consumidor, esto es disminuyendo los costos de tiempo, energía y psicológicos que incurre el comprador. Finalmente puede reducir los costos monetarios para el cliente.

Los proyectos se manejan con centros de costo independientes, prorratando los gastos fijos de la empresa acorde al monto de participación de cada uno, bajo un esquema de costeo ABC.

La clave para la ventaja competitiva es analizar el valor para el cliente, para lo que Kotler (9) recomienda 5 pasos, a saber:

- Identificar los atributos principales que valoran los clientes

- Evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos
- Evaluar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada
- Examinar la forma en que los cliente en un segmento particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico importante tomando como base los distintos atributos.
- Vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo.

Como estrategia de precio es recomendable **VERSIONAR EL SERVICIO**, a través de la cotización con un mínimo de tres productos o servicios diferentes (importancia de precios de referencia, ya que los precios Premium subsidian los otros.) y ofrecer **PRECIO POR VERSIONES**, es decir, ofrecer una línea de producto y dejar que el usuario elija la versión del producto y servicio que le resulte más apropiado, para ajustar el precio y la calidad; analizando la rentabilidad de vender a grupos teniendo presente:

- la segmentación de mercado
- la sensibilidad al precio (dar enfoque local a la información para diferenciarla y así poder diferenciar el precio)
- Efecto red. deseo de estandarización
- Lock in ó Anclaje, ya que una vez adquirido el producto es caro cambiarse por otro, lo que incrementa la probabilidad de ganar la lealtad del cliente.
- Uso repetido. Paquetes de información. El cliente está dispuesto a pagar por suscripción. Bundling (2 o más productos diferentes se ofrecen en un paquete a precio único, lo que permite reducir la dispersión del valor del cliente, es decir del precio que está dispuesto a pagar).

Estos dos últimos aspectos son aplicables al servicio de mantenimiento que sigue al de puesta en marcha de un proyecto nuevo.

Dado que Asitel no posee una marca potente, se recomienda una **banda de precios reducida**, es decir con bajos descuentos y sin promociones; con ajustes de acuerdo a la competencia y a los canales de distribución.

D.3.3. Promoción

Venta e instalación de Zap TV

La venta e instalación de equipos Zap TV tiene diferentes mecanismos de promoción, apoyados por las campañas publicitarias nacionales de ZapTV.

- Call Center Zap TV
- Centro de llamados Asitel Ltda
- Vendedores comisionistas
- Convenios de canje con medios publicitarios locales (radios, prensa escrita).

Para una mayor eficiencia en el manejo de la fuerza de venta, es recomendable manejar el tiempo a través de ruteo, diferenciación de clientes por valor de cuentas, reportes, etc.; servicio a clientes y alta motivación a la fuerza de venta a través de un staff permanente de vendedores, entrenamiento, compensaciones, , disminución de errores y control de gastos.

Proyectos de Ingeniería y servicios de mantención.

El mecanismo para la venta de productos y servicios de esta área, está dado por:

- Marketing relacional, uno a uno.
- Venta personalizada.
- Sitio Internet www.asitel.cl, en habilitación en el mediano plazo
- Tarjetas de presentación, CD promocional, papelería, mailing, etc.

Se deberá trabajar en el desarrollo de una promesa de valor relevante, para la gente o negocios que Asitel desea como sus clientes, considerando sus propias capacidades y segmento objetivo de clientes antes de desarrollar el mensaje de su marca. Para construir una marca potente se deberá vender una solución o beneficio en lugar de un

producto, deduciendo las actuales promesas de valor (sondear y escuchar a los clientes), para posteriormente refinar la promesa de valor.

D.4. RECURSOS HUMANOS.

Las personas de Asitel son flexibles, adaptables y abiertas al cambio, al cual no le temen. Manejan bien la tecnología, y un inglés técnico satisfactorio. Se preocupan de mantenerse informados, son íntegros, amantes de la excelencia, detallistas, alegres y sencillos.

Les gusta hacer cosas nuevas, tienen gran capacidad de aprender y les encanta la posibilidad de crear. Por ello, se plantean frente a los nuevos desafíos, con una actitud flexible, y con disposición a trabajar con alternativas distintas, creando o liderando equipos ya constituidos, abiertas al desarrollo de distintos trabajos.

Asitel cuenta con personal contratado de planta, mano de obra especializada contratada para proyectos específicos, y el apoyo de profesionales en Asesorías Legales, Informática, Prevención de Riesgos y Relaciones Públicas.

D.4.1. Estrategia de RRHH según el entorno.

- **Estabilidad: Cambiante, Flexible** Con qué frecuencia cambia el entorno
 - Flexibilidad, innovación
 - Formación amplia
 - Sueldos variables
- **Grado de incertidumbre: Alto** Cantidad de información precisa que está disponible para tomar las decisiones empresariales adecuadas.
 - Planificación amplia del trabajo
 - Formación general, sueldos variables
 - Uso de fuentes diversas para realizar la evaluación.

- **Magnitud del Cambio: Alta diferenciación** (Lo drásticos que son los cambios.)
 - Clasificación amplia de los puestos de trabajo
 - Contratación y socialización no formalizada de los nuevos empleados
 - Compra de capacidades
 - Evaluaciones hechas a medida.
 - Reclutamiento externo

- **Complejidad: Alta:** Número de elementos diferentes del entorno que afectan a la empresa, tanto aisladamente como en conjunto.
 - Flexibilidad
 - Reclutamiento externo
 - Descentralización en la toma de decisiones de retribuciones
 - Uso de diversas fuentes para realizar la evaluación.

La siguiente tabla, señala la estructura de RRHH, de acuerdo a las características particulares de la organización.

ESTRUCTURA RECURSOS HUMANOS
<p><u>Para Empresa de Posición constante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción eficaz • Planificación detallada del trabajo • Formación en el puesto de trabajo • Creación de talentos <p><u>Diferenciación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis innovación y flexibilidad • Clasificación amplia de los puestos de trabajo • Planificación difusa del trabajo • Reclutamiento externo • Formación basada en equipos • Énfasis de pago de sueldos basado en los individuos • Utilización de los informes de desempeño como herramienta de desarrollo

Liderazgo en Costos:

- Producción eficaz
- Planificación detallada del trabajo
- Uso de evaluación de desempeño como mecanismo de control

Alto incertidumbre y diferenciación

- Formación general amplia
- Planificación amplia del trabajo
- Sueldos variables
- Utilización de fuentes diversas para realizar la evaluación
- Flexibilidad e innovación
- Clasificación amplia de los puestos de trabajo
- Contratación y socialización no formalizada de los nuevos empleados
- Compra de capacidades
- Evaluaciones hechas a la medida

Alta complejidad

- Flexibilidad
- Reclutamiento externo
- Descentralización en la toma de decisiones relativas a retribuciones
- Utilización de diversas fuentes para realizar la evaluación

D.4.2. Funciones

Dadas las características familiares de esta empresa, en ocasiones, una función será asumida por dos personas diferentes, y en otras, una persona asumirá varias funciones.

D.4.2.1. Gerencia general

Tener una perspectiva general de los sistemas y prácticas de la empresa, demostrando liderazgo en diferentes niveles de actuación, según los requerimientos situacionales.

Comprender el negocio, y definir la visión, valores, objetivos, estrategias, características financieras y resultados de la empresa. Comprender asimismo el negocio de las unidades, incluyendo un especial conocimiento de la competencia, los productos, la

tecnología, y las fuentes de ventajas competitivas. Los clientes internos y externos, el entorno y definir la tecnología de la información en lo que afecta a la competitividad y procesos empresariales.

Comprender y desarrollar el proceso de planificación estratégica empresarial

D.4.2.2. Operaciones

Genéricas

- Validar las especificaciones y requerimientos técnicos de las adquisiciones.
- Administra los recursos a su cargo (humanos, materiales, etc.)
- Control del mantenimiento de vehículos y equipos
- Define directrices para la elaboración de procedimientos.
- Velar por el correcto uso y conservación de los elementos de protección personal y seguridad, notificando a Administración de las pérdidas y necesidades de reposición.
- Verificar stock técnicos y de insumos para sus labores. Manejo de inventarios

Servicios de Mantención

- Planifica y coordina tareas de mantenimiento para sus clientes
- Ejecuta las labores propias de mantención preventiva y correctiva
- Registro histórico de mantención.

Proyectos de TV.

- Desarrolla la ingeniería de detalle
- Elabora especificaciones y requerimientos
- Ejecuta los proyectos

ZAPTV

- Levantamiento técnico de requerimientos del cliente para informe area comercial
- Coordinación con terceros asociados la Instalación según los requerimientos del cliente.

D.4.2.3. Comercial

Servicios de Mantención

- Negociación de Contratos de servicios.

Proyectos de TV.

- Venta de proyectos y servicios de ingeniería
- Presentación a propuestas públicas y privadas.

ZAPTV

- Cotiza según Levantamiento técnico de requerimientos del cliente elaborado por área de operaciones.
- Coordina RRHH para venta

D.4.2.4. Administración y finanzas

- Administración de los recursos financieros de la empresa.
- Gestión tributaria (pagos de IVA, Impuesto a la Renta, Formulario 50, etc.).
- Gestión de contratos para ZAPTV. Despacho valija Stgo.
- Depósitos de clientes ZAP TV
- Envío de remesas y pagos a proveedores
- Adquisición, recepción y despacho de materiales
- Control de inventarios
- Tramitación de Importaciones
- Pagos y Administración de Remuneraciones, imposiciones, comisiones.
- Archivo de documentación.
- Control de Gastos por Centros de Costos
- Conciliación cuentas bancarias
- Definición, activación y control de procedimientos en base de requerimientos propios y de las áreas de operaciones y comercial
 - Venta
 - Cobranza
 - Facturación

- Inventarios
- Instalación
- Remuneraciones y pago de comisiones
- Selección de personal, etc.
- Relaciones externas e internas
- Gestión de permisos, y tramites generales para facilitar ingreso a instalaciones de clientes que así lo requieran (Ejemplo: Mineras)
- Velar por el cumplimiento del Reglamento interno de Higiene y Seguridad.

D.4.3. Cómo ve Asitel su RRHH en el futuro

Unidad de apoyo al área de Administración y Finanzas, encargada de facilitar la gestión del RRHH, prestando servicios en bienestar del personal, remuneraciones, generando evaluación del rendimiento a medida, como herramienta de desarrollo y control; y preocupada de la formación interdisciplinaria y desarrollo de carrera

Asitel Ltda. Manejará conocimientos tecnológicos de punta, apoyada por personal de gran capacidad de gestión y adaptación. Estructura de personal con gran potencial de reconversión.

Frente a una Empresa ya consolidada, con un equipo humano considerable, es posible implementar progresivamente programas tales como:

D.4.3.1.. Programa de gestión participativa.

“Atrevete a opinar” (Manejo de información transversal)

- Encuentro de jefes con grupos menores → Dímelo y lo arreglaremos
- Ejecutivos en terreno → escuchar y conocer la realidad.
- Encuentros del equipo. Se informa al equipo y ellos opinan. RRHH da las herramientas al líder para escuchar, motivar y canalizar las ideas.

D.4.3.2. Programa de Transformación

- Hablar de servicio. Transformación cultural.

- Metodología de perfeccionamiento continuo.
- Expande tu talento y contagia tu pasión. Identificar los talentos, habilidades y ponerlas al servicio del desarrollo de carrera personal → empleabilidad.

D.4.3.3. Programa de Gestión y desempeño

- Diálogo de desempeño y apreciación de competencias
- Movilidad de desempeño
- Intercambios
- Desarrollo de potenciales.

D.4.4. Diagnóstico de la situación actual del RRHH de Asitel Ltda

Dado el tamaño de la empresa, actualmente carece de una unidad de Recursos Humanos, y las áreas estratégicas del mismo (flujos de trabajo, contratación, cese de empleados, evaluación del rendimiento, formación y compensación) son abordadas informalmente.

Sin embargo, maneja conocimientos tecnológicos actuales, tiene gran capacidad de gestión y adaptación; con una liviana estructura de personal, con limitado potencial de reconversión.

D.4.5. Gap entre lo futuro v/s lo actual

- Unidad de apoyo al Area de Administración y Finanzas
- Generación de evaluación del rendimiento a medida, como herramienta de desarrollo y control
- Preocupación de la formación interdisciplinaria y desarrollo de carrera
- Manejo de conocimientos tecnológicos de punta
- Estructura de personal con gran potencial de reconversión.

D.4.6. Ajustes: Plan de RRHH para Asitel Ltda: Qué debe hacer hoy Asitel ó una propuesta de estructura de RRHH para la empresa.

D.4.6.1. Reclutamiento y Selección:

- Reclutamiento externo
- Énfasis en la adecuación del aspirante con la cultura de la empresa

D.4.6.2. Contratación.

- La Alta dirección toma las decisiones sobre contratación
- Énfasis en la cualificación técnica y los conocimientos del candidato
- Contratación y socialización no formalizada de los nuevos empleados
- Contratación y despidos según las necesidades

D.4.6.3. Flujos de Trabajo.

- Producción eficaz
- Formación en el puesto de trabajo, basada en equipos e interdisciplinaria con apoyo de capacitación externa
- Énfasis innovación y flexibilidad

D.4.6.4. Evaluación del rendimiento

- Evaluaciones a medida para múltiples propósitos
- Utilización de diversas fuentes para realizar la evaluación de desempeño como mecanismo de control y desarrollo
- Uso de diferentes fuentes para realizar la evaluación.

D.4.6..5. Formación y desarrollo de carrera

- Formación interdisciplinaria o basada en equipos.
- Creación de talentos y compra de capacidades
- Formación general amplia centrándose en la flexibilidad
- Formación externa

En este último tema, es interesante revisar los programas que ofrece el Sence para los pequeños empresarios; de los cuales destaco el punto D.4.6.6.

D.4.6.6. Programas de Capacitación en la Empresa vía franquicia tributaria.

(Ley 19.518)

Dirigido a las empresas clasificadas por el servicio de impuestos internos en primera categoría; a las afectas al régimen de renta presunta y a las que tienen, y declaran pérdidas; es un incentivo que otorga el estado para que las empresas destinen parte de su tributación a la capacitación de sus trabajadores hasta el 1% de las remuneraciones imponibles anulas en el caso de las empresas con un 1% inferior a 13 u.t.m, se puede descontar hasta esa cantidad.

En la practica, esta franquicia permite descontar del monto de los impuestos a pagar, los gastos efectuados por acciones de capacitación de los trabajadores y que hayan sido autorizados por SENCE. Existen 4 posibilidades para capacitar a sus trabajadores: un curso interno en la empresa, un curso interempresa; cursos con organismos técnicos de capacitación o pertenecer a una OTIC que se encarga del trabajo administrativo ante el Sence.

La empresa tiene que entregar los documentos en la sede regional del sence correspondiente al lugar donde se realizará el curso a más tardar un día hábil antes de que estos se inicie (es recomendable que el trámite se haga con máxima antelación) Existe una escala de acceso a la franquicia tributaria según los ingresos del trabajador:

- Menos de 25 UTM reciben el 100% de descuento
- Más de 25 UTM y hasta menos de 50 UTM recibe un 50% de descuento
- Más de 50 UTM recibe un 15% de descuento

Programa de Capacitación Laboral en Empresas. Ley 19.518

Consiste en un sistema de formación en ocupaciones u oficio que combina la formación en la empresa con un proceso formal de enseñanza relacionada. Por la contratación de aprendices la empresa recibe una bonificación mensual equivalente a un máximo de un 40% de un Ingreso Mínimo Mensual por aprendiz, más el financiamiento de la enseñanza relacionada, por un monto de hasta 10 Unidades Tributarias Mensuales por trabajador. Duración máxima del contrato de 2 años. Financiamiento hasta por un año.

Con la contratación de aprendices la empresa debe superar el número promedio de trabajadores que tenía ocupados en forma permanente en los 12 meses anteriores a la fecha anterior del contrato. No procede la bonificación si se fija una remuneración que exceda a 2 Ingresos Mínimos Mensuales. Está dirigido a las empresas para que contraten a aprendices con el apoyo del subsidio estatal.

Requisitos

- Para el postulante: Cédula de Identidad; durante el proceso de postulación se pedirán otros documentos y requisitos según sea el caso.

Para la Empresa. tributar en la primera categoría del impuesto a la renta. La ley permite a estas empresas contratar una cantidad de aprendices no superior al 10% de la dotación de planta, con un mínimo de aprendiz.

La empresa puede presentar directamente al sence su postulación o a través de un Organismo Intermedio de Capacitación, OTIC. La postulación será aceptada en la medida que el Foncap tenga recursos disponibles y que se cumplan los requisitos del programa. La postulación debe incluir: contrato de aprendizaje donde la empresa se obliga a entregar al aprendiz las habilidades y conocimientos de un oficio y este se compromete a cumplir el programa de capacitación y a trabajar por una remuneración convenida, la que no puede ser inferior al ingreso mínimo mensual ni superior a dos ingresos mínimos mensuales. Además debe agregar el programa de formación en la empresa y de enseñanza relacionada.

Fuente: <http://www.tramitefacil.gov.cl>

D.4.6.7. Relaciones internas y Derechos de los empleados

- Procedimientos uniformes
- Sistema de comunicación ascendente y descendente. Retroalimentación.
- Estilo colaborativo
- Énfasis en la prevención para corregir errores y crear procedimientos
- códigos éticos explícitos

D.4.6.8. Planificación:

- Clasificación amplia de los puestos de trabajo
- Planificación difusa del trabajo
- Flexibilidad e innovación

D.4.6.9. Retribución y Sistema de Incentivos:

- Sueldos variables, basados en el individuo y en el rendimiento.

Vroom (1) cree que la motivación comprende un proceso consciente o inconsciente de responder estas tres preguntas:

- Cree el individuo que una meta de segundo nivel tal como la promoción, es importante para él o de alta valía?
- Cree que un alto rendimiento – resultado del primer nivel- será instrumental para ganarle su promoción?
- Cree que el esfuerzo que haga le dará efectivamente por resultado un aumento de rendimiento?

Por inferencia de conversaciones sostenidas con el personal de Asitel, se puede concluir que para este caso, es aplicable la teoría de Vroom, en la cual las respuestas de los individuos son positivas; por lo que creen que una promoción está sujeta a resultados y es un premio a su esfuerzo.

Como resultado de lo anterior, se puede proponer como Incentivos Monetarios, aplicar un sistema de remuneración fija baja, con comisiones variables y bonos por escala acordes a la productividad; pagando a los empleados en función del puesto que ocupen y su rendimiento. Como incentivos no monetarios, mantener buenas relaciones interpersonales y generar oportunidades para el desarrollo.

Junto con lo anterior, se destacan estos incentivos no monetarios:

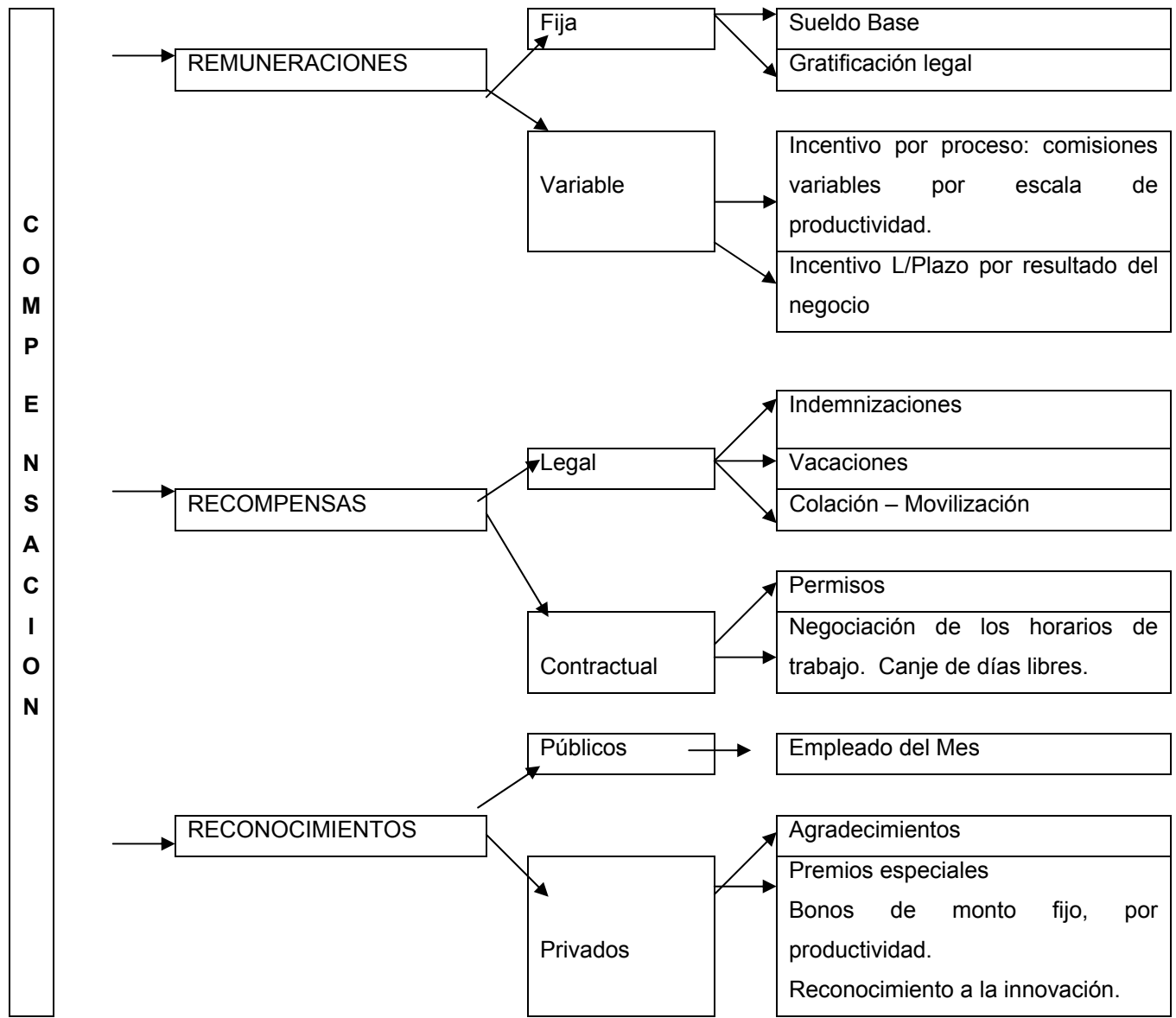
- Supervisión justa. Empowerment por escala de desempeño y conocimiento
- Trabajo ajustado a capacidades del trabajador.

- Uso de sistema de evaluación de desempeño por competencias, como herramienta de control y recompensa.
- Planes de capacitación y entrenamiento para incrementar o formar competencias.
- Premios y reconocimiento a la innovación. Desarrollo de sistemas de evaluación que promuevan la participación activa de grupos de empleados múltiples.
- Justicia en el proceso de toma y ejecución de las decisiones, con reglas claras sobre como se tomarán las decisiones.
- Desarrollo de estructuras y procedimientos para lograr el empowerment del personal.
- Flexibilidad para manejar el cambio y flexibilidad en el control.
- Clasificación amplia del puesto de trabajo para que los empleados sean capaces de realizar diferentes tareas y puedan ocupar distintos puestos según las necesidades.

En el tema de la relación Recompensas-Metas Personales, podemos destacar las siguientes prácticas:

- Programación de vacaciones acorde a las necesidades del personal.
- Negociación de los horarios de trabajo. Canje de días libres
- Oportunidad de ampliar sus destrezas y competencias personales, asumiendo tareas de mayor variedad y relevancia.
- Compartir la información para fomentar la confianza en todo el ámbito de la organización
- Fomentar desde el principio una conducta disciplinaria adecuada.
- Fomentar la comunicación y retroalimentación ascendente.
- Procesos de Contratación y socialización formalizados.
- Énfasis en la adecuación del aspirante con la cultura de la empresa.

En cuanto al tema de Retribución y Sistema de Incentivos se enfatiza la política de Sueldos variables, basados en el individuo y en el rendimiento, y se propuso el siguiente sistema de incentivos, que se resume de acuerdo al modelo de las 3 R (12).



4.6.10. Cese de empleados

No hay trato preferencial para los ex empleados.