



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
ORIENTADA AL SECTOR DE MEDIANO RETAIL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

IGNACIO JOSÉ GONZÁLEZ PÉREZ

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
CLAUDIO PIZARRO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2013**

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un estudio de factibilidad de carácter estratégico, técnico y económico que permita evaluar la creación de una consultora de inteligencia de negocios orientada al sector de mediano retail con la finalidad de atender las necesidades del segmento de forma rentable, mediante la entrega de servicios de asesoría inteligente orientada al sector de mediano retail.

En segundo lugar, se intenta identificar los mercados potenciales dentro del sector de mediano retail, caracterizando el segmento objetivo a través de un análisis detallado.

En el estudio se parte realizando una investigación de mercado del mediano retail en Chile, describiendo los diferentes sectores, tales como: tiendas por departamento, supermercados, farmacias y otros más pequeños, revisando sus principales demandas y las posibles estrategias que se pueden adoptar con la finalidad de justificar la necesidad de inteligencia de negocios. Posteriormente se describirá el análisis realizado en el sector, cuantificando el mercado y describiendo las preferencias de este.

En segundo lugar, se procede al estudio de la competencia realizando un análisis comparativo de los principales factores, tales como: servicios, alianzas, focos de mercado, productos y clientes con la finalidad de poder determinar los principales aspectos de diferenciación en la puesta en marcha de una nueva consultora de inteligencia de negocios orientada al mercado del mediano retail.

Para determinar la muestra de empresas del mediano retail a estudiar, se seleccionan los segmentos Grande 2 y Grande 3 (Mediano Retail) establecidos por el SII. Una vez determinados los sectores de Comercio/Retail, se cuantifican las empresas que invierten en servicios de inteligencia de negocios con el objetivo de determinar la demanda a satisfacer del mercado.

Además, se analizará el crecimiento de los sectores del mercado mediano retail y la necesidad que presentan estas con la intención de generar una estrategia de servicio que cubra las expectativas de los principales clientes del sector.

Finalmente, se realizará un estudio económico con el propósito de poder determinar la factibilidad de inversión en la creación de una consultora de inteligencia de negocios, considerando el análisis realizado y estrategia definida en este proyecto.

Como conclusión el estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica realizado en el presente documento, permitió validar la hipótesis inicial de trabajo que presumía la creciente tendencia de demanda de servicios de inteligencia de negocios del sector de mediano retail.

Se cree que los principales aspectos fundamentales a considerar al momento de poner en marcha un negocio de asesoría inteligente en un mercado de mediano retail en crecimiento, son las competencias y el expertise, características necesarias para enfrentar los desafíos que imponen el tamaño y la complejidad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo del Magíster, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A Sylvia y Fernando, mis padres, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A Cristina, por ser parte de este gran logro, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A Rodrigo y Ricardo, mis tutores de tesis, por su excelente disposición a enseñar, compartir sus conocimientos y experiencias profesionales.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	1
2. Marco teórico y contexto	2
3. Definición de objetivos	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. Metodología	9
5. Estudio de mercado: resultados relevantes	11
5.1 Mercado potencial	11
5.1.1 Mediano Retail en Chile	11
5.1.2 Caracterización del sector Tiendas por Departamento	13
5.1.3 Caracterización del sector Supermercados.....	16
5.1.4 Caracterización del sector Farmacias	18
5.1.5 Caracterización del sector pequeños del mediano retail	20
5.1.6 Cuantificación del sector mediano retail	21
5.1.7 Conclusiones.....	27
5.2 Mercado Objetivo (Clientes)	28
5.2.1 Estudio de la Inteligencia de Negocios que aportan a la investigación	28
5.2.2 Encuesta empresas Mediano Retail.....	30
5.2.3 Cuantificación mercado objetivo.....	32
5.3 Competencia	34
5.3.1 Estudio de la competencia	34
5.3.2 Cuantificación de la competencia.....	50
5.3.3 Cuadro resumen competencia	54
5.4 Entorno.....	55
6. Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando FODA.....	60
7. La estrategia del negocio	61
7.1 Segmento y mercado objetivo	63
7.2 Descripción de servicios a entregar	64
7.3 Políticas de precios	66
7.4 La estrategia de comunicación y posicionamiento	72

7.5 Factores críticos de éxito (organización, inversiones, personal, etc)	73
7.6 Conclusiones estratégicas.....	77
8. Factibilidad económico - financiera	80
8.1 Demanda probable - Precio probable (DPR - PPR)	80
8.2 Demanda optimista - Precio optimista (DO - PO).....	80
8.3 Demanda pesimista - Precio pesimista (DP - PP)	80
8.4 Detalle de evaluación económica - financiera: Flujo de caja (DPR - PPR)	81
8.5 Detalle de evaluación económica - financiera: Inversión Inicial - Supuestos	82
9. Conclusiones y recomendaciones	86
Referencia Bibliográfica	87
Monografías	87
Recursos Electrónicos.....	88
Anexos 1	89
Anexos 2	97
Anexos 3	112
Anexos 4	117
Anexos 5	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principales Actores del Retail	4
Gráfico 2: Mediano Retail en el PIB 2012	11
Gráfico 3: Participación de sectores del Mediano Retail	12
Gráfico 4: Participación de mercado Tiendas por Departamento Mediano Retail	13
Gráfico 5: Participación de Montserrat en Supermercados Retail, Chile 2012	17
Gráfico 6: Participación de Farmacias en Supermercados Retail, Chile 2012	20
Gráfico 7: Crecimiento empresas Grande 2 y Grande 3	22
Gráfico 8: Crecimiento empresas Mediano Retail	23
Gráfico 9: Crecimiento de ingresos x venta (UF) empresas Grande 2 y Grande 3	24
Gráfico 10: Crecimiento ingresos x venta (UF) Mediano Retail.....	25
Gráfico 11: Ingreso por venta promedio de una empresa MR.....	26
Gráfico 12: Presupuesto de BI en relación a facturación anual de empresas de MR.....	29
Gráfico 13: Adopción de BI en empresas de mediano retail	29

Gráfico 14: Participación de mercado Competencia	51
Gráfico 15: Empresas MR cubiertas por la competencia 2011.....	52
Gráfico 16: Facturación promedio de Consultoras BI en el mediano retail.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formatos y supermercados.....	17
Tabla 2: Formatos y farmacias	19
Tabla 3: Estadísticas de empresa por tramo de ventas y actividad económica.....	21
Tabla 4: Ingresos por venta (UF) de empresas.....	21
Tabla 5: Crecimiento de empresas Grande 2 y Grande 3 (2009 – 2011).....	22
Tabla 6: Crecimientos de empresas (2012 – 2017).....	22
Tabla 7: Crecimiento de empresas Mediano Retail (2009 – 2011)	23
Tabla 8: Crecimiento de empresas Mediano Retail (2012 – 2017)	23
Tabla 9: Crecimiento de ingresos x venta empresas (UF) Grande 2 y Grande 3 (1).....	24
Tabla 10: Crecimiento de ingresos x venta empresas (UF) Grande 2 y Grande 3 (2)....	24
Tabla 11: Crecimiento de ingresos x venta (UF) empresas Mediano Retail (1)	25
Tabla 12: Crecimiento de ingresos x venta (UF) empresas Mediano Retail (2)	25
Tabla 13: Ingresos por venta promedio (UF) de una empresa MR (1)	26
Tabla 14: Ingresos por venta promedio (UF) de una empresa MR (2)	26
Tabla 15: Ingresos por venta (UF) de empresas	28
Tabla 16: Ingresos por venta promedio (UF) de una empresa mediano retail	32
Tabla 17: Presupuesto en BI promedio (UF) de una empresa mediano retail	33
Tabla 18: Crecimiento de empresas mediano retail (2012 – 2017).....	33
Tabla 19: Empresas mediano retail que adoptan Inteligencia de negocios (BI)	33
Tabla 20: Empresas mediano retail que estan dispuestas a pagar por BI	33
Tabla 21: Facturación promedio.....	50
Tabla 22: Empresas MR Clientes cubiertas por Consultoras (BI) (1)	51
Tabla 23: Empresas MR Clientes cubiertas por Consultoras (BI) (2)	52
Tabla 24: Porcentaje promedio de Empresas MR Clientes cubiertas	53
Tabla 25: Facturación promedio de Consultoras BI en el mediano retail	53
Tabla 26: Cuadro resumen comparativo competencia	54

Tabla 27: Resumen análisis FODA	60
Tabla 28: Ingresos por venta (UF) de empresas	63
Tabla 29: Empresas mediano retail que están dispuestas a pagar por (BI)	64
Tabla 30: Ingresos por ventas (UF) de empresas G2	70
Tabla 31: Tarifa de servicios de asesoría.....	70
Tabla 32: Tarifa de asesoría a empresas G2 (Mediano Retail)	71
Tabla 33: Ingresos por venta (UF) de empresas G3	71
Tabla 34: Tarifa de servicios de asesoría.....	71
Tabla 35: Tarifa de asesoría a empresas G3 (Mediano Retail)	71
Tabla 36: Formas de pago empresas Mediano Retail.....	72
Tabla 37: Proyección de crecimiento de empresas del sector mediano retail.....	77
Tabla 38: Proyección de prestación de servicios BI de la competencia	77
Tabla 39: Porcentaje de participación definida en el mercado mediano retail.....	78
Tabla 40: Máximas asignaciones personal operativo a proyecto	78
Tabla 41: Mercado mediano retail disponible	79
Tabla 42: Mercado mediano retail Biofenix (16% - 21% - 26%) (1).....	79
Tabla 43: Asignación recursos operativos Biofenix	79
Tabla 44: Mercado mediano retail Biofenix (16% - 21% - 26%) (2).....	80
Tabla 45: Evaluación económica – financiera DP - PP	80
Tabla 46: Evaluación económica – financiera DO - PO	80
Tabla 47: Evaluación económica – financiera DP - PP	80

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Metodología	10
Esquema 2: Organigrama Biofenix.....	75

1. Introducción

En el presente documento, se propone como tema de tesis el estudio de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una consultora de inteligencia de negocios orientada al sector de mediano retail.

Como hipótesis de trabajo se presume que el sector de mediano retail presenta una tendencia creciente de demanda de este tipo de servicios de inteligencia de negocios.

El servicio que se pretende ofrecer busca satisfacer la necesidad de inteligencia de las empresas reduciendo costes y liberando recursos, mediante una solución que ofrece un punto de vista global a través de diversos factores de mejora.

Al reducir los costes de obtener información, se mejora la eficiencia y se **aumenta la capacidad de la empresa para tomar decisiones**. La empresa puede disponer de más datos concretos para tomar decisiones que antes era imposible obtener por falta de tiempo o recursos (Go Live, 2013).

Para satisfacer las necesidades, es posible a través de un análisis y aplicación de metodologías y/o herramientas de Inteligencia de negocios, generar escenarios, pronósticos y reportes dando solución a posibles problemáticas generadas internamente en la empresa, lo que finalmente se ve reflejado en una ventaja competitiva en el mercado.

Finalmente, la tendencia indica que las soluciones de inteligencia de negocios ofrecidas por las diferentes consultoras al interior de las empresas chilenas (mediano retail), beneficiaran especialmente a los tomadores de decisión, mejorando sus resultados económicos a través del diseño e implementación de decisiones comerciales en base a un profundo conocimiento del proceso.

2. Marco teórico y contexto

La industria del retail ha mostrado una fuerte expansión en los últimos años, llevando consigo el crecimiento de múltiples proveedores de menor tamaño que podrían desarrollar una capacidad exportadora de sus servicios.

Este crecimiento está soportado en aumentos drásticos de productividad, en parte a la incorporación de tecnologías de información en procesos clave de gestión y en el fortalecimiento de las competencias y habilidades de las personas.

Es en este contexto que el estudio busca identificar cuáles servicios ofrecidos a esta industria (mediano retail) son los más relevantes para el crecimiento del negocio, cuáles son sus características y cuáles tienen un mayor potencial.

“Hoy en día, la actual preocupación dentro de las empresas es rentabilizar el negocio, reduciendo costos y administrando de mejor forma los recursos”.

La pregunta más importante para abrir el análisis de la situación antes mencionada y del uso de inteligencia de negocios como solución es:

¿Cuántas empresas del mediano retail han realizado o se encuentran actualmente en proyectos de inteligencia de negocios?

Esta pregunta permite comenzar el análisis sobre el estado actual de la industria nacional de inteligencia de negocios, entregando una perspectiva general en cuanto al servicio en proyectos de esta índole en diversas empresas del mediano retail del país.

Algunos conceptos que se van a tomar como fundamentos para el desarrollo de este plan de negocios:

a) Retail

“El retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.” Específicamente, consiste en todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a un consumidor final. Este tipo de transacción, nace para innovar sobre la anteriormente única forma de la cadena de distribución (fabricante, distribuidor, vendedor y consumidor), y se basa principalmente en la presencia de grandes tiendas estratégicamente situadas para la distribución y venta de los productos transados (Ceret, 2010).

La importancia de este sector en la economía es cada vez mayor. El 2007 el retail representó el 21% del PIB de Chile, con ventas superiores a los US\$33 millones y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2003 y el 2007 que fue superior al 11%.

En cuanto a los distintos formatos de retail existentes, éstos se pueden dividir principalmente en: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados (con Hipermercados, Supermercados, Tiendas de Conveniencia y Tiendas de Descuento) y Tiendas Especialistas.

“El retail se refiere a aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución” (Bustamante, 2004).

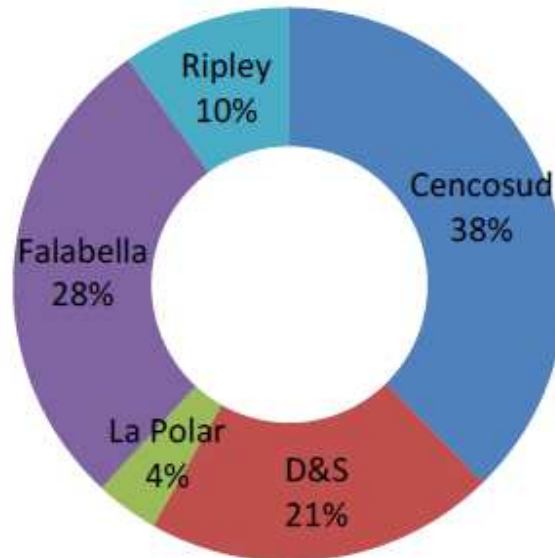
Se puede observar que una de las industrias que más influye sobre el total son los Supermercados y Almacenes Tradicionales. Luego aparecen las empresas dedicadas al Mejoramiento del Hogar y las Tiendas por Departamento.

Por otra parte, una de las características más importantes de la industria del retail en Chile es la concentración de las ventas en pocos actores.

De la Figura 1 se puede ver que son cinco los principales actores del retail nacional, considerando ventas totales. El actor más importante es Cencosud, seguido por

Falabella y D&S. Estas tres empresas juntas representan más del 86% de las ventas totales.

Gráfico 1: Principales Actores del Retail



Fuente: Centro de Estudios de Retail CERET. Calidad de servicio en la Industria del Retail en Chile: Tiendas por Departamento, 2010.

Los retailers se clasifican según el tipo de bienes que comercialicen en:

- ✓ Durables: aquellos que venden bienes que duran más de tres años y sus ventas son históricamente más volátiles.
- ✓ No durables: aquellos bienes vendidos en farmacias, supermercados, tiendas de descuento, entre otros.

Si bien estas unidades económicas funcionan de la misma manera que el resto de las empresas (se orientan a conseguir resultados, controlar sus costos y gastos, planificar sus actividades, tener clientes y otros); en términos de modelos de gestión y formas de medir sus resultados, tienen características muy particulares.

“Poco a poco Chile se ha vuelto uno de los más claros exponentes del boom del retail en Latinoamérica. Tanto, que los gigantes de las tiendas departamentales incluso han exportado este modelo y se han constituido en grupos económicos relevantes en el escenario económico local.”

Durante los últimos 15 años, el mercado retail en Chile ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, el boom de las tarjetas de crédito y, sin duda, los avances de la tecnología.

El desarrollo del retail en Chile ha estado marcado por las tendencias impuestas por los grandes actores de este mercado. Su ritmo, catalogado por los expertos como vertiginoso, raudo y absolutamente atípico con respecto a los países vecinos, ha dictado la pauta al resto del mercado, con una evidente influencia desde los más grandes a los más pequeños. La maduración experimentada permitió adoptar rápidamente las tendencias que daban frutos en Estados Unidos y Europa, asentando bases tecnológicas importantes en los 120 clientes principales de retail en Chile.

b) Consultora de Negocios

Las consultoras o empresas de asesoría son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general.

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda práctica. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo" (Wikipedia, 2013).

Los servicios de consultoría de negocios apuntan a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el entorno del cliente, y cómo utilizar las TI como una herramienta de cambio dentro de estos.

En relación a los servicios de consultoría, estos se relacionan principalmente con las siguientes actividades:

- ✓ Levantamiento de Procesos de Negocio.
- ✓ Diagnóstico desde el punto de vista de su alineamiento con las estrategias de negocio y del cumplimiento de buenas prácticas en la gestión de procesos.
- ✓ Rediseño de Procesos orientado a definir cambios o mejoras en el flujo de proceso, estructura organizacional, cultura organizacional y tecnologías de información de apoyo.
- ✓ Diseño de Indicadores de Gestión para medir el desempeño de los procesos.

En resumen, las consultoras de negocios ayudan a diferentes clientes a definir y alcanzar sus objetivos, aportando talento, esfuerzo y flexibilidad para mejorar sus prácticas, incrementar su competitividad y aumentar el valor total de sus organizaciones.

Para ayudarles, contribuyen significativamente al diseño de la mejor estrategia, la implantación de las mejores tácticas y prácticas de gestión.

Además, aportan valor tangible y sostenible, creando ventaja competitiva, construyendo capacidades y movilizando los recursos de las organizaciones.

En muchos casos, aunque los clientes poseen un conocimiento profundo de su negocio y sector, acuden a estas porque carecen de la metodología, el tiempo o la asignación de recursos suficientes para desarrollar ciertos proyectos.

Adicionalmente, su colaboración aporta una potente visión externa e independiente que, en muchos casos, constituye una buena parte del valor aportado.

c) Inteligencia de Negocios

La Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI) se puede definir como el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos. Dentro de la categoría de bienes se incluyen las

bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de marketing o fuente de información relevante para la empresa.

BI apoya a los tomadores de decisiones con la información correcta, en el momento y lugar correcto, lo que les permite tomar mejores decisiones de negocios. La información adecuada en el lugar y momento adecuado incrementa efectividad de cualquier empresa (Monografías, 2013).

Se entiende la Inteligencia de Negocios como un camino para fortalecer la organización, mediante la instauración e institucionalización de procesos para gestionar la identificación, adquisición, tratamiento y utilización de la información disponible, vinculándola a procesos de toma de decisiones.

La inteligencia de negocios (business intelligence), es un concepto altamente relacionado a la buena planeación y estrategia comercial de cualquier organización de cualquier índole y tamaño.

“Business intelligence permite que las empresas tomen mejores decisiones, reduzcan costos e identifiquen nuevas oportunidades de negocios”.

En concepto, la inteligencia de negocios se refiere al uso de los datos de una empresa para facilitar la toma de decisiones mediante la comprensión del funcionamiento actual y la anticipación de acciones para dar una dirección operativa óptima a la empresa.

Una vez entendida la naturaleza de la inteligencia de negocios, y contando con herramientas de software para llevarla a cabo, puede convertirse en una práctica esencial y estratégica para la buena dirección de la empresa (Tecnología Pyme, 2013).

3. Definición de Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio de factibilidad de carácter estratégico, técnico y económico que permita evaluar la creación de una consultora de inteligencia de negocios orientada al sector de mediano retail.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar los mercados potenciales dentro del sector de mediano retail
- ✓ Caracterizar el mercado de mediano retail elegido que se obtenga a partir del análisis
- ✓ Efectuar un análisis estratégico externo del mercado de mediano retail e interno de la consultoría de inteligencia de negocios
- ✓ Identificar ventajas competitivas sustentables, evaluando su factibilidad estratégica
- ✓ Evaluar la factibilidad económica del proyecto considerando el mercado de mediano retail

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un modelo de negocio que atienda las necesidades del segmento identificado en forma rentable, mediante la entrega de servicios de consultoría de inteligencia de negocios orientada al sector de mediano retail.

4. Metodología

Para lograr los objetivos propuestos, se trabajará en el desarrollo de las siguientes etapas metodológicas:

4.1 Elaboración del DIAGNÓSTICO

4.1.1. Análisis de los mercados potenciales

4.1.1.1. por tamaño

4.1.1.2. por rentabilidad

4.1.1.3. por crecimiento

4.1.2. Análisis de Clientes

4.1.2.1. Levantamiento de las necesidades de cada segmento

4.1.2.2. Niveles de valoración del servicio propuesto por cada segmento

4.1.2.3. Análisis de los segmentos evaluados

4.1.2.4. Selección del segmento objetivo

4.1.3. Análisis de la competencia en el mercado mediano retail

4.1.3.1. Cobertura de mercado

4.1.3.2. Analizar tipo de servicios y valor de la competencia

4.1.3.3. Fortalezas y debilidades de la competencia

4.1.4. Análisis - Benchmarking

4.1.4.1. Identificar productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización

4.1.4.2. Identificar similitudes

4.1.5. Análisis del Entorno

4.1.5.1. Situación macroeconómica

4.1.5.2. Legislación

4.1.5.3. Geografía

4.1.5.4. Tecnología

4.1.6. Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando matriz FODA

4.2. Definición de OBJETIVOS

4.2.1. Objetivo estratégico

4.2.2. Objetivos específicos

4.3. Elaboración de la ESTRATEGIA

4.3.1. Definición de mercados objetivos

4.3.2. Valoración de políticas de precios

4.3.3. Diseño de productos y servicios a entregar

4.3.4. Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

4.3.5. Implicancias internas (organización, inversiones necesarias, etc.)

4.3.6. Descripción del modelo de negocio

4.4. Evaluación de la FACTIBILIDAD ECONÓMICA

4.4.1. Estimación del monto de la inversión, proyecciones de demanda, ventas y costos de operación

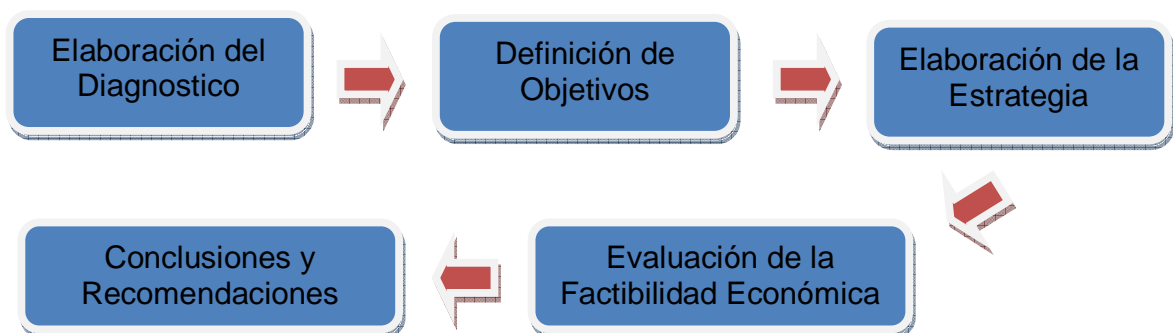
4.4.2. Análisis de sensibilidad con 2 posibles escenarios

4.4.3. Cálculo del valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

4.5. Conclusiones y recomendaciones

4.5.1. Elaboración del informe final y recomendaciones

En resumen, la Metodología a utilizar es la siguiente:



Esquema 1. Metodología (Fuente elaboración propia)

5. Estudio de Mercado: resultados relevantes

5.1 Mercado potencial

5.1.1 Mediano Retail en Chile

Durante los últimos años, la industria del mediano retail ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a diversos factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, los avances de la tecnología, entre otros. El entorno actual en el que se desarrolla esta industria es altamente dinámico, lo que ha propiciado una gran cantidad de fusiones y adquisiciones con el fin de fortalecer sus estrategias de mercado.

En Chile la industria del mediano retail ha tenido un fuerte crecimiento, representando cerca del 2,28% del PIB 2012, importancia que se mantiene a lo largo del tiempo. (ver gráfico 1).

Gráfico 2: Mediano Retail en el PIB 2012

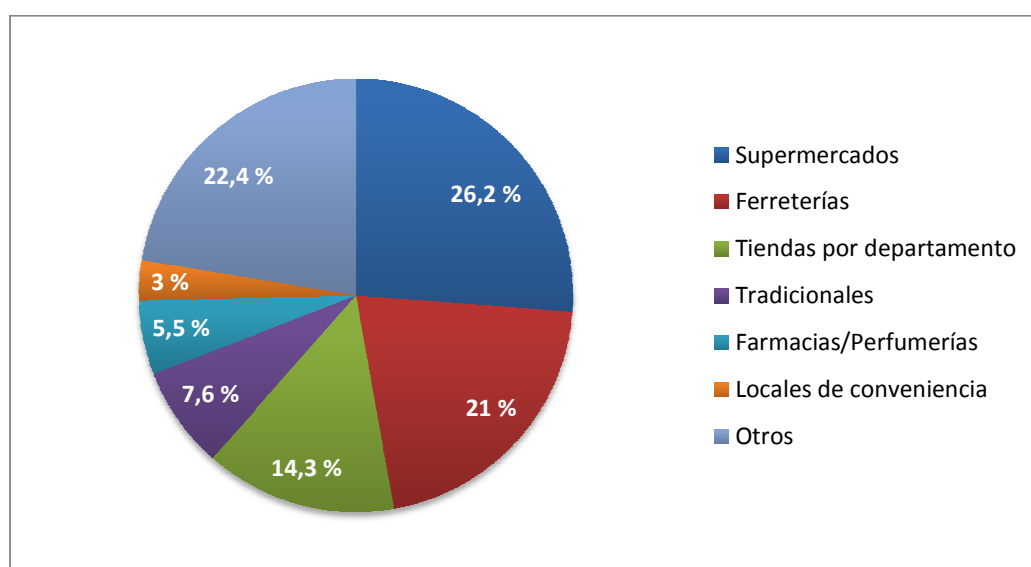


Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen, 2012.

Dentro de este crecimiento es posible distinguir la presencia de supermercados, ferreterías, tiendas por departamento, tradicionales, farmacias/ perfumerías, locales de conveniencia y otros.

En el gráfico 2 es posible apreciar el aporte porcentual de cada una de estas industrias a las ventas totales del sector.

Gráfico 3: Participación de sectores del Mediano Retail



Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen, 2012.

El crecimiento acumulado en estos últimos años distingue a Chile por liderar las ventas de retail per cápita en América Latina, pero situándose lejos de aquellas naciones desarrolladas, lo que se presenta como uno de los desafíos en la industria. Este crecimiento también ha incentivado la apertura en la bolsa y la internacionalización, la incursión en países de la región ha sido exitosa, destacándose la presencia en Argentina, Perú, México y Colombia.

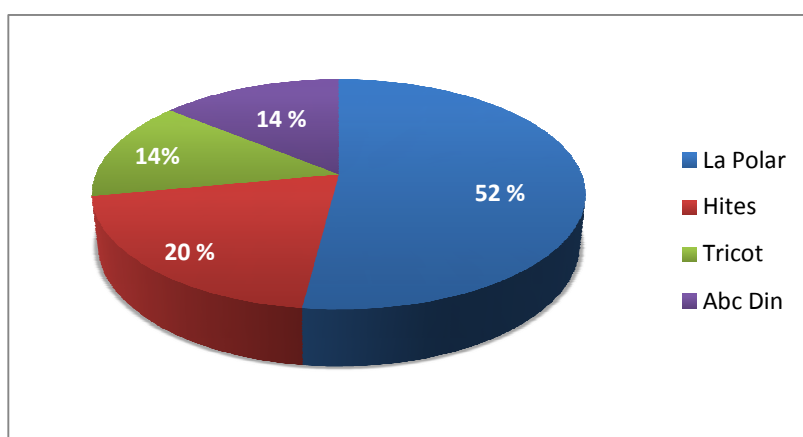
5.1.2 Caracterización del sector Tiendas por Departamento

Las tiendas por departamento son establecimientos de grandes dimensiones en los cuales se venden u ofertan una gran variedad de productos que corresponden a diversos usos y prácticas, como confecciones, menaje, decoración, deportes, etc.

Durante el año 2012 esta industria totalizó en Chile ventas estimadas en US\$ 929,5 M representando cerca del 14,3% del total de ventas de la industria del mediano retail. Muestra un alto nivel competitivo y un claro afianzamiento en torno a los otros sectores.

Los principales actores nacionales en tiendas por departamento en el mediano retail son: La Polar, Hites, Tricot, Abc Din. Su participación de mercado corresponde a la señalada en el gráfico 3:

Gráfico 4: Participación de mercado Tiendas por Departamento Mediano Retail, Chile 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios de Retail CERET. Calidad de servicio en la Industria del Retail en Chile: Tiendas por Departamento, 2012.

Como evidencia el Gráfico 3, sólo cuatro actores se dividen (mayoritariamente) el mercado, posicionándose dos de éstos de manera clara como los más importantes (La Polar e Hites) y observándose otros dos fuertes, pero más pequeños, Tricot y Abc Din.

La Polar, que posee el 52% de participación del mercado del mediano retail, es una compañía que explota los negocios de retail, en su formato de tiendas por

departamento, así como también el negocio financiero. Posee 30 locales en Chile, situándose 15 de éstos en la región Metropolitana.

Falabella, Paris, Ripley y Johnson, no fueron considerados como parte de este estudio dado que son consideradas grandes empresas de Tiendas por Departamento por sus ingresos por ventas percibidos. Además el caso de Paris y Johnson se descartan dado que pertenecen al consorcio empresarial chileno Cencosud.

Procesos logísticos en tiendas por departamento

El primer actor que interviene en el flujo de tareas son los proveedores, los cuales pueden ser nacionales o extranjeros. En el último tiempo, las tiendas por departamento han reducido la producción propia y la compra a productores nacionales, optando por la importación principalmente de Asia, en donde los costos de producción son ostensiblemente más bajos.

Posteriormente, aparecen las Bodegas o Centros de Distribución, lugar en donde llegan gran parte de los productos que venden las tiendas por departamento. La ropa, el calzado, los muebles, electrodomésticos o los artículos de línea blanca son transportados desde las bodegas hasta las tiendas, las cuales generalmente cuentan con una o varias bodegas internas, de tal forma de poder surtir permanentemente la demanda por sus distintos productos.

Una tienda típica puede ser de carácter convencional o ubicarse en un mall o centro comercial y se divide en pisos y/o en departamentos. En general, en todas las tiendas existen los departamentos de vestuario hombre, vestuario mujer, calzado hombre, calzado mujer, ropa infantil, deportes, línea blanca, electrodomésticos, perfumería, muebles, colchonería, una sección para novios, entre otras.

Adicionalmente existe un Servicio de Atención al Cliente y módulos habilitados especialmente para atender las consultas relacionadas con las tarjetas de crédito, venta de seguros, viajes y avances en efectivo.

Los clientes también se relacionan con una tienda por departamento a través del Call Center, en donde un conjunto de telefonistas resuelven dudas e incluso venden productos a través de esta vía.

Una tienda típica presenta una estructura organizacional, que parte con él o la jefe de tienda y las o los jefes de departamento y sigue con el personal del área administrativa (tesorería, display, control interno, recursos humanos), el personal de seguridad, la fuerza de venta (vendedores integrales, cajeros, auxiliares de probadores y promotores), personal de aseo, casino y atención al cliente.

Finalmente, existen captadores de clientes en tiendas y en terreno, que ofrecen la tarjeta de crédito de la tienda por departamento o multitienda y personas que evalúan a los potenciales clientes, aquellas que realizan la cobranza y otras que verifican el domicilio de los nuevos clientes a quienes se les ha emitido la tarjeta.

Las áreas en donde se presentan mayores niveles de subcontratación corresponden al aseo, el casino, la seguridad, los servicios de cobranza y la gran gama de promotores y promotoras para los distintos productos que ofrece cada tienda.

En general, el área de ventas es el eslabón más importante dentro de una tienda por departamento. Aquí, desempeñan su trabajo los vendedores integrales (venden, ordenan, hacen caja, empaacan, reciben pago de cuotas y hasta deben realizar el aseo en algunas ocasiones) full time, part time (20 horas) y peak time (30 horas), cajeros/as, personas que ordenan la ropa, auxiliares de probador, empaques y promotores/as, que son contratados por agencias que trabajan con las distintas marcas de perfumes, ropa, línea blanca, electrodomésticos, etc.

La figura del promotor o promotora es una de las más complejas y que da lugar a un mayor número de irregularidades en términos laborales, ya que su servicio es contratado por las grandes marcas, ellos firman contrato con agencias de empleo y trabajan físicamente en tiendas La Polar, Hites, Tricot y/o Abc Din.

Pueden haber tantas empresas o agencias contratistas como marcas existan en la tienda, por tanto en un mismo lugar físico, conviven trabajadores y trabajadores que pertenecen a distintas empresas o razones sociales.

Tiendas y Cadenas de Especialistas

Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional y se especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia. Ejemplos de cadenas de especialistas son: Bata (zapatería), Din Abc (línea blanca y electrónica) y Tricot (vestuario).

5.1.3 Caracterización del sector Supermercados

Para efectos de este estudio se entenderá por supermercado al establecimiento comercial de gran superficie destinado, principalmente, a la distribución minorista de productos de alimentación, artículos del hogar y no alimenticios, de consumo corriente.

A través de los años, la actividad supermercadista ha sufrido transformaciones. Desde los hipermercados que proliferaron la última década, hasta los formatos actuales como los grandes hipermercados, hipermercados más pequeños, supermercados tradicionales y supermercados por conveniencia, clasificados de acuerdo a la superficie y la cantidad de ítems que manejan.

El sector supermercadista es altamente competitivo, las empresas deben ser muy eficientes para obtener los márgenes deseados y por lo tanto, las economías de escala que generan son muy relevantes.

Los productos comercializados por los supermercados se pueden agrupar en las siguientes áreas:

- Abarrotes: De alimentación no perecibles (conservas y bebidas) y productos no comestibles básicos (artículos de limpieza, detergentes, productos de perfumería e higiene personal)
- Perecederos: Frutas, verduras, carnes, productos de fiambrería, lácteos, congelados, panadería y pastelería.
- No comestibles: Productos para el hogar (bazar, vestuario, juguetería, línea blanca, electro, entre otros).

En este sector existen dos tipos de formato que aplican al mediano retail (ver tabla 1):

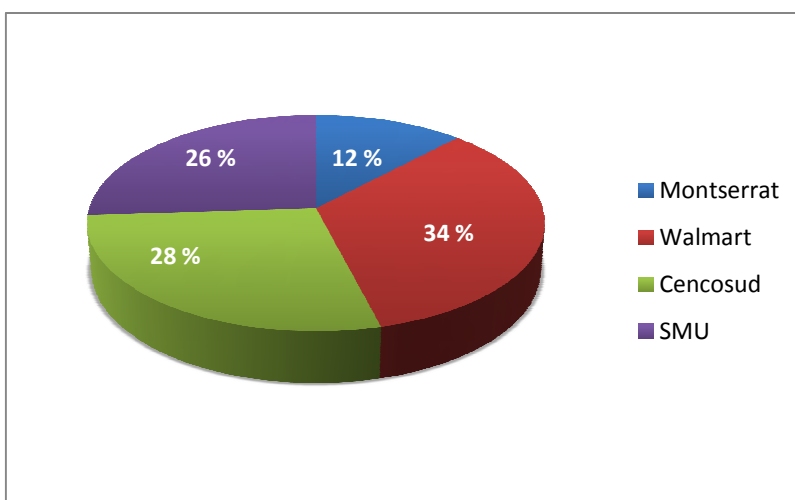
Tabla 1: Formatos y supermercados

Formato	Supermercados
Supermercados Tradicionales	Montserrat
Tiendas de conveniencia	Big John Castaño

Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios de Retail CERET. Calidad de servicio en la Industria del Retail en Chile: Tiendas por Departamento, 2012.

En el gráfico 4 se entrega la participación de supermercados Montserrat dentro de los grupos controladores de las cadenas de supermercados del retail.

Gráfico 5: Participación de Montserrat en Supermercados Retail, Chile 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios de Retail CERET. Calidad de servicio en la Industria del Retail en Chile: Supermercados, 2012.

Para este estudio, competencias directas por tamaño como: ALVI (SMU), DIPAC (SMU), Ekono (Walmart), Mayorista 10 (SMU), Santa Isabel (Cencosud) y Acuenta (Walmart), son descartadas dado que pertenecen a consorcios empresariales, por lo que sus facturaciones anuales no se encuentran dentro los rangos de empresas de mediano retail.

Finalmente, a partir del Gráfico 4 es posible distinguir al líder de la industria, Walmart, con un 34%, seguido por Cencosud 28%. Más atrás se encuentra SMU con el 26% de las ventas. Finalmente, Montserrat con el 12% restante.

Tiendas de conveniencia

El mercado de las tiendas de conveniencia en Chile, que mueve entorno a los US\$50 M anuales, considerando Big John y Castaño (descartando a OK Market por ser parte de SMU, por lo que no es considerado en este estudio como mediano retail), aún está en pañales, según afirman analistas del retail (Estrategia, 2013). El modelo fue importado desde EEUU y Europa, donde surgió en la década de los 70, comenzando en los servicentros.

Por el momento no existe un actor fuerte que predomine en esta industria, además de contar con una baja penetración entre la población. Sólo en los segmentos de altos ingresos supera el 50%, mientras que en los medios y bajos, tiene menos de la mitad de dicha cifra.

5.1.4 Caracterización del sector Farmacias

En los últimos años, la actividad farmacéutica ha tenido varias transformaciones entre las que destacan el aumento de establecimientos y el cambio de formato. Hace un par de décadas su actividad principal fue abastecer de medicamentos a los clientes. En la actualidad, las grandes cadenas farmacéuticas se dedican a la venta de medicamentos

y de productos para el cuidado personal, alimenticios, perfumería. Además entregan algunos servicios como revelados fotográficos y cargas de teléfonos celulares, entre otros.

“Crecer e innovar son los conceptos que mueven a la industria farmacéutica” (INE, 2007).

En este sector existen tres cadenas que concentran casi la totalidad de la participación de mercado. Cada una de ellas presenta salas en tres formatos distintos:

- Multifuncional: es el formato más reducido. Existe sólo el mesón de atención y no hay góndolas con productos. Este formato se encuentra típicamente al interior de los *malls* y en el centro de Santiago.
- Multifuncional con góndola: es el formato de tamaño medio. Casi la totalidad de los productos se encuentra detrás del mesón de atención al alcance sólo de los vendedores. Existen algunas pequeñas góndolas con productos de alta rotación.
- Store: es el formato de mayor tamaño. Cuentan con acceso directo a la calle.

También existen cadenas de farmacias más pequeñas y otras que ofrecen sólo productos genéricos. Ambas poseen salas únicamente del formato multifuncional.

A continuación se pueden apreciar las tres principales cadenas (Multifuncional) y una cadena de venta de medicamentos genéricos (formato multifuncional) (ver tabla 2):

Tabla 2: Formatos y farmacias

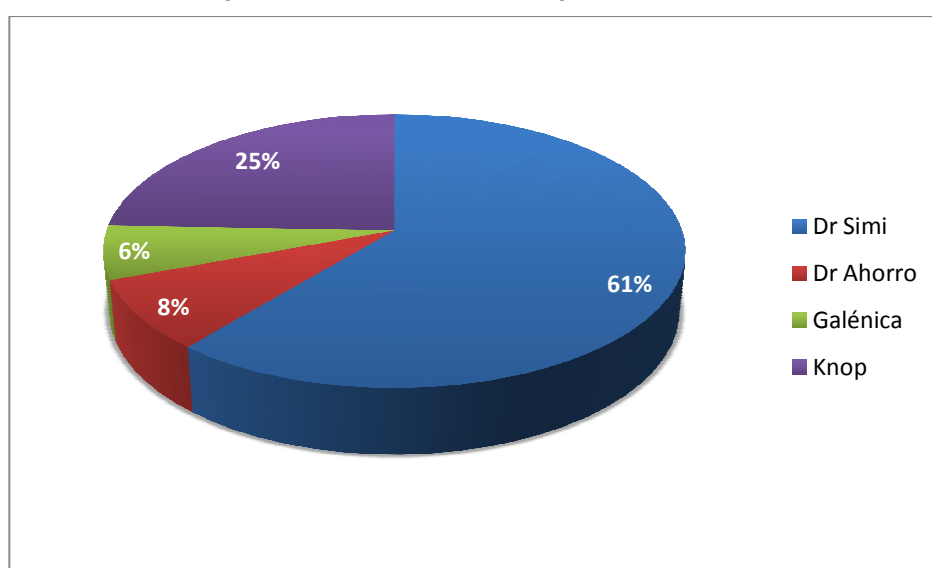
Formato	Farmacias
Multifuncional (Genéricos)	Doctor Simi Doctor Ahorro
Multifuncional (Homeopática)	Knop Galénica

Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios de Retail CERET. Medición de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail: Farmacias, 2012.

Las cadenas Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand no son directamente comparables en este estudio debido a que son consideradas como grandes farmacias del retail por su mix de productos y facturación.

La participación de mercado de las farmacias en estudio se entrega en el gráfico 5. Se observa que Dr. Simi tiene la participación más alta con un 61%, en segundo lugar Knop con un 25% y finalmente Dr Ahorro y Galénica con un 8% y 6% respectivamente.

Gráfico 6: Participación de Farmacias en Supermercados Retail, Chile 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios de Retail CERET. Calidad de servicio en la Industria del Retail en Chile: Farmacias, 2012.

5.1.5 Caracterización de sectores pequeños del mediano retail

Existen pequeños sectores del mediano retail, que no se encuentran dentro de la clasificación de Tiendas por departamento, Supermercados y Farmacias, dado su rubro, cantidad de locales y volumen de ventas, pero de igual manera forman parte del segmento mediano retail dada su facturación. Estas empresas fueron consideradas en el presente estudio de mercado y en las entrevistas realizadas.

5.1.6 Cuantificación del sector mediano retail

La cuantificación del sector mediano retail se realizó a partir del cruce de estadísticas de medianas empresas y estudios del SII (SII, 2012):

- Estadísticas de empresas por región, rubro, subrubro y actividad económica
- Estadísticas de empresas por región, comuna y rubro económico
- Estadísticas de empresas por región, comuna y tramos de venta
- Estadísticas de empresas por tramos de venta y actividad económica
- Estadísticas de empresa según vigencia

Obteniendo la siguiente tabla de estudio, ver tabla 3:

Tabla 3: Estadísticas de empresas por tramo de ventas y actividad económica

Estadísticas de Empresas por Tramo de Ventas y Actividad Económica	2009		2010		2011	
	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)
GRANDE 2	244	78.449.232,1	256	84.489.823,0	279	92.854.315,4
H - COMERCIO AL POR MENOR, REP, VEH,AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	244	78.449.232,1	256	84.489.823,0	269	92.854.315,4
521 - COMERCIO AL POR MENOR NO ESPECIALIZADO EN ALMACENES	119	40.046.824,1	111	44.199.951,4	96	33.467.213,0
522 - VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACOS EN ALMC, ESPECIALIZADOS	27	8.793.298,5	37	9.135.926,5	68	24.964.517,2
523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD, NUEVOS EN ALMC, ESPECIALIZADOS	95	29.609.109,5	102	31.153.945,1	100	34.422.585,2
524 - VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES DE ARTICULOS USADOS	0	0,0	2	*	1	*
525 - COMERCIO AL POR MENOR NO REALIZADO EN ALMACENES	3	*	4	*	4	*
GRANDE 3	32	18.985.246,5	46	28.721.923,8	48	27.924.236,3
H - COMERCIO AL POR MENOR, REP, VEH,AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	32	18.985.246,5	46	28.721.923,8	48	27.924.236,3
521 - COMERCIO AL POR MENOR NO ESPECIALIZADO EN ALMACENES	11	8.099.127,2	19	14.915.387,0	14	10.880.910,1
522 - VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACOS EN ALMC, ESPECIALIZADOS	5	*	6	*	7	*
523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD, NUEVOS EN ALMC, ESPECIALIZADOS	15	10.886.119,3	18	13.806.536,8	22	17.043.326,2
524 - VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES DE ARTICULOS USADOS	0	0,0	0	0,0	0	0,0
525 - COMERCIO AL POR MENOR NO REALIZADO EN ALMACENES	0	0,0	2	*	3	*
526 - REPARACION DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS	1	*	1	*	2	*

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

Estadísticas de empresas por tramo de ventas y actividad económica, 2012.

Considerando los siguientes criterios (ver tabla 4):

Tabla 4: Ingresos por ventas (UF) de empresas

Empresas	Ventas (UF)
Grande 2 (G2)	200.000,01 – 600.000
Grande 3 (G3)	600.000,01 – 1.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

A continuación se presenta el análisis realizado a partir de los datos recopilados de la tabla 3 (Años 2009 – 2010 – 2011).

Tabla 5: Crecimiento de empresas Grande 2 y Grande 3 (2009 – 2011)

Variación Anual del Crecimiento (VAC) (G2)		5,00%	9,00%
Empresas	2009	2010	2011
Grande 2	244	256	279
Grande 3	32	46	48
Variación Anual del Crecimiento (VAC) (G3)		43,75%	4,35%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

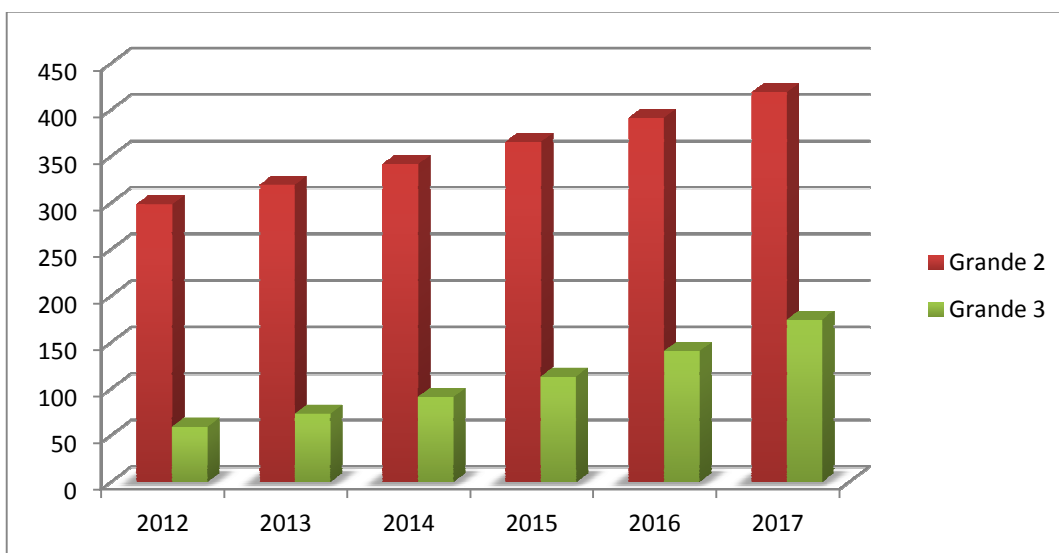
En función a los porcentaje de crecimiento 2010 y 2011, se obtuvo el porcentaje de crecimiento promedio y se proyectó hacia el 2017, obteniendo la tabla 6.

Tabla 6: Crecimiento de empresas (2012 – 2017)

VAC (G2)	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	299	320	342	366	392	419
Grande 3	60	74	92	114	141	175
VAC (G3)	24,05%	24,05%	24,05%	24,05%	24,05%	24,05%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

Gráfico 7: Crecimiento empresas Grande 2 y Grande 3



Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Finalmente es posible determinar el crecimiento del Mediano Retail de forma consolidada a partir de los segmentos Grande 2 y Grande 3.

Tabla 7: Crecimiento de empresas Mediano Retail (2009 – 2011)

Empresas	2009	2010	2011
Mediano Retail (G2 + G3)	276	302	327
Variación Anual del Crecimiento (VAC) (G2 + G3)		9,49%	8,29%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

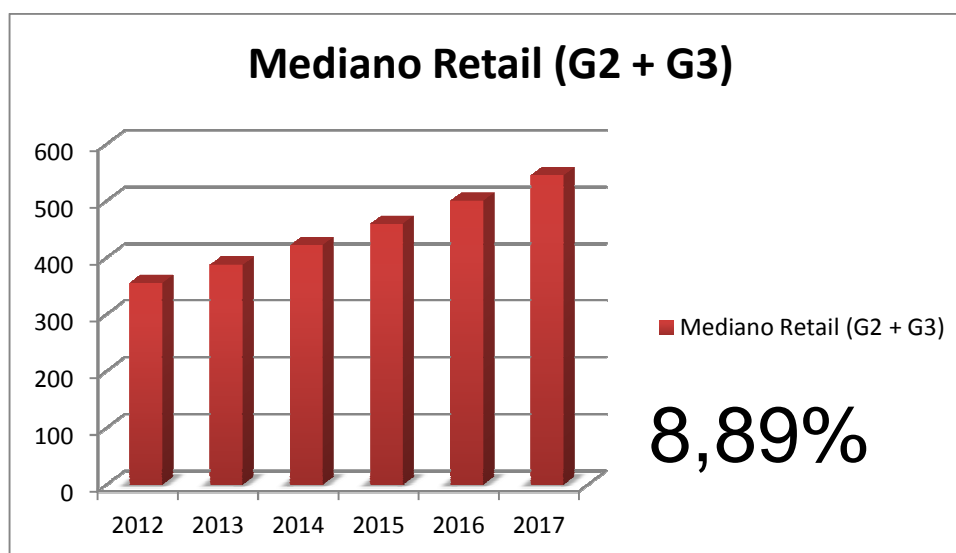
En función a los porcentaje de crecimiento 2010 y 2011, se obtuvo el porcentaje de crecimiento promedio de empresas Mediano Retail y se proyectó hacia el 2017, obteniendo la tabla 8.

Tabla 8: Crecimiento de empresas Mediano Retail (2012 – 2017)

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mediano Retail (G2 + G3)	356	388	423	460	501	546
VAC (G2 + G3)	8,89%	8,89%	8,89%	8,89%	8,89%	8,89%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

Gráfico 8: Crecimiento empresas Mediano Retail



Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Siguiendo el mismo procedimiento, fue posible poder determinar el crecimiento de los ingresos por venta a partir de los datos recopilados de la tabla 3 (Años 2009 – 2010 – 2011).

Tabla 9: Crecimiento de ingresos x venta empresas (UF) Grande 2 y Grande 3 (2009 – 2011)

Variación Anual de Ingresos x Venta (VAI) (G2)		7,70%	9,90%
Empresas	2009	2010	2011
Grande 2	78.449.232,10	84.489.822,97	92.854.315,45
Grande 3	18.985.246,50	28.721.923,80	27.924.236,30
Variación Anual de Ingresos x Venta (VAI) (G3)		51,29%	-2,78%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

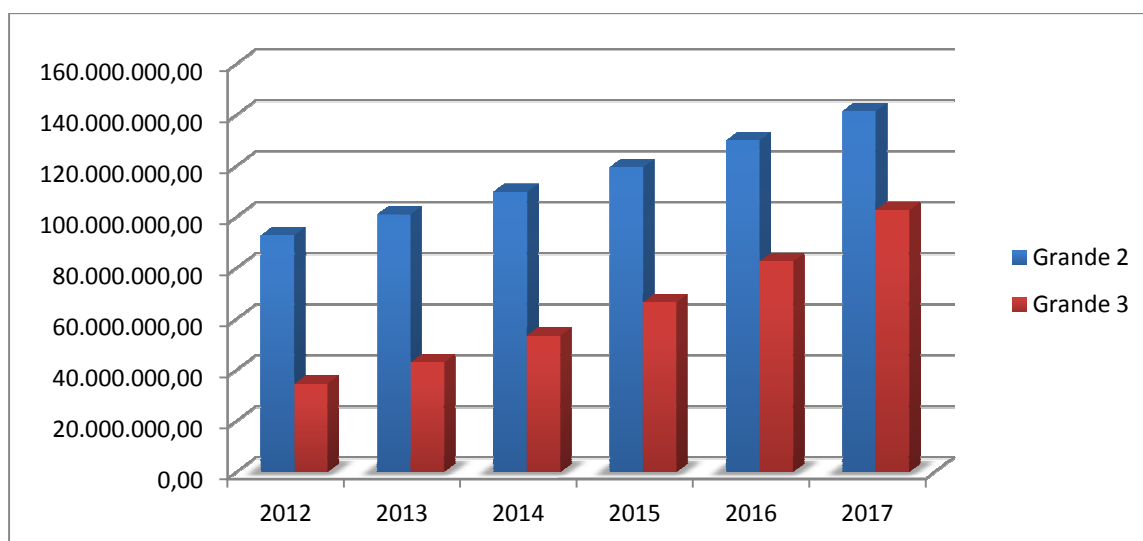
En función a los porcentaje de crecimiento 2010 y 2011, se obtuvo el porcentaje de crecimiento promedio de ingresos x venta y se proyectó hacia el 2017, obteniendo la tabla 10.

Tabla 10: Crecimiento de Ingresos x venta (UF) empresas Grande 2 y Grande 3 (2012 – 2017)

VAI (G2)	8,80%	8,80%	8,80%	8,80%	8,80%	8,80%
Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	92.854.315,45	101.025.495,21	109.915.738,78	119.588.323,80	130.112.096,29	141.561.960,76
Grande 3	34.697.010,70	43.112.461,11	53.569.003,94	66.561.687,95	82.705.631,56	102.765.144,67
VAI (G3)	24,25%	24,25%	24,25%	24,25%	24,25%	24,25%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Gráfico 9: Crecimiento de ingresos x venta (UF) empresas Grande 2 y Grande 3



Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Finalmente es posible determinar el ingreso x venta del Mediano Retail de forma consolidada a partir de los segmentos Grande 2 y Grande 3.

Tabla 11: Crecimiento de ingresos x venta (UF) empresas Mediano Retail (2009 – 2011)

Empresas	2009	2010	2011
Mediano Retail (MR) (UF)	97.434.478,60	113.211.746,77	120.778.551,75
IxV MR (MM USD)	4,70	5,47	5,84
Variación Anual de Ingresos x Venta (VAI) (G2 + G3)		16,19%	6,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

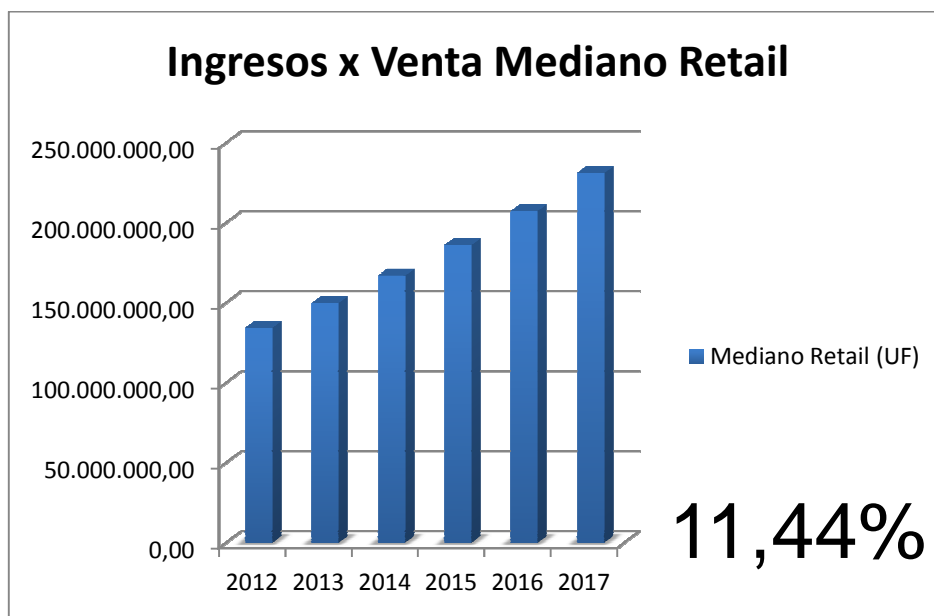
En función a los porcentaje de crecimiento de ingresos x venta 2010 y 2011, se obtuvo el porcentaje de crecimiento promedio de empresas Mediano Retail y se proyectó hacia el 2017, obteniendo la tabla 12.

Tabla 12: Crecimiento de ingresos x venta (UF) empresas Mediano Retail (2012 – 2017)

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MR (UF)	134.593.479,29	149.988.589,90	167.144.628,55	186.263.014,22	207.568.204,65	231.310.331,6
IxV	6,50	7,25	8,08	9,01	10,03	11,18
VAI	11,44%	11,44%	11,44%	11,44%	11,44%	11,44%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Gráfico 10: Crecimiento Ingresos x venta (UF) Mediano Retail



Fuente: Elaboración propia a partir de SII

En base a los datos analizados de crecimiento e ingresos por venta de empresas del mediano retail es posible determinar el ingreso por venta de una empresa de mediano retail.

Tabla 13: Ingresos por venta promedio (UF) de una empresa MR (2009 – 2011)

Empresa	2009	2010	2011
Grande 2	321.513,25	329.780,73	332.503,69
Grande 3	593.288,95	624.389,65	581.754,92
Mediano Retail	353.023,47	374.625,24	369.062,18

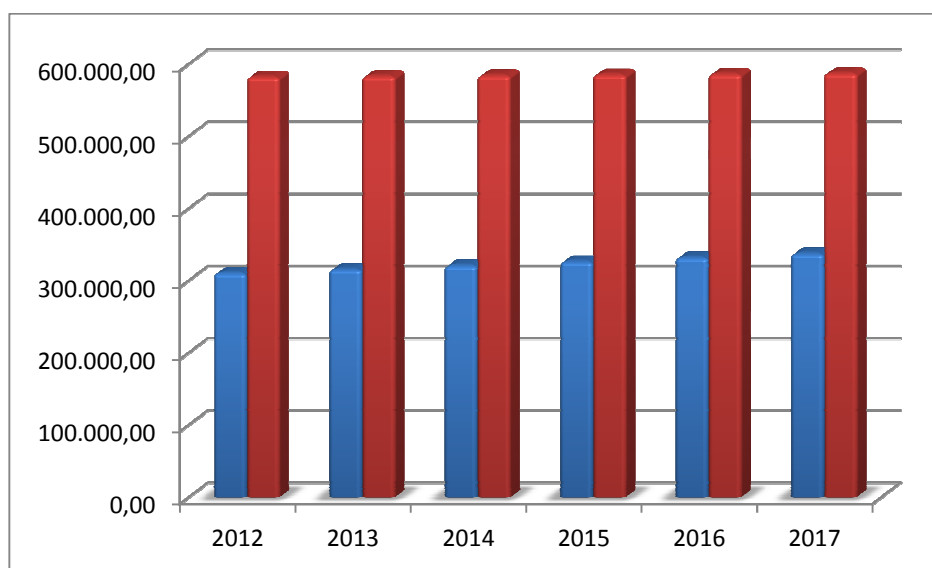
Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Tabla 14: Ingresos por venta promedio (UF) de una empresa MR (2012 – 2017)

Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	310.751,11	315.978,70	321.294,23	326.699,18	332.195,05	337.783,38
Grande 3	582.717,23	583.681,13	584.646,62	585.613,71	586.582,40	587.552,69
Mediano Retail	377.690,93	386.521,41	395.558,35	404.806,58	414.271,03	423.956,77

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Gráfico 11: Ingreso por venta promedio de una empresa MR



Fuente: Elaboración propia a partir de SII

5.1.7 Conclusiones

Se consideran en el presente estudio empresas del mediano retail que facturan anualmente entre **200.000 UF y 1.000.000 UF** (SII, 2012).

Mediano Retail

- Grande 2 (200.000 UF – 600.000 UF)
- Grande 3 (600.000,01 UF – 1.000.000 UF)

Es posible realizar el análisis de Crecimiento e Ingresos por ventas (UF) de empresas mediano retail dada la información obtenida de SII.

Crecimiento

- 2012 – 2017
 - Empresas Grande 2 proyectan una tasa de crecimiento promedio de 7,00% y empresas Grande 3 de un 24,05%.
 - Empresas Mediano Retail proyectan un crecimiento promedio de 8,89%

Ingresos por ventas

- 2012 – 2017
 - Empresas Grande 2 proyectan una tasa de crecimiento de ingresos x venta promedio de 8,80% y empresas Grande 3 de un 24,25%.
 - Empresas Mediano Retail proyectan un crecimiento promedio de 11,44%

Ingreso por ventas promedio de una empresa de mediano retail

- 2012 – 2017
 - 2012: Ingreso por ventas promedio: 377. 690,93 UF

5.2 Mercado Objetivo (Clientes)

Conocer las experiencias de un mercado objetivo frente a servicios prestados de Inteligencia de Negocios nos permitirán prever los resultados y llegar con el mensaje adecuado para optimizar el retorno de la inversión. Analizar el comportamiento del cliente de un target específico nos resultará sumamente importante dado que en los próximos capítulos se determinará la estrategia a partir de este estudio.

Luego de realizar, el análisis respectivo de las tablas obtenidas a partir del SII se llegó a los siguientes factores de selección de mediano retail, los cuales apuntan al segmento objetivo.

- Empresas no pertenecientes a Consorcios Empresariales, tales como Cencosud, SMU, etc.
- Empresas que se encuentren en el rango de Ingresos por venta descritos:

Tabla 15: Ingresos por ventas (UF) de empresas

Empresas	Ventas (UF)
Grande 2 (G2)	200.000,01 – 600.000
Grande 3 (G3)	600.000,01 – 1.000.000

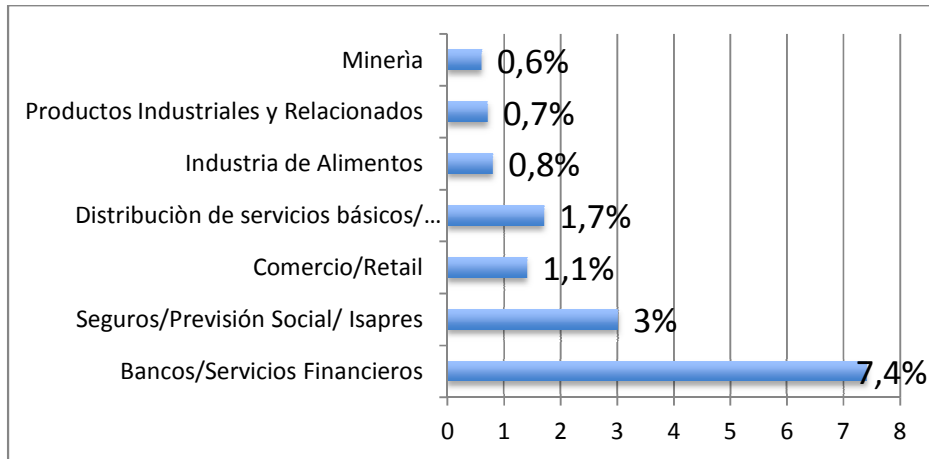
Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

5.2.1 Estudios de Inteligencia de Negocios que aportan a la investigación

Con la intención de realizar un estudio detallado del mercado objetivo a continuación se presentan dos gráficos resúmenes que aportan a la investigación dado que cuentan con datos actualizados a partir de encuestas aplicadas.

El primer gráfico se obtiene a partir de una estudio realizado por el Centro de Estudios de Tecnología de la Información de la Universidad Católica (CETIUC) el año 2012, donde es posible observar el presupuesto en inteligencia de negocios (BI) utilizado por las medianas empresas del sector comercio/retail. Este presupuesto corresponde a cierto porcentaje de la facturación generada durante un año. (ver gráfico 11).

Gráfico 12: Presupuesto de BI en relación a facturación anual de empresas de MR

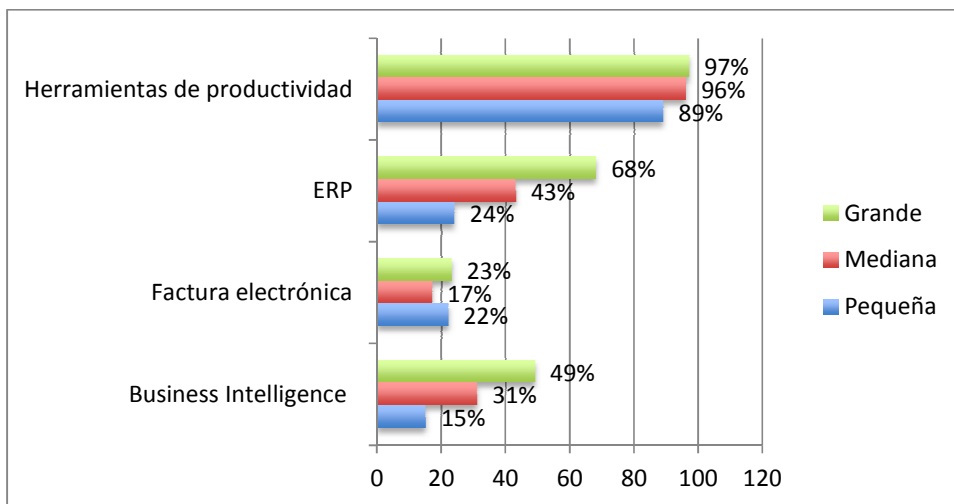


Fuente: Elaboración propia a partir de CETIUC, ENTI, 2012.

En este gráfico es posible apreciar que las medianas empresas del sector comercio/retail invierten el 1,1% de su facturación anual en soluciones de inteligencia de negocios.

El segundo gráfico se obtiene a partir de un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) el año 2011, donde es posible observar que el 31% de las medianas empresas de comercio/retail adoptan inteligencia de negocios (BI) en sus respectivos negocios.

Gráfico 13: Adopción de BI en empresas del mediano retail



Fuente: Elaboración propia a partir de CCS, 2011.

5.2.2 Encuesta empresas Mediano Retail

Con el objetivo de poder conocer la experiencia de empresas de mediano retail en la contratación de servicios de Inteligencia de Negocios, se generó un cuestionario considerando la siguiente estructura de preguntas (ver detalle en Anexo 1):

- Contexto de la entrevista (difiere del tipo de Negocio).
- Caracterización de los procesos de análisis ¿Qué hacen hoy?, ¿Cómo lo hacen? y ¿Qué problemas presentan?
 - ¿Qué sistemas de información utilizan?
 - ¿Cuál es el área interna que realiza el análisis? y ¿De quién depende?
- Contrato de servicio con terceros.
 - Conocimiento, ¿Conoce o ha contratado el servicio?
- Conocimiento de marcas.
 - ¿Con quién ha contratado? y ¿Qué marcas conoce?
 - Abandono, ¿Ha dejado de trabajar con alguna empresa?, ¿Por qué?
- ¿Que atributos y factores consideró para elegir una consultora?
 - Ranking en función de importancia.
- Evaluación de la competencia.
 - ¿Como evalúa la empresa que conoce en los atributos mencionados?
- ¿Quién toma las decisiones de este tipo en su empresa?
- Testeo del concepto: Si una empresa le ofreciera el servicio ...
 - ¿Qué le parece?
 - ¿Qué atributos debería tener la empresa?
 - ¿Qué aspectos negativos ve en la propuesta?
 - ¿Para que podría utilizar la información resultante del servicio?
 - ¿Considera que sería de ayuda y apoyo a su negocio?
 - ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar?
 - ¿De quién dependería la decisión de contratar la empresa?

A continuación se presentan los principales aspectos identificados a partir de la encuesta realizada a 36 empresas del sector mediano retail (ver detalle en Anexo 2).

- 75% de las empresas han enfrentado frecuentemente problemáticas con el uso del manejo de información para la toma de decisiones, predominando la dificultad para estructurar datos transaccionales y transformarlos en BBDDs analíticas.
- Gerencia de TI, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Operaciones son las principales áreas que enfrentan estos problemas.
- ERP y Sistemas a la Medida, son los principales sistemas de información implementados.
- 88% de las empresas estarían dispuestas a pagar por Business Intelligence, dispuestas a pagar en promedio al año M\$100 al año en promedio.
- 56% de las empresas evalúa de forma “Muy Alta” la última prestación de servicio
- Penta y Adepta, consultoras de inteligencia de negocios con mayor reconocimiento en el mercado, con un 35% y 25% respectivamente.
- Los servicios de adquisición de clientes, Cross/up selling y Fidelización, son los servicios que mayormente se han contratado con un 44%, 35% y 23% respectivamente.
- Entre los atributos destacados al contratar una asesoría se mencionan calidad de información (69%), experiencia de los consultores (56%) y cumplimiento en tiempos de entrega (75%).
- De Penta y Adepta, se destacan principalmente, experiencia y cumplimiento en tiempos de entrega.
- Gerente de TI, es el que decide finalmente la empresa de BI a contratar (63%).
- 81% de las empresas creen que la página web es el mejor medio para informarse de servicio de asesorías BI.

5.2.3 Cuantificación mercado objetivo

Basado en los datos obtenidos de estudios de inteligencia de negocios realizados por el Centro de Estudios en Tecnología de Información y la Cámara de Comercio de Santiago (presentados en la sección 5.2.1) fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

- Medianas empresas del sector comercio/retail invierten el 1.1% de su facturación anual en soluciones de inteligencia de negocios.
- 31% de las medianas empresas de comercio/retail adoptan inteligencia de negocios en su respectivos negocios.

Además, a partir de la encuesta de inteligencia de negocios realizada a empresas de mediano retail se pudo obtener el siguiente dato:

- El 83% de las empresas de mediano retail están dispuestas a pagar por asesorías de inteligencia de negocios

Finalmente, considerando los datos anteriormente presentados y realizando los cálculos pertinentes en las tablas de cuantificación del mercado potencial (sector mediano retail) es posible poder determinar el mercado objetivo, también llamado mercado meta.

A continuación se describe el procedimiento realizado:

a) De la tabla de Ingresos por venta promedio de una empresa mediano retail (2012 – 2017) obtenida en la sección 5.1.6 (ver tabla 16) se proyecta el presupuesto promedio utilizado en inteligencia de negocios (1,1%).

Tabla 16: Ingresos por venta promedio (UF) de una empresa mediano retail (2012 – 2017)

Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	310.751,11	315.978,70	321.294,23	326.699,18	332.195,05	337.783,38
Grande 3	582.717,23	583.681,13	584.646,62	585.613,71	586.582,40	587.552,69
Mediano Retail	377.690,93	386.521,41	395.558,35	404.806,58	414.271,03	423.956,77

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Tabla 17: Presupuesto en BI promedio (UF) de una empresa mediano retail (2012 – 2017)

Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	3.418,26	3.475,77	3.534,24	3.593,69	3.654,15	3.715,62
Grande 3	6.409,89	6.420,49	6.431,11	6.441,75	6.452,41	6.463,08
Mediano Retail	4.154,60	4.251,74	4.351,14	4.452,87	4.556,98	4.663,52

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

b) De la tabla de Crecimiento de empresas mediano retail (2012 – 2017) obtenida en la sección 5.1.6 (ver tabla 18) se proyecta la cantidad de empresas que adoptan inteligencia de negocios (BI) (31%).

Tabla 18: Crecimiento de empresas mediano retail (2012 – 2017)

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	299	320	342	366	392	419
Grande 3	60	74	92	114	141	175
Mediano Retail (G2 + G3)	356	388	423	460	501	546

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

Tabla 19: Empresas mediano retail que adoptan inteligencia de negocios (BI) (2012 – 2017)

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	93	99	106	113	122	130
Grande 3	19	23	29	35	44	54
Mediano Retail (G2 + G3)	110	120	131	143	155	169

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

b) De la tabla de Crecimiento de empresas mediano retail (2012 – 2017) obtenida en la sección 5.1.6 (ver tabla 18) se proyecta la cantidad de empresas que están dispuestas a pagar por inteligencia de negocios (83%).

Mercado Objetivo

Tabla 20: Empresas mediano retail que están dispuestas a pagar por (BI) (2012 – 2017)

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	248	266	284	304	325	348
Grande 3	50	61	76	95	117	145
Mediano Retail (G2 + G3)	295	322	351	382	416	453

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

5.3 Competencia

5.3.1 Estudio de la competencia

En su labor diaria y, sobre todo a la hora de emprender nuevos desafíos, una empresa necesita del asesoramiento de diversos tipos de especialistas para el correcto desarrollo de su labor. Las consultoras de negocios son empresas especializadas en brindar este tipo de servicios a otras empresas. Pero ¿qué es una consultoría de inteligencia de negocios?

Una empresa puede recurrir a los servicios de una consultora de inteligencia de negocios en las más diversas oportunidades, dependiendo de los objetivos y el área de negocios a desarrollar en un momento determinado. Se pueden establecer, sin embargo, los momentos más comunes en los que una empresa recurre a una consultoría de inteligencia de negocios:

a) Creación y primeros pasos de la empresa: en esta instancia, las empresas en proceso de creación prefieren, por lo general, recurrir a una consultoría de inteligencia de negocios. Una consultora aportará significativamente a la empresa el conocimiento necesario para conocer el mercado al que ha de lanzarse la nueva empresa, la competencia existente y las oportunidades de éxito.

b) Emprendimiento de cambios e innovaciones: a la hora de introducir innovaciones en la empresa, sean del tipo que sean, desde introducción de nuevos productos o medios tecnológicos hasta ampliación hacia nuevos mercados, los servicios de consultoría pueden contribuir significativamente a realizar el proceso de forma más certera y bien planificada.

En síntesis, una consultora de inteligencia de negocios posee información relevante para el empresario, en términos de características del mercado y medios tecnológicos y crediticios para el desarrollo empresarial.

Servicios más habituales prestados por estas entidades

Dentro del marco general de servicios prestados más habitualmente por las consultoras de inteligencia de negocios, se pueden especificar los tipos de consultoría que estas empresas brindan:

- **Mejora de procesos:** este tipo de consultoría está destinada al mejoramiento de todo tipo de procesos al interior de la empresa, desde procesos productivos hasta gestiones en el ámbito de la logística y la distribución.
- **Gestión de proyectos:** uno de los aportes más habituales que realiza una consultora de inteligencia de negocios (BI) es la elaboración de proyectos BI, que sirven como planificación de los procesos de innovación, y el seguimiento de los mismos. Dentro de la gestión de proyectos, una consultora de inteligencia de negocios puede asumir distintos grados de compromiso que van desde la autoría de los avances, cada un periodo de tiempo determinado, hasta la formación del personal y los mandos medios para encarar las innovaciones.

Estos son, entre otros, los servicios más habituales que prestan las consultoras de inteligencia de negocios. En base a lo anteriormente presentado se aborda en el presente estudio los competidores directos, *consultoras de inteligencia de negocios orientadas al retail*.

A continuación se presentan las principales consultoras de inteligencia de negocios orientadas al retail:

✓ **Solinftel**

Visión: Empresa que nace a partir de la necesidad de generar soluciones reales, en el área de la Inteligencia de Negocios (BI), Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) y Gestión de Procesos de Negocios (BPM).

Misión: Generar soluciones concretas en los diferentes procesos internos, con una participación activa y de compromiso.

Servicios:

- Inteligencia de negocios (BI)
- Business Process Management (BPM)
- Capacitaciones

Descripción de Servicios:

El desafío de BI es convertir los datos de la empresa en información de gran utilidad, para mejorar los procesos internos y generar conocimientos que permitan potenciar la toma de mejores decisiones, logrando múltiples beneficios.

La filosofía detrás del BPM, apunta a que la mejora continua de la empresa, sólo puede lograrse a través de un conocimiento avanzado de la organización y los procesos que se generan al interior de ésta

Módulos de capacitación pueden programarse de manera flexible, adaptándose a las necesidades de cada cliente, tanto en contenidos como en horarios e instalaciones donde serán impartidos

Equipos:

Presentan equipos multidisciplinarios

Productos y Alianzas:

No informan procesos y alianzas mediante su sitio web

✓ **Exxis**

Visión: Soluciones informáticas para la gestión y operación de las empresas, a través de un equipo de profesionales capacitado continuamente, de tal forma de lograr ser una empresa sustentable.

Misión: Empresa líder y referente de la industria en la implementación de soluciones informáticas para la gestión y operación de las empresas, que promueva prácticas de negocio

Servicios:

- Consultoría
- Soporte
- Desarrollo
- Capacitación

Descripción de Servicios:

El equipo de consultoría de implementación, está compuesto por una amplia gama de profesionales calificados, cuya misión es gestionar y realizar las implementaciones de los sistemas y/o software comercializados por EXXIS, logrando el uso productivo por parte de los clientes, y cumpliendo con los alcances de funcionalidad, inversión y plazo de implementación.

EXXIS, cuenta con un departamento de Soporte que se compone por un equipo de profesionales, cuya misión es proporcionar a los clientes un servicio post venta de alta calidad, gracias al completo conocimiento de las herramientas de arquitectura y funcionalidades de los sistemas comercializados por EXXIS.

EXXIS, cuenta con un Departamento de Desarrollo, compuesto por profesionales capacitados en el área tecnológica, lo que permite complementar o extender las

funcionalidades requeridas en una implementación de proyecto, mediante el desarrollo de adaptaciones específicas para cada industria. Adicionalmente el equipo de profesionales de desarrollo constituye una fábrica de productos complementarios al ERP, que hoy en día se comercializan en toda la base instalada de empresas que usan SAP Business One, entre ellas se destaca la localización del SAP Business One a la realidad de Chile y Perú.

El Centro de Capacitación de EXXIS, ha desarrollado una amplia gama de cursos orientados al crecimiento profesional, debido a los rápidos avances tecnológicos, y crecimiento organizacional.

Equipos:

No informan equipos mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

SAP Business One, poderosa y amistosa herramienta que permite acceder a las empresas del país a los más altos estándares de tecnología, con una excelente relación precio-calidad. Además, de ofrecer una forma efectiva y única de manejar la totalidad del negocio: finanzas, compras, ventas, inventario, producción, planificación y CRM.

Preactor es una exitosa solución reconocida a nivel mundial, destinada a la programación de recursos de capacidad finita (FCS Finite Capacity Scheduling) y la planificación avanzada (APS Advanced Planning and Scheduling).

Winper, solución para la gestión de Recursos Humanos, en las distintas operaciones dentro de la empresa, la que se apoya en sistemas computacionales con tecnología de punta, alineados con los objetivos y estrategias de negocios para la organización.

✓ **Soluciones S.A**

Visión: Focaliza al compromiso con la calidad y el desarrollo de soluciones tecnológicamente innovadoras que excedan la expectativa de los clientes, a través de la utilización de metodologías de trabajo y exhaustivos controles de calidad sobre los productos y servicios que comprometen a sus clientes en tiempo y forma.

Constante evaluación de la satisfacción de sus clientes sobre los productos y servicios entregados pues reconocen que es un aspecto fundamental en la mantención de relaciones a largo plazo.

Servicios:

- Business Intelligence
- Diagnóstico
- Relevamiento funcional
- Modelamiento gestión
- Frond-end

Descripción de Servicios:

- Sistemas de Origen
- Calidad de datos
- Ambiente de gestión
- Madurez de empresa
- Áreas de análisis
- Gap Analysis
- Adquisición de datos
- Conceptualización de datos
- Levantamiento KPI's
- Modelamiento DWH
- Modelamiento Datamart

- Prototipo Visual
- Migración Front-End
- Proyectos BI
- Paneles de Control
- Dashboard/Scorecards

Equipos:

No informan equipos mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

No informan Productos y Alianzas mediante su sitio web

✓ **Cognus**

Visión: El uso de técnicas de Data Mining, herramientas de Business Intelligence (BI) y Business Process Management (BPM) permiten asegurar la implementación de las mejores prácticas de gestión aplicadas a la problemática específica de cada negocio.

Cognus se diferencia de las firmas de consultoría tradicionales por su énfasis en la ejecución e implementación de soluciones.

Misión: convertirse en el socio estratégico de los clientes en las áreas de especialidad.

Servicios:

- Estrategia de conocimiento
- Optimización del módulo comercial
- Apoyo en toma de decisiones

Descripción de Servicios:

Ayuda a clientes en la valoración estratégica y comercial de negocios en marcha o por desarrollar. Se estima el valor de la cartera de clientes de las empresas, identificando el valor potencial que se podría alcanzar.

Análisis exhaustivo de los ingresos y costos asociados a la cartera de clientes, de forma de determinar la rentabilidad de los clientes en forma individual. A partir de este análisis se identifican las palancas claves que impactan en la rentabilidad de cada segmento y se establecen planes para optimizar dichas palanca.

Se asiste en el desarrollo de cuadros de mando a nivel de organización, focalizando no solamente los indicadores de resultados, sino en aquellos que miden las variables clave que explican dichos resultados, logrando una organización gestionada a partir del valor que generan las acciones.

Equipos:

Informan equipos multidisciplinarios mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

La Open BI Suite de **Pentaho**, provee un completo espectro de funcionalidades de Business Intelligence (BI, Inteligencia de Negocios), incluyendo reportes, análisis, tableros de control, minería de datos, integración de datos y una plataforma de BI que la han convertido en la suite de código abierto más popular del mundo.

Apia es una plataforma tecnológica de procesos, flexible y de rápida implementación, potente y completa, aplicable a las distintas industrias para implementar y gerenciar los procesos de negocios de las organizaciones de forma altamente productiva.

✓ **Penta Analytics**

Visión: Mejorar los resultados económicos de las empresas a través del diseño e implementación de acciones comerciales en base a un profundo conocimiento de sus clientes, rentabilizando su información a través del uso de herramientas propietarias de Business Intelligence y Data Mining.

Misión: Ser una empresa de innovación permanente y alto estándar profesional, con liderazgo en Latinoamérica, exigiendo continuamente el mejorar la rentabilidad de sus clientes.

Servicios:

- Logística e Inventario
- Detección de fraude
- Gestión del conocimiento
- Gestión de personas
- Perfilamiento e Incentivos
- Marketing y ventas en educación superior

Descripción de Servicios:

Penta Analytics trabaja con distintos tipos de técnicas que permiten la detección de fraude. Estas técnicas utilizan la información histórica existente en el negocio (información visible como datos del cliente, transacciones, actividades) y las convierte en información útil, generando un listado que identifique con alta efectividad, a los clientes o actividades de bajo o alto riesgo para el negocio.

Mediante la aplicación de herramientas de Data Mining y Business Analytics, tales como, modelos de optimización, arboles de decisión y reglas de asociación, entrega a los clientes información relevante, que es fundamental para apoyar el perfilamiento del

personal, la dotación y scheduling de cada tienda y el modelo de incentivos de la empresa.

El desafío es apoyar las decisiones de marketing y de gestión de alumnos en las instituciones de educación superior a través de información histórica que permita impactar en los resultados y por ende ayudar a profundizar una propuesta de valor de cara a los alumnos.

Equipos:

Informan equipos multidisciplinarios mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

No informan Productos y Alianzas mediante su sitio web

✓ **Mentoring Strategy**

Visión: Impulsar soluciones oportunas a los dilemas de negocios de los clientes, considerando como pilares estratégicos el conocimiento, ética y responsabilidad social durante el servicio.

Misión: Convertirse en una empresa de excelencia a nivel nacional en el ámbito de Consultoría, Asesorías y Formación Ejecutiva, que permitan transferir al mundo empresarial, conocimiento innovación y creación de valor en los procesos.

Servicios:

- Consultoría
- Asesoría
- Formación Ejecutiva

Descripción de Servicios:

Servicio basado en un estudio e investigación preliminar, a partir de la recopilación de información cualitativa y cuantitativa, que serán sistemáticamente analizados para enunciar y formular problemáticas relacionadas con el diseño de la estructura organizacional, procesos de gestión y administración del capital humano, las que finalmente terminarán con la formulación de estrategias de desarrollo que serán puestas a disposición de la empresa al término de la consultoría.

La asesoría tendrá un enfoque sistémico de la Organización, considerando el uso de metodologías de vanguardias en el ámbito de la gestión de empresas y otros métodos creados por Mentoring Strategy, atendiendo las necesidades y características del cliente.

Equipos:

No informan equipos mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

No informan Productos y Alianzas mediante su sitio web

✓ **Adepta**

Visión: Apoyar a las organizaciones para que incrementen su potencial de desarrollo, como un socio comprometido en el éxito de la estrategia de TI corporativa de nuestros clientes.

Misión: Expandir el potencial de desarrollo presente y futuro de las organizaciones.

Servicios:

- Consultoría
- Implementación

Descripción de Servicios:

- Consultoría de Gestión de Negocio
- Consultoría ERP
- Process & Improvement (Consultoría de Procesos desarrollada por Adepta para empresas que poseen ERP)
- Consultoría en Business Intelligence / Balanced Scorecard
- Mejora de Procesos Informáticos Orientada al Negocio
- Consultoría Estratégica de Sistemas (BPR)
- Capacitación Funcional en ERP
- Implementación de Sistemas: ERP (Enterprise Resource Planning)
- SCM (Supply Chain Management)
- MFG (Sistemas de Manufactura)
- EAM (Enterprise Asset Management)
- HCM (Human Capital Management Systems)
- CRM (Customer Relationship Management)
- BI (Business Intelligence)
- EPM (Enterprise Performance Management Systems)
- Flujo de Trabajo Integración de Aplicaciones de Negocio

Equipos:

No informan equipos mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

- Oracle Corporation
- Tata Consultancy Services (TCS)
- INYS Group
- Sein Argentina
- IBM
- IdeaSoft

✓ **Krconsulting**

KrConsulting tiene como objetivo principal de su existencia el crear valor para sus clientes en sus procesos de gestión y planificación estratégica, apoyados en la implementación de iniciativas tecnológicas que avalen esta definición. Para cumplir con ese objetivo, dedican tiempo y recursos a la investigación de estas temáticas, vinculando la experiencia profesional con el valor que entrega el involucramiento permanente de sus mejores profesionales en la formación académica de profesionales en este ámbito.

Concebida para liderar el mercado local y latinoamericano de BI y EPM, marcando presencia en implementaciones exitosas alrededor del orbe, al ser reconocida no sólo por la calidad de sus proyectos y consultores, sino además por la solidez de su conocimiento y experiencia.

Servicios:

- Performance
- Business Analytics
- Business Intelligence

Descripción de Servicios:

- Strategy Management
- Scorecards & Dashboards
- Strategic Planning & Montecarlo Simulation
- Budgeting & Forecasting
- Profitability Models
- Consolidation & IFRS
- Customer Intelligence
- Predictive Analysis
- Data Mining
- Revenue Management
- Price Optimization
- Management Reporting
- OLAP Modelling
- Data Warehousing
- Data Integration
- ETL – ELT

Equipos:

No informan equipos mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

No informan Productos y Alianzas mediante su sitio web

- ✓ **Auctus**

Auctus se especializa en Business Intelligence & Enterprise Performance Management, prestando servicios de implementación, instalación y administración de Sistemas Informáticos.

Es una empresa Chilena constituida en el 2009, con la misión de ser un actor confiable en el desarrollo de proyectos y tercerización de servicios que apoyen los procesos de control de gestión y toma de decisiones de las empresas, aprovechando al máximo las inversiones en tecnología de información.

Servicios:

- Consultoría
- BI – Business Intelligence Applications
- EPM – Enterprise Performance Management
- Analytics Applications
- Entrenamiento

Descripción de Servicios:

Auctus se centra exclusivamente en Oracle Enterprise Performance Management (EPM) y Oracle Business Intelligence (BI). Ofrece servicios de implementación, servicios de apoyo, entrenamiento y servicios de mejora de software. Auctus está 100% comprometido con la satisfacción del cliente en todos los servicios que entrega.

Prearmados analíticos, resulta ser la manera más rápida que Auctus plantea para incorporar inteligencia de negocios en una organización. Ofrece inmensos beneficios, como la obtención del retorno de la inversión más rápido, excelente soporte y personalizaciones basadas en estándares y extensiones.

Hyperion Planning de Oracle es una solución centralizada en la elaboración de planificaciones, presupuestos y previsiones. Proporciona una visión profunda de las operaciones de negocio y su impacto derivado sobre las finanzas gracias a la integración de los modelos de planificación financiera y operativa.

Auctus ofrecen una gama de cursos de formación a través de las tecnologías de Oracle BI y data warehousing. De los 'boot camps " que le enseñan los conceptos básicos de

un producto en cinco días intensivos, a series de cursos que permiten avanzar paso a paso a través una ruta de aprendizaje de producto completa.

Equipos:

No informan equipos mediante su sitio web

Productos y Alianzas:

No informan Productos y Alianzas mediante su sitio web

✓ **Microsystem**

Se ha consolidado en el mercado como agente de cambio y mejora continua de los procesos de sus clientes, aumentando su eficacia y eficiencia, a través del manejo inteligente de la información con tecnología especializada.

Partiendo de la base que las organizaciones tienen una estructura constituida por el flujo documental, procesos de negocios y su giro principal donde se ubica la toma de decisiones que constituye el núcleo del negocio, Microsystem ha desarrollado herramientas de apoyo a cada uno de estos tres eslabones.

Servicios:

- Document Management
- BPO
- BPM
- Business Analytics
- Consulting

Descripción de Servicios:

- Gestión documental y digitalización. Clasifica los documentos de la empresa para acceder más rápido y oportunamente.
- Externalización de procesos de negocios, contribuye a la reducción de costos y riesgos operacionales.
- Optimización de procesos de negocios y administración de flujos de trabajo.
- Convertir la información en poder de decisión para la empresa.
- Asesoría integral para ampliar la proyección de la empresa.
- Gestión de Activos TI para aumentar la eficiencia y minimizar costos en las organizaciones.

5.3.2 Cuantificación de la competencia

Para lograr cuantificar la competencia en el sector de Inteligencia de Negocios (BI) fue necesario contar con la facturación promedio de las Consultoras de BI (dato de facturación obtenido a partir reunión sostenida con el profesor Claudio Pizarro, experto en el sector BI aplicado al retail).

Tabla 21: Facturación promedio

Facturación Promedio	MUS\$	MM\$	\$
Consultoras de BI	10	4,71	4.710.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de reunión sostenida con profesor Claudio Pizarro

A partir de este dato es posible conocer la facturación promedio de las consultoras de Inteligencia de Negocios en el sector del mediano retail (MR), lo que resta es cuantificar la cantidad de empresas MR clientes de las consultoras estudiadas en el análisis realizado en la sección 5.3.1. y sacar la proporción de esta facturación.

A cotinuación se presentan las consultoras que formarán parte de este análisis:

Solinfel, Exxis, Soluciones S.A, Cognus, Penta Analytics, Mentoring Strategy, Adepta, Krconsulting, Auctus y Microsystem.

En base a la información obtenida de los respectivos sitios web y conversaciones sostenidas con cada una de las consultoras BI con el fin de validar la información fue posible construir la siguiente tabla (Detalle en A2):

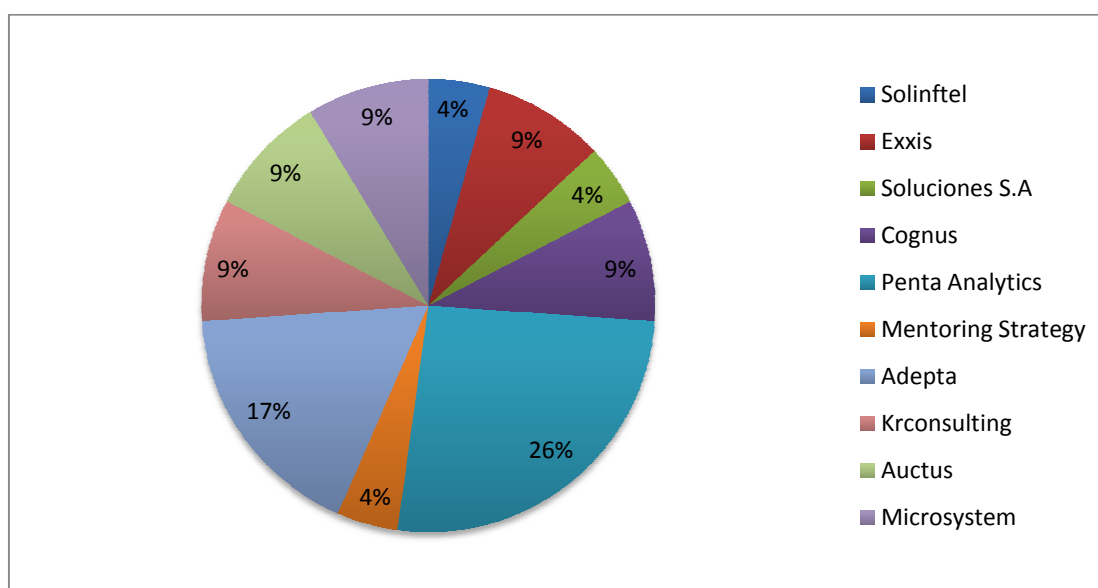
Tabla 22: Empresas MR Clientes cubiertas por Consultoras

Empresas Clientes cubiertas por Consultoras	2011
Solinfel	1
Exxis	2
Soluciones S.A	1
Cognus	2
Penta Analytics	6
Mentoring Strategy	1
Adepta	4
Kr Consulting	2
Auctus	2
Microsystem	2
Total Empresas	23

Fuente: Elaboración propia a partir de sitios web

Además, es posible obtener la participación de cada una de estas empresas en función a la cantidad de empresas clientes del mediano retail.

Gráfico 14: Participación de mercado Competencia



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Luego, realizando la siguiente comparación es posible determinar el porcentaje de clientes del mediano retail cubiertos por la competencia:

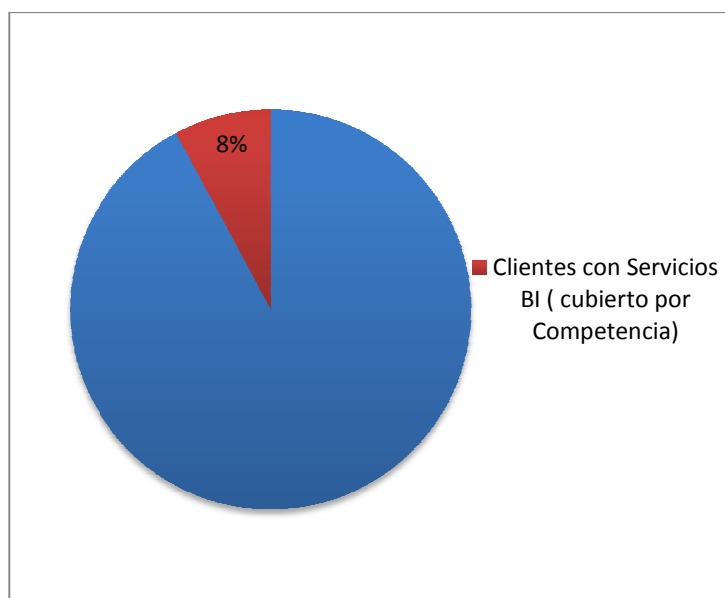
Tabla 23: Empresas MR Clientes cubiertas por Consultoras BI

Empresas (Clientes)	2011
Mediano Retail	271
Cientes con Servicios BI cubiertos por competencia	23

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

La cantidad de empresas MR cubiertas por la competencia es posible verlo en el siguiente gráfico.

Gráfico 15: Empresas MR cubiertas por la competencia 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

Finalmente dado que se cuenta con el número de clientes totales y el número de clientes mediano retail por cada una de las consultoras de inteligencia de negocio es posible determinar el porcentaje promedio de clientes BI en clientes totales de la competencia.

Obteniendo, un 21,71%, porcentaje promedio de clientes BI en clientes totales de la competencia. A continuación se presenta el detalle del cálculo realizado.

Tabla 24: Porcentaje promedio de Empresas MR Clientes cubiertas por Consultoras BI

Empresas Consultoras	Cientes Totales	Cientes MR	% de Clientes BI en Clientes Totales
Solinfel	08	01	12,50%
Exxis	14	02	14,29%
Soluciones S.A	11	01	09,09%
Cognus	07	02	28,57%
Penta Analytics	41	06	14,63%
Mentoring Strategy	04	01	25,00%
Adepta	18	04	22,22%
Krconsulting	05	02	40,00%
Auctus	07	02	28,57%
Microsystem	09	02	22,22%
% Promedio de Clientes MR en Clientes Totales			21,71%

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

Sólo resta obtener la proporción de Facturación promedio de Consultoras de Inteligencia de Negocios (BI) en el mediano retail, calculando el 21,71% de la facturación promedio de Consultoras de BI.

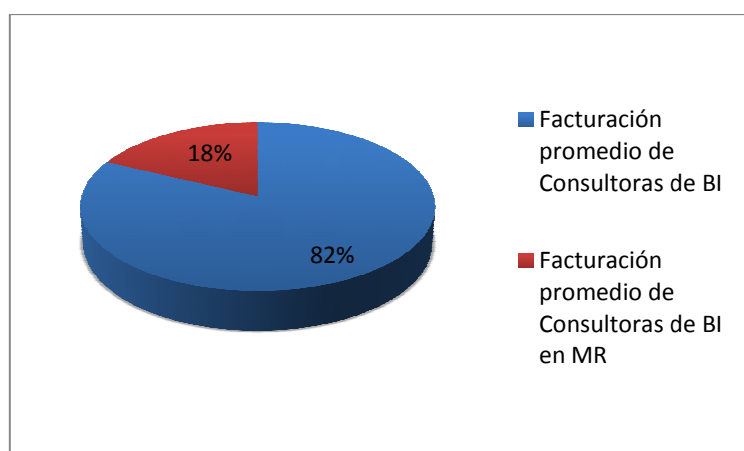
A continuación se presenta el detalle mencionado:

Tabla 25: Facturación promedio de Consultoras BI en el mediano retail

	MUS\$	\$
Facturación promedio de Consultoras de BI	10	4.170.000.000
Facturación promedio de Consultoras de BI en el mediano retail	2,17	1.022.541.000

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

Gráfico 16: Facturación promedio de Consultoras BI en el mediano retail



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

5.3.3 Cuadro resumen competencia

Tabla 26: Cuadro resumen comparativo Competencia

	Solinfel	Exxis	Soluciones S.A	Cognus	Analytics	Mentoring Strategy	Adepta	Krconsulting	Auctus	Microsystem
OFICINAS	Chile Perú	Chile Perú Ecuador Uruguay	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile
SERVICIOS	Inteligencia de negocios Business Process Managment	Consultoría Soporte Desarrollo	Business Intelligence Diagnóstico Relevamiento funcional	Estrategia de conocimiento Optimización del modulo comercial	Logística e inventario Detección de fraude Gestión del conocimiento	Consultoría Asesoría Formación ejecutiva	Consultoría Implementación	Performance Business Analytics Business Intelligence	Consultoría BI EPM Analytics Applications	Data Mining Sistemas de campañas Estrategia analítica Consultoría BI
CAPACIT	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	✓
PRODUCT Y ALIANZAS	X	Sap Preactor Winper	X	Pentaho Apia	X	X	Oracle Tata INYS Group Sein Argentina IBM	X	X	Microsystem Report Sistema de campañas Evaluaciones de crédito
FOCO DE MERCADO	Telecom. y Tecnología Alimentos Educación Cementerios Servicios Financieros Entretención Retail	Agricultura Agro Alimentos Alquiler Automotriz Comercial Minería Construcc. Deporte Educación Gimnasio Transporte Retail	Servicios Financieros Telecom. y Tecnología Retail Alimentos Educación	Retail Alimentación Construcción Servicios Sector Público	Transporte Alimentación Tecnología Supermercado Construcción Retail	Educación Retail	Retail Educación Industria Minería Medios de comunicación Sector público Defensa Transporte Telecom. Servicios Financieros Turismo	Medios de comuni. Servicios Financieros Retail	Minerías Servicios Financ. Retail Aliment.	Retail Educación Industrias Minerías
CLIENTES MEDIANO RETAIL	Verónica	Renzo Costa Calzados Guante	Varsoviene	Construmart Block	Alvi Construmart Flores Preunic Bata Maicao	Casa Royal	Pichara Group Rotter & Krauss Konica Minolta Head	Saxoline Econópticas	Castaño El mundo del vino	Big John Feria Chilena del Libro

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

5.4 Entorno

Desde el punto de nuestro entorno - Clientes (Mediano Retail)

La palabra "Retail" se define como "Comercialización al por menor" o "Venta al detalle". Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos, en estricto rigor, los negocios tipo retail abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados.

La importancia de las medianas empresas de este sector en la economía es cada vez mayor. El 2012 el mediano retail representó el 2% del PIB de Chile, con ventas superiores a los US\$6,50 millones y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2005 y 2011 superior al 11%.

En cuanto a los distintos formatos existentes del mediano retail, éstos se pueden dividir principalmente en: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados (con Hipermercados, Supermercados, Tiendas de Conveniencia y Tiendas de Descuento) y Tiendas Especialistas.

Durante el año 2011, prácticamente \$6 de cada 10\$ que vendió el sector se concretó a través de Supermercados, Tiendas por departamento y Ferreterías.

El sector mediano retail cubre un gran abanico de necesidades de las personas, tales como la alimentación, vestuario y calzado, equipamiento para el hogar (artículos electrónicos, electrodomésticos, menaje, ferretería, jardinería), remedios y artículos de cuidado personal e incluso accesorios básicos para automóviles.

En los años recientes, se observa una creciente tendencia a pasar del comercio especializado al no especializado, presentándose canales de venta tales como los supermercados, en donde las personas pueden adquirir un gran porcentaje de los bienes que necesitan.

En términos más específicos, el mediano retail se asocia con el Comercio al por Menor, el cual representa cerca de un 15% de las personas ocupadas en Chile, lo que equivale a casi 1 millón de trabajadores/as. Al menos la mitad de este universo son mujeres (Durán y Kremerman, 2008).

Además, es necesario destacar que prácticamente el 90% o más de las personas ocupadas en el mediano retail, corresponde a trabajadores por cuenta propia y asalariados o empleados del sector privado.

La industria del retail, con sus grandes tiendas de todo lo que se pueda vender y la universalización del crédito hacia sectores cada vez más amplios y diversos, ha provocado cambios profundos en la economía, en el comercio, en el trabajo y sobre todo en la vida cotidiana de los segmentos más grandes de la sociedad chilena. Una parte importante de la sensación de modernidad, nuevas aspiraciones y nuevos modos de socializar de los chilenos responden a la nueva cultura de vida que ha posibilitado la expansión del retail. Una nota de igual importancia es la internacionalización de la industria chilena y su capacidad competitiva, con experiencias ya consolidadas en varios países del mundo.

Desde el punto de nuestro entorno - Competencia (Inteligencia de Negocios)

Es posible describirlo desde el punto de vista:

- Político

Por la naturaleza del sector, basado en innovación y expansión del conocimiento, la institucionalidad ligada a la industria de Tecnologías de Información en nuestro país ha tomado un norte hacia el fomento más que a la regulación. Por el momento no se han observado situaciones concretas que ameriten la creación de un marco regulatorio particular y adicional a lo existente en las leyes actuales, más aún probablemente éste quedaría obsoleto rápidamente debido al dinamismo que caracteriza a la industria.

Si bien existen instituciones estatales y privadas que velan por el fomento general de la

economía como CORFO o la SOFOFA, las iniciativas de posicionar a Chile como líder regional en Tecnologías de Información nacen en 1991, cuando se crea el Grupo Informático del Ministerio del Interior. Años después estas iniciativas se hacen transversales a diferentes secretarías de gobierno en el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, cuyo rol principal era el apoyo estratégico de las Tecnologías de Información en la Administración Pública. Esta institución marca la base para lo que vendría en 1998, con el establecimiento de la Comisión Nacional para las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, cuyo rol principal se basaba en la realización de estudios para el fomento del sector en los próximos años. Resultados concretos se observan por ejemplo plasmados en el Servicio de Impuestos Internos y el Registro Civil e Identificación.

La creación de un marco institucional hacia el fomento del sector informático llega a uno de sus puntos más importantes en el 2003, cuando el Ministerio de Economía da inicio al desarrollo de la Agenda Digital que consolida intereses públicos y privados para posicionar a Chile como un país informáticamente desarrollado para el Bicentenario. En paralelo, esta iniciativa logró que nuestro país consiga un cupo permanente en la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información.

La Asociación Chilena de Tecnologías de Información (ACTI), creada en 1984 pasa a ser la institución que representa los intereses privados del sector y desde que se inician las iniciativas públicas, esta agrupación ha estado asesorando y trabajando en conjunto con los gobiernos de turno para alcanzar los objetivos planteados.

Nuestro país es líder indiscutido a nivel regional en lo que refiere al apoyo gubernamental a la industria de Tecnologías de Información. Además de lo anterior se destaca también su posición a nivel mundial, estando en el grupo de los mejores 20 países en lo que respecta a estas iniciativas, superando a países desarrollados como Francia e Israel.

- Económico

Es relevante analizar las expectativas de crecimiento, debido a que permite establecer una proyección en el impacto directo sobre las inversiones que tendrán las empresas

en Tecnologías de Información. En Latinoamérica, históricamente se ha observado que cuando el PIB crece en un 1%, las inversiones en Tecnologías de Información lo hacen en 3,2% aproximadamente.

Además de la variable macroeconómica relacionada al crecimiento, es relevante el poner atención a la Tasa de Política Monetaria, dado que es directa la relación que a mayor valor de este indicador, menor será la tasa de inversión.

- Tecnológico

En el dinámico mundo de los negocios de hoy, se requiere que las empresas cuenten con la mentalidad y las herramientas adecuadas para asociar de manera lógica la información que manejan de sus procesos y operación comercial, con el fin de enfrentar eficazmente la competencia en su segmento. En este contexto, el concepto de Business Intelligence (BI) o “Inteligencia de Negocios” está adquiriendo cada día más importancia al interior de las compañías nacionales grandes y medianas.

El manejo de datos en las empresas se empieza a transformar en un activo, más allá de la operación misma, y permite conocer analíticamente qué funciona mal, qué está operando bien, qué actividades pueden potenciarse o en qué áreas se requiere mayor innovación. Ese tipo de análisis se puede efectuar aplicando técnicas de Inteligencia de Negocios.

Las empresas medianas y grandes ya tienen algo incorporado. Ahora, en muchas oportunidades han sido iniciativas aisladas como parte de un proyecto o departamento específico, más bien desde una concepción artesanal. Hay otras empresas que lo han visto como una necesidad estratégica y están poniendo un gran énfasis en la implantación de este tipo de soluciones.

Finalmente para concluir el análisis de entorno se incluye la visión global de Claudio Pizarro Torres, Director área Retail en Penta Analytics, considerado un experto en el sector de inteligencia de negocios aplicado al mercado del retail dado su reconocida experiencia en el área.

“El retail es un sector de la economía que ha demostrado un fuerte dinamismo en los últimos 15 años, no sólo en Chile, sino que en todo el mundo. Ello se expresa en un proceso sistemático de fusiones y adquisiciones, que se traduce en reducción del número de operadores y aumento del tamaño de cada uno. En la misma línea, los retailers son sistemas complejos, básicamente por la cantidad de clientes que atienden, la cantidad de productos que venden, la cantidad de tiendas que operan y la cantidad de personas que trabajan en ellos.

Desde el punto de vista de los shopper o clientes, son cada vez más exigentes, lo que deriva en una presión cada vez más fuerte, en ofrecer altas experiencias de compra en los puntos de venta (tiendas). Ello está explicado porque la oferta también se ha ampliado bruscamente, evidenciado en cross category entre distintos formatos y el desarrollo de los especialistas y tiendas de conveniencia.

En forma complementaria a la indicada, los retailers apuntan a construir experiencias de compra, por lo que la construcción de portfolios de marca es clave para capturar la preferencia de los shopper. Esto es más evidente en tiendas por departamento, y mucho menos, en supermercados.

Finalmente, los retailers, en especial en LATAM, y principalmente a partir de la experiencia chilena están desarrollando una estrategia regional, que los lleva a tener presencia en varios países en la región, lo que se complementa con la conformación del retail integrado, básicamente, a partir del desarrollo del retail financiero. De esta manera, las compañías nacionales muestran un camino de cómo competir en LATAM, especialmente, dado el perfil de los shopper que predominan en la región.

Sin duda que el retail es un mercado en crecimiento en la región, aunque requiere expertise y competencias que permitan enfrentar los desafíos que imponen el tamaño y la complejidad”.

6. Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando FODA

Finalmente se decidió tomar un enfoque basado en las relaciones existentes entre los factores críticos del éxito y las competencias distintivas de Inteligencia de Negocio aplicadas al sector del mediano retail. Sin embargo en las secciones anteriores se comentaron aspectos relevantes sobre esto, pero que en este apartado se logra resumir complementando lo descrito a lo largo del cuerpo principal de este trabajo.

Es sumamente útil poder entenderlo debido a que diferentes estructuras de análisis posibles de utilizar prácticamente apuntarían a obtener conclusiones similares.

Tabla 27: Resumen análisis FODA

Resumen análisis FODA	
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento especializado en el área sector de Inteligencia de Negocios • Conocimiento de herramientas y metodologías utilizadas para dar solución a problemáticas en el sector retail • Red de contactos muy amplia • Personal experto 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Preocupación hacia la eficiencia operacional en el sector del mediano retail • Crecimiento y madurez de las TI en Chile • Crecimiento del mercado Mediano Retail 2012 (8,89%) • Aumento de inversión en Inteligencia de Negocios en empresas medianas del sector comercio/retail (ENTI, 2011) • 75% de las empresas han enfrentado frecuentemente problemáticas con el uso del manejo de la información para la toma de decisiones.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento especializado en el sector del mediano retail • Imagen y reputación débiles 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica • Rivalidad competitiva

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

7. La Estrategia del Negocio

Negocio

Consultora Biofenix



- **Misión**
Asesorar a empresas del mediano retail con el fin mejorar sus resultados económicos a través del diseño e implementación de decisiones comerciales en base a un profundo conocimiento del proceso.
- **Visión**
Ser una empresa orientada a la investigación e innovación de acciones comerciales a través de la excelencia profesional, con el fin de mejorar la rentabilidad de nuestros clientes.

Estrategia Comercial

En base al análisis realizado sobre el comportamiento del sector del mediano retail es posible poder definir la estrategia comercial a utilizar.

Existen diferentes estrategias comerciales, tales como:

- Intensivas o de desarrollo
- integración
- diversificación
- defensivas

De las anteriores, sólo una aplica a la realidad de este negocio, por lo que la seleccionada es la estrategia comercial Intensiva o de desarrollo dado que apunta a la penetración y desarrollo de mercado a partir del desarrollo de servicios (ver secc. 7.2).

Dado que hoy en día la competencia cubre el 8% del mercado mediano retail es primordial para Biofenix competir por el porcentaje restante, ya que es un mercado en crecimiento y que actualmente la competencia no centra su atención debido a que apuntan principalmente a las grandes empresas del retail.

Objetivo Estratégico:

- Abarcar el **16% del sector mediano retail**, considerando los segmentos Grande 2 y Grande 3.
 - El 16% de participación definido como objetivo estratégico, se verá aumentado como parte de la presente estrategia en un 5% los años 2015 y 2017 respectivamente.

Estrategia del recurso y capital humano

Los empleados son considerados en Biofenix como el recurso más valioso y su fuerza laboral se aprecia ya que es la que permite que la empresa logre sus objetivos. Se atenderá a aspectos fundamentales como el respeto que cada individuo merece. Los empleados y clientes forman parte del proceso continuo de la actividad principal de esta empresa y se respeta la dignidad y se reconoce su desempeño. Además se inculcará el compromiso laboral y ético para la contribución al éxito de esta empresa.

Capital Humano

- Administración
 - 1 Gerente
 - 1 Secretaría – Administrativa
 - 1 Jefe Comercial
 - 1 Asesor Financiero – Contable (externalizado)

- Equipo de trabajo Biofenix
 - 1 Director de Proyecto

- 1 Consultor Senior
- Analistas

Definición de cargos

Director de Proyecto: Tendrá a su cargo la dirección del proyecto, velará por el cumplimiento de las buenas prácticas, la validación de los resultados y la generación de recomendaciones comerciales (Consultor y Académico)

Consultor Senior: Tendrá a su cargo el levantamiento de las fuentes de datos y el modelamiento analítico (Un consultor Senior con experiencia en proyectos similares)

Analistas: Tendrán a su cargo el desarrollo de los procesos de integración y generación del tablón de datos para el análisis. Adicionalmente, apoyará en las tareas de modelamiento (Con experiencia en las herramientas seleccionadas para el desarrollo).

7.1 Segmento y mercado objetivo

El segmento establecido para la prestación de este servicio es el definido en los capítulos anteriores:

- Empresas no pertenecientes a Consorcios Empresariales, tales como Cencosud, SMU, etc.
- Empresas que se encuentren en el rango de Ingresos por venta descritos:

Tabla 28: Ingresos por ventas (UF) de empresas

Empresas	Ventas (UF)
Grande 2 (G2)	200.000,01 – 600.000
Grande 3 (G3)	600.000,01 – 1.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

El mercado objetivo calculado para la prestación de este servicio es el definido en los capítulos anteriores:

Mercado Objetivo

Tabla 29: Empresas mediano retail que están dispuestas a pagar por (BI) (2012 – 2017)

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	248	266	284	304	325	348
Grande 3	50	61	76	95	117	145
Mediano Retail (G2 + G3)	295	322	351	382	416	453

Fuente: Elaboración propia a partir de SII

7.2 Descripción de servicios a entregar

La prestación de asesoría tiene como objetivo profundizar en el conocimiento que tiene la empresa de mediano retail acerca de sus clientes, de manera de adaptar su oferta y sus estrategias a las características y comportamiento de éstos.

En particular, esta asesoría está enfocada especialmente en 3 servicios:

- Análisis de prospectos y captación de nuevos clientes, incluyendo la generación de modelos de análisis de riesgo, búsqueda de clones y segmentación de clientes.
- Análisis de rentabilización y fidelización de clientes, incluyendo la generación de modelos de venta cruzada, análisis preventivo de fallas, valoración del ciclo de vida del cliente y análisis de reclamos.
- Análisis de retención de clientes, incluyendo generación de promociones, predicción de fuga de clientes y generación de flujos de retención.

Para alcanzar los servicios anteriormente descritos, esta asesoría propone generar modelos analíticos que sustenten cada uno de los aspectos mencionados. El enfoque de este proceso estará en obtener conclusiones interesantes y aprovechables a partir de los datos disponibles, utilizando diversas técnicas con el fin de combinar el análisis del comportamiento transaccional y los antecedentes particulares de cada cliente.

De manera de satisfacer los servicios anteriores, se propone el desarrollo de modelos analíticos, los cuales incorporarán los siguientes aspectos:

Modelación Estadística

Se utilizará una metodología de análisis de datos que incorpora el análisis estadístico o de correlación de las principales variables de entrada de cada uno de los modelos.

Generación de Modelos (Ejemplo: Modelo Predictivo de Fuga)

El o los modelos predictivos o descriptivos de clientes que permitan aumentar el conocimiento corporativo. Por ejemplo en el caso de un modelo predictivo de fuga, el objetivo es generar un modelo que permita generar un puntaje o probabilidad de fuga a nivel de cliente, junto con el descubrimiento de los patrones que mejor explican el comportamiento de abandono.

Análisis Descriptivo y Recomendaciones de Negocio

Análisis descriptivo de las variables seleccionadas por los modelos a generar. Se considera al menos la entrega de estadísticos descriptivos estándar como medias, medianas, máximos, mínimos, percentiles más relevantes e histograma para las variables continuas y conteos por categorías en el caso de las variables categóricas, además de un análisis de su relación con la variable objetivo en el caso de modelos predictivos.

Del mismo modo, se incluye un análisis y las conclusiones desde un punto de vista comercial, incorporando la relación entre las principales variables explicativas del modelo y su sentido de negocio, de manera de entregar recomendaciones sobre la gestiones requeridas.

Validaciones Iterativas y Trabajo en Equipo

El proceso de trabajo incorporará validaciones iterativas de los resultados obtenidos, los cuales irán siendo presentados al equipo responsable por parte de la empresa de mediano retail.

En este sentido, se esperará realizar un trabajo mancomunado con las personas que la empresa defina, de manera que el conocimiento obtenido también quede en el equipo de trabajo interno.

Metodología

Para el desarrollo de los modelos se utilizará la metodología KDD, haciendo especial énfasis en las transformaciones de variables, de manera de prepararlas para ser aprovechadas por los modelos y ser representativas de fenómenos de distinta profundidad y plazos. Por otro lado y como ya se mencionó, se hará muy especial hincapié en la validación de los modelos, de manera de generar una rigurosa documentación de éste y de su efectividad en casos de validación.

Los resultados, en el caso de los modelos predictivos, serán validados a través del método de cross-validation y utilizando métricas de ajuste que se desprenden tanto de matrices de confusión como de Lift Charts. De esta validación, se determinará el nivel de precisión de cada predictor.

Motor de Análisis

Esta asesoría incorpora la flexibilidad de seleccionar en conjunto con la contraparte la herramienta estadística o de minería de datos para desarrollar los modelos propuestos. Biofenix cuenta con experiencia de modelamiento analítico utilizando las principales herramientas del mercado para este tipo de proyectos.

7.3 Políticas de precios

La política de precios está definida en función del plan de trabajo establecido para la realización de la asesoría de inteligencia de negocios y del valor agregado otorgado al cliente, que se ve reflejado finalmente en el aumento de la rentabilidad de su negocio.

Plan de trabajo

Para los tres servicios formulados se propone la generación de proyectos independientes que consideran 3 etapas de trabajo. Tal como se mencionó, los 3 servicios son los siguientes:

- Análisis de prospectos y captación de nuevos clientes
- Análisis de rentabilización y fidelización de clientes
- Análisis de retención de clientes

Se propone entonces encarar cada servicio como un proyecto individual que considera las siguientes actividades definidas de manera general:

Etapa 1: Comprensión del Negocio y Preparación de los Datos

- **Etapa 1.1: Exploración Inicial**
 - Exploración inicial del negocio.
 - Entendimiento de las necesidades y problemáticas.
 - Reuniones con el personal clave.
 - Definición final de los alcances del proyecto.
 - Chequeo y visto bueno de los requerimientos finales del proyecto.

- **Etapa 1.2: Levantamiento y Comprensión de los Datos**
 - Captura de requerimientos y datos vinculados a ellos.
 - Levantamiento de las fuentes de datos que se incluirán en la modelación.

- **Etapa 1.3: Preparación de los Datos**
 - Diseño y Construcción de base de datos analítica.
 - Definición de estrategia de extracción de datos.
 - Validación y corrección de los procesos de carga.
 - Carga de datos.
 - Análisis de completitud y normalización de datos a ser utilizados.

Etapa 2: Generación de los Modelos Requeridos

- **Etapa 2.1: Desarrollo del Modelo**
 - Selección de los algoritmos a utilizar para generar cada modelo. Esta selección se realiza a partir del objetivo buscado y del tipo de datos con los cuales se cuenta.
 - Generación de modelos preliminares y realización de las iteraciones necesarias hasta obtener el modelo definitivo.

- **Etapa 2.2: Validación del Modelo**
 - Pruebas sobre grupo de clientes de validación.
 - Obtención de las tasas de error de los modelos desarrollados.
 - Selección del modelo definitivo en base a los resultados obtenidos.

Etapa 3: Resultados y Documentación

- **Etapa 3.1: Entrega de Informes y Presentación de Resultados** □
 - Desarrollo de informe con lo referente al análisis realizado, la metodología utilizada y las conclusiones del proyecto.
 - Presentación final con los resultados obtenidos y las recomendaciones respecto a las potenciales acciones a realizar.

- **Etapa 3.2: Documentación Completa** □
 - Entrega de documentación de nivel técnico. □
 - Entrega de documentación de nivel de usuario.

Entregables

Los entregables asociados a cada proyecto, se detallan a continuación:

Etapa 1: Comprensión del Negocio y Preparación de los Datos

- Presentación Inicial
- Procedimientos de carga de la base de datos analítica

Etapa 2: Generación del Modelo

- Códigos fuente y ejecutables.

Etapa 3: Resultados, Documentación

- Informe y presentación del modelo y análisis desarrollados que contendrán las etapas desarrolladas, las conclusiones y las recomendaciones.
- Documento técnico con descripción paso a paso del procedimiento para procesar los modelos.

A continuación se presentan los miembros que conforman el equipo Biofenix, detallando su perfil, funciones y dedicación:

Director de Proyecto (Dedicación 15%)

- Perfil:
 - Gerente
- Funciones:
 - Control de la calidad de los entregables
 - Validación de metodología
 - Validación de los resultados
 - Presentación de resultados
 - Generación de recomendaciones comerciales

Consultor Senior

- Perfil
 - Ingeniero Civil con experiencia en modelación analítica
- Funciones:
 - Control de avance
 - Selección de variables
 - Selección de transformaciones
 - Evaluación de iteraciones del Modelo

Analistas

- Perfil
 - Analista con experiencia en las herramientas utilizadas para el proyecto.
- Funciones:
 - Construcción de las bases analíticas, sobre las cuales se generarán los análisis.
 - Apoyo en tareas de modelamiento

Finalmente el valor de la asesoría, considerando los esfuerzos requeridos y el personal necesario para satisfacer los objetivos planteados en las secciones anteriores, se presenta a continuación:

Nota: Se consideran dos escenarios para la definición de la política de precios, dado que dentro del mediano retail se cuenta con dos tipos de clientes (Grande 2 y Grande 3), por lo que estratégicamente es recomendable diferenciar los precios de prestación de servicio de inteligencia de negocios dado que no pueden ser tratados de igual forma por la diferencia que existe en su presupuesto de inversión en inteligencia de negocios. (Sección 5.2.3)

Escenario 1: Grande 2

Tabla 30: Ingresos por ventas (UF) de empresas G2

Empresas	Ventas (UF)
Grande 2 (G2)	200.000,01 – 600.000

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

Observación: Los valores son presentados en UF y están exentos de IVA por la naturaleza del servicio.

Tabla 31: Tarifa de servicios de asesoría

Servicios	Plazo	Tarifa (UF)
Análisis de prospectos y captación de nuevos clientes (Incluyendo la generación de modelos de análisis de riesgo, búsqueda de clones y segmentación de clientes)	4 meses	616
Análisis de rentabilización y fidelización de clientes (Incluyendo la generación de modelos de venta cruzada, análisis preventivo de fallas, valoración del ciclo de vida de clientes y análisis de reclamos)	4 meses	558
Análisis de retención de clientes (Incluyendo generación de promociones, predicción de fuga de clientes y generación de flujos de retención)	3 meses	412

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Tabla 32: Tarifa de asesoría a empresas G2 (Mediano Retail)

Asesoría a empresas G2 (Mediano Retail)	Tarifa (UF)
Tarifa total de asesoría de inteligencia de negocios	1.548
Descuento empresas G2 (20%)	317
Tarifa total de asesoría con descuento aplicado	1.269

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Escenario 2: Grande 3

Tabla 33: Ingresos por ventas (UF) de empresas G3

Empresas	Ventas (UF)
Grande 3 (G3)	600.000,01 – 1.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

Observación: Los valores son presentados en UF y están exentos de IVA por la naturaleza del servicio.

Tabla 34: Tarifa de servicios de asesoría

Servicios	Plazo	Tarifa (UF)
Análisis de prospectos y captación de nuevos clientes (Incluyendo la generación de modelos de análisis de riesgo, búsqueda de clones y segmentación de clientes)	4 meses	616
Análisis de rentabilización y fidelización de clientes (Incluyendo la generación de modelos de venta cruzada, análisis preventivo de fallas, valoración del ciclo de vida de clientes y análisis de reclamos)	4 meses	558
Análisis de retención de clientes (Incluyendo generación de promociones, predicción de fuga de clientes y generación de flujos de retención)	3 meses	412

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Tabla 35: Tarifa de asesoría a empresas G3 (Mediano Retail)

Asesoría a empresas G3 (Mediano Retail)	Tarifa (UF)
Tarifa total de asesoría de inteligencia de negocios	1.548

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Respecto a la forma de pago, en ambos caso se propone el siguiente calendario de facturación:

Tabla 36: Formas de pago empresas Mediano Retail

Ítem	Porcentaje
Al inicio del Proyecto	40%
Entrega Final	60%

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Alcances

Los valores cotizados consideran una parte fundamental del trabajo en las dependencias de la empresa cliente, por lo cual esta última debe facilitar el acceso a las fuentes en las cuales residen actualmente los datos.

Es importante además que se cuente con rápido acceso a las bases de datos que eventualmente se pueden requerir de manera de poder cumplir con los plazos propuestos.

Junto a lo anterior, es fundamental destacar el compromiso e involucramiento por parte del personal de la empresa cliente para el éxito del proyecto, aportando su conocimiento y experiencia para definir los requerimientos e implementarlos de manera correcta.

7.4 La estrategia de comunicación y posicionamiento

Dado que el 36% de las empresas de mediano retail (mayor porcentaje respecto a encuestados) creen que el sitio web es el medio que más se utiliza para informarse sobre asesorías en inteligencia de negocios, se define la “Estrategia de comunicación y posicionamiento web” como principal estrategia.

- Estrategia de comunicación web, contempla tareas de investigación de los principales factores de posicionamiento estratégico web. Además considera estudios del sector de Biofenix, analizando debilidades y fortalezas del sitio web.

Finalmente este conjunto de datos estudiados implica la implantación de un proceso de vigilancia tecnológica web para estar siempre por delante de la competencia.

- Estrategia de posicionamiento web, contempla tareas de análisis de principales factores de posicionamiento web del sitio, corrigiendo y optimizando contenidos. Considerando como tareas claves la indexación y registro del sitio web en los principales buscadores para saber la evaluación que tienen del sitio.

7.5 Factores críticos de éxito (organización, inversiones, personal, etc.)

La Gestión de calidad es el elemento que en mayor medida puede favorecer a mantener y mejorar la competitividad de la empresa, dadas las circunstancias actuales, es decir, inmersos en un proceso de cambio y apertura comercial.

La Empresa Biofenix, está sometida al reto de tener que competir con el resto de las consultoras de inteligencia de negocios del mercado, que desean no sólo mantener sus actuales clientes sino que además abarcar una mayor parte de este. Esta situación supone un endurecimiento de las condiciones competitivas, obligando a considerar mayores esfuerzos de calidad y de modernización tecnológica.

Entre las principales características que afectan y distinguen, en general, es posible señalar: estructura organizativa simple, limitación de recursos humanos, ausencia de burocracia, bajo grado de diversificación de servicios, limitación de recursos financieros, prestación de servicios para mercados locales o especializados, cercanía al mercado, rapidez de respuesta, y por último, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

A continuación se analizarán los aspectos que aplican a la realidad de Biofenix y su interacción con el mercado del mediano retail.

Clientes

El cliente (empresa de mediano retail) es el elemento clave y nuestra estrategia debe apuntar a su principal necesidad expuesta, que es el aumento de la rentabilidad del negocio. Debemos considerar responder de mejor forma a las necesidades del mercado, para de esta manera poder diferenciarnos de nuestra competencia y distinguirnos mediante la prestación de un servicio especializado. Lo anterior, se ve reflejado en estar mejor preparados, adoptarnos rápidamente al cambio, ser más innovadores y poseer mayor capacidad para conocer las demandas de nuestros clientes.

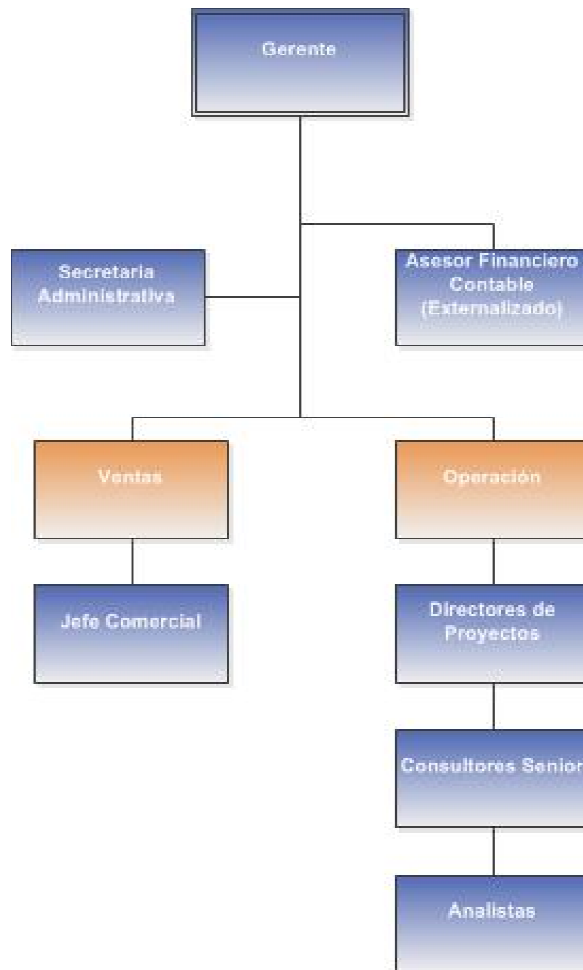
Estructura organizacional

Aunque durante la década pasada y también a lo largo de la presente, han venido preponderando los enfoques hacia la Calidad Total, no existe aún ningún enfoque particular que contenga todas las claves relacionadas con la estructura organizacional que conduzcan a ella; no puede copiarse de una organización a otra, ya que no hay un estándar de situación o de empresa.

En función a la investigación de mercado de mediano retail y del benchmarking realizado a la competencia fue posible poder definir la estructura organizacional acorde a la prestación de servicio de inteligencia de negocio en medianas empresas del sector comercio/retail. Esta básicamente cuenta con los siguientes colaboradores: (ver esquema 1)

- 1 Gerente
- 1 Secrearía – Administrativa
- 1 Jefe Comercial (Perfil en ventas y marketing)
- 1 Asesor Financiero – Contable (Externalizado)
- 8 Directores de Proyectos
- 16 Consultores Senior
- 24 Analistas

Esquema 2: Organigrama Biofenix



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio

Recursos Humanos

En lo que respecta a los recursos humanos, se analizaron distinguiendo tres aspectos: la comunicación, la formación y la motivación.

Respecto al primero de ellos, la comunicación, se facilitará vías para que los empleados puedan dar sus opiniones o sugerencias sobre los problemas que plantea la actividad diaria en la empresa y las posibles mejoras que puedan ser aplicadas al proceso operativo. No contar con las opiniones de los trabajadores es un despilfarro de recursos humanos, de sus capacidades y conocimientos.

La comunicación vertical en doble sentido resulta más fácil de alcanzar en función del número reducido de niveles jerárquicos, lo que hace que la información pueda ser transmitida de una forma rápida y sin deformaciones.

Pero tan importante como la comunicación vertical es la horizontal, debiendo promoverse y fomentarse la colaboración entre equipos de trabajo (Know how).

Respecto a la formación será un aspecto de especial importancia. Es preciso formar al personal en las tareas que desarrolla y en los conceptos de calidad. El objetivo que se pretende con la formación es doble: por un lado proporcionar el impulso externo que potencie el cambio de actitudes y de comportamiento del personal; y por otro lado, suministrar conocimientos en los principales conceptos de la gestión de calidad y entrenamiento en el uso de las técnicas de su control en los procesos.

Retención de personal clave

En cualquier caso, sin la correcta motivación cualquier esfuerzo de formación para mejorar la calidad se desperdiciará, ya que la falta de motivación entre directivos y empleados para cumplir con sus obligaciones es la primera y más grave causa de falta de calidad. No obstante, la motivación puede ser una consecuencia de la calidad, por la posibilidad que tienen los empleados de identificar los resultados con el trabajo que desarrollan, ya que una de las mayores satisfacciones para los empleados es saber que han realizado un trabajo bien hecho y pensar que su tarea en la organización nadie la podía haber hecho mejor.

Procesos

En lo que respecta a los procesos, es conocido que aunque una organización tenga definida su política de calidad correctamente, diseñada su estructura perfectamente y su personal comunicado, formado y motivado, precisa de un control. Es necesario verificar que los objetivos planificados se están cumpliendo efectivamente, de forma que se puedan implantar aquellas acciones que permitan corregir las desviaciones en el caso de éstas se produjeran.

7.6 Conclusiones estratégicas

En base a los análisis realizados en las secciones anteriores de clientes y competencia, fue posible definir paso a paso en este apartado la estrategia a utilizar, especificando en cada uno de los ítems las definiciones y supuestos considerados. A partir de esta información se analiza y concluye lo siguiente:

De la tabla 35 es posible observar la proyección de crecimiento del sector mediano retail, donde el 8% del mercado es captado por la competencia (ver sección 5.3.2), por lo que el porcentaje restante resulta ser lo disponible a abordar en la prestación de servicios de la empresa Biofenix.

Tabla 37: Proyección de crecimiento de empresas del sector mediano retail

Empresas	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	266	284	304	325	348
Grande 3	61	76	95	117	145
Mediano Retail (G2 + G3)	327	360	399	442	493

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

De este porcentaje restante en base al estudio realizado se plantea como principal objetivo estratégico abarcar el **16% del sector mediano retail**, considerando ambos segmentos Grande 2 y Grande 3. Además, fue posible identificar gracias al análisis realizado de la competencia, que del 8% del mercado captado el 70% de estos clientes corresponden a Grande 2 y el 30% restante a Grande 3 (tabla 36), por lo que se considerará la misma proporción al momento de generar la oferta de servicio, debido a esto, se hace el supuesto que el segmento Grande 2 presenta mayor interés a contratar el servicio.

Tabla 38: Proyección de prestación de servicios BI de la competencia al sector mediano retail

Competencia	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	18	20	22	25	28
Grande 3	8	9	10	11	12
Mediano Retail (G2 + G3)	26	29	32	35	39

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

A partir de lo anteriormente comentado y el objetivo estratégico planteado es posible determinar el número de empresas que Biofenix prestará servicios, correspondiente al 16% del mercado mediano retail.

La definición del principal objetivo estratégico se planteó en base a los siguientes criterios:

- Tasa de crecimiento de empresas del sector mediano retail del 8,89%
- Tasa de crecimiento de ingresos por ventas del sector mediano retail del 11,44%
- La competencia tiene el 8% del sector mediano retail
- La competencia no se dedica exclusivamente al sector, es posible verlo en el análisis realizado en la sección 5.3.2 , dado que cubre varios sectores como por ejemplo Educación, Minería, etc. Al darse este escenario y Biofenix ser una empresa orientada al sector, permite ser un poco más ambicioso y querer acaparar una mayor parte del sector.
- El 16% de participación definido como objetivo estratégico, se verá aumentado como parte de la presente estrategia en un 5% los años 2015 y 2017, quedando de la siguiente manera.

Tabla 39: Porcentaje de participación definida en el mercado mediano retail

2012	2015	2017
16%	21%	26%

Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

Dentro de los supuestos establecidos en el ítem de definición de servicio, se detalló la asignación del personal operativo en un proyecto de inteligencia de negocios, en función a esto fue posible determinar la capacidad máxima de asignación en base a la oferta de servicio propuesto, obteniendo lo siguiente:

Tabla 40: Máximas asignaciones personal operativo a proyectos

Biofenix	Director de Proyecto	Consultor Senior	Analista
Máximas asignaciones	6	3	2

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

En conclusión, lo anteriormente definido se ve reflejado directamente en la dotación operativa de Biofenix a través de los años en función del porcentaje de participación:

Tabla 41: Mercado mediano retail disponible

Empresas	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	248	264	282	300	320
Grande 3	53	67	85	106	133
Mediano Retail (G2 + G3)	301	331	367	407	454

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Tabla 42: Mercado mediano retail Biofenix (16% - 21% - 26%)

Biofenix	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	47	61	67	96	34
Grande 3	16	22	34	44	14
Mediano Retail (G2 + G3)	53	73	81	109	48

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Tabla 43: Asignación recursos operativos Biofenix

Biofenix	2013	2014	2015	2016	2017
Director de Proyecto	8	9	12	14	18
Consultor Senior	16	18	24	27	36
Analista	24	26	37	41	54

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

8. Factibilidad económica – financiera

A continuación se presenta el estudio de factibilidad económico – financiera en base al análisis realizado y estrategia definida para el mercado mediano retail de Biofenix.

Tabla 44: Mercado mediano retail Biofenix (16% - 21% - 26%)

Biofenix	2013	2014	2015	2016	2017
Grande 2	34	47	61	67	86
Grande 3	14	26	32	34	43

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

8.1 Demanda probable – Precio probable (DPR – PPR) (Detalle en secc. 8.4 y 8.5)

Tabla 45: Evaluación económica – financiera (DPR – PPR)

Evaluación económica - financiera	
VAN (CL\$)	\$ 1.569.542.956
TIR	188%
TASA DE DESCUENTO	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

8.2 Demanda optimista – Precio optimista (+10%) (Detalle en Anexo 3)

Tabla 46: Evaluación económica – financiera (DO – PO)

Evaluación económica - financiera	
VAN (CL\$)	\$ 2.185.062.199
TIR	238%
TASA DE DESCUENTO	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

8.3 Demanda pesimista – Precio pesimista (-10%) (Detalle en Anexo 4)

Tabla 47: Evaluación económica – financiera (DP – PP)

Evaluación económica – financiera	
VAN (CL\$)	\$ 954.023.713
TIR	136%
TASA DE DESCUENTO	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

8.4 Detalle de evaluación económica – financiera: Flujo de caja (DPR – PPR)

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GOPM	-\$ 7.110.000					
Muebles y equipos	-\$ 41.669.450					
Capital de trabajo	-\$ 200.000.000					
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 1.508.704.597	\$ 2.310.865.519	\$ 2.951.026.874	\$ 3.199.017.308	\$ 4.061.793.332
Remuneraciones operacionales		-\$ 937.618.000	-\$ 1.135.464.000	-\$ 1.730.399.825	-\$ 2.108.572.418	-\$ 3.104.467.391
Gastos de administración		-\$ 182.500.000	-\$ 200.750.000	-\$ 220.825.000	-\$ 242.907.500	-\$ 267.198.250
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 1.584.565
Impuesto a la Renta		-\$ 75.746.409	-\$ 192.959.393	-\$ 197.989.499	-\$ 167.536.567	-\$ 137.708.625
Resultado Después de Impuesto	\$ 0	\$ 302.985.634	\$ 771.837.572	\$ 791.957.995	\$ 670.146.268	\$ 550.834.501
FLUJO DE CAJA	-\$ 248.779.450	\$ 312.840.189	\$ 781.692.126	\$ 801.812.550	\$ 680.000.823	\$ 552.419.065
VAN (CL\$)		\$ 1.569.542.956				
TIR		188%	OK			
TASA DE DESCUENTO		15%	OK			

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

8.5 Detalle de evaluación económica – financiera: Inversión inicial – Supuestos (DPR – PPR)

Gastos de organización y puesta en marcha:	
Categoría	Monto \$
Contabilidad	500.000
Gastos notariales Soc Ltda.	510.000
S.I.I	100.000
Arriendo de oficina	4.000.000
Gastos comunes	500.000
Gastos generales	1.500.000
Total	7.110.000

Equipos			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Laptop	500.000	51	25.500.000
Impresora laser	135.000	4	540.000
Impresora multifuncional	59.990	4	239.960
Total	694.990		26.279.960

Mobiliario			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Puestos de trabajo	49.990	50,00	2.499.500
Sillas	40.000	51,00	2.040.000
Escritorio recepción	49.990	1,00	49.990
Total	139.980,00		4.589.490

Servidores y comunicación

Servidores y comunicación			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Servidor de aplicaciones	2.500.000	1,00	2.500.000
Servidor de correos	1.500.000	1,00	1.500.000
Licencias	4.800.000	1,00	4.800.000
Otros	2.000.000	1,00	2.000.000
Total	8.800.000		10.800.000
Total			41.669.450

Drepreciación

Categoría	Depreciación anual	2013	2014	2015	2016	2017
Laptop	6.375.000,00	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	-
Impresora laser	135.000,00	135.000	135.000	135.000	135.000	-
Impresora multifuncional	59.990,00	59.990	59.990	59.990	59.990	-
Puestos de trabajo	499.900,00	499.900	499.900	499.900	499.900	499.900
Sillas	408.000,00	408.000	408.000	408.000	408.000	408.000
Escritorio recepción	9.998,00	9.998	9.998	9.998	9.998	9.998
Servidor de aplicaciones	416.666,67	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
Servidor de correos	250.000,00	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Licencias	1.200.000,00	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-
Otros	500.000,00	500.000	500.000	500.000	500.000	-
Total	9.854.555	9.854.555	9.854.555	9.854.555	9.854.555	1.584.565

Remuneraciones

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017
Gerente	48.125.000	52.937.500	58.231.250	64.054.375	70.459.813
Director de Proyecto	34.375.000	37.812.500	41.593.750	45.753.125	50.328.438
Jefe comercial	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Consultor Senior	20.625.000	22.687.500	24.956.250	27.451.875	30.197.063
Analista	13.750.000	15.125.000	16.637.500	18.301.250	20.131.375
Secretaria - Administrativa	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Total	155.375.000	170.912.500	188.003.750	206.804.125	227.484.538

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017
Dotación:					
Gerente	1	1	1	1	1
Director de Proyecto	8	9	12	14	18
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Consultor Senior	16	18	24	27	36
Analista	24	26	37	41	54
Secretaria - Administrativa	1	1	1	1	1
Sueldo por año:					
Gerente	48.125.000	52.937.500	58.231.250	64.054.375	70.459.813
Director de Proyecto	275.770.000	333.960.000	508.941.125	620.168.358	913.078.645
Jefe Comercial	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Consultor Senior	330.924.000	400.752.000	610.729.350	744.202.030	1.095.694.373
Analista	330.924.000	400.752.000	610.729.350	744.202.030	1.095.694.373
Secretaria - Administrativa	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Costos operacionales	937.618.000	1.135.464.000	1.730.399.825	2.108.572.418	3.104.467.391
Costos de administración	86.625.000	95.287.500	104.816.250	115.297.875	126.827.663

Costos de administración

Categoría	Mensual \$	2013	2014	2015	2016	2017
Asesor Financiero - Contable	2.000.000	24.000.000	26.400.000	29.040.000	31.944.000	35.138.400
Jefe Comercial	2.750.000	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Secretaria - Administrativa	750.000	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Capacitación	1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Arriendos	4.000.000	48.000.000	52.800.000	58.080.000	63.888.000	70.276.800
Gasto común	500.000	6.000.000	6.600.000	7.260.000	7.986.000	8.784.600
Marketing	3.000.000	36.000.000	39.600.000	43.560.000	47.916.000	52.707.600
Luz	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Agua	50.000	600.000	660.000	726.000	798.600	878.460
Teléfono y celulares	450.000	5.400.000	5.940.000	6.534.000	7.187.400	7.906.140
Insumos de oficina	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Insumos de impresora	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Insumos de fotocopidora	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Gastos varios	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Aseo	1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Total Mensual	16.500.000	182.500.000	200.750.000	220.825.000	242.907.500	267.198.250

Supuestos evaluación económica

Categoría	Valor Asociado
Tasa de Descuento CAMP (%)	15%
(*) Tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o colocación bancaria o hipotecas, etc	
Justificación de la tasa de descuento del 15%:	
<ul style="list-style-type: none"> A priori no existirían altos niveles de riesgo, dado que hay experiencias previas en otros proyectos de inversión similares que utilizan la misma metodología de evaluación. El negocio de las Tecnologías de Información podría presentar niveles de riesgo dado el dinamismo elevado que presenta la industria. Por esta razón se ha elegido una tasa de descuento de 15 %. 	

9. Conclusiones y recomendaciones

Durante los últimos años, la industria del mediano retail ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a diversos factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, los avances de la tecnología, entre otros. El entorno actual en el que se desarrolla esta industria es altamente dinámico, lo que ha propiciado una gran cantidad de fusiones y adquisiciones con el fin de fortalecer sus estrategias de mercado.

El estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica realizado en el presente documento, permitió validar la hipótesis inicial de trabajo que presumía la creciente tendencia de demanda de servicios de inteligencia de negocios del sector de mediano retail.

Además fue posible proyectar el crecimiento de empresas e ingresos por venta del sector a partir de tasas promedios obtenidas, 8,89% y 11,44% respectivamente, pudiendo concluir la presencia de un futuro cercano muy favorable y atractivo para la prestación de la asesoría expuesta en este trabajo.

A partir de lo anteriormente comentado fue posible determinar el número de empresas que Biofenix prestará servicios, correspondiente al 16% del mercado mediano retail.

Finalmente, a través del análisis económico – financiero realizado es posible concluir que bajo los tres escenarios presentados: Demanda probable – Precio probable, Demanda optimista – precio optimista y Demanda pesimista – Precio pesimista el negocio es **rentable**, dado que se obtienen en las tres opciones analizadas VANs positivos y TIRs superiores a la tasa de descuento.

Referencias Bibliográficas

Monografías

BUSTAMENTE MARTÍNEZ, A. Alejandra. La Imagen y Percepción de una Tienda por Departamentos, a través de la Percepción de los Clientes Caso Ilustrativo de Almacenes París. Santiago: Universidad de Chile, Escuela de Economía y Administración, 2004. Tesis (ingeniero comercial con mención en administración) Universidad de Chile.

CENTRO DE ESTUDIOS DE RETAIL CERET. Medición de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail: “Farmacias”. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial , 2011.

CENTRO DE ESTUDIOS DE RETAIL CERET. Calidad de servicio en la Industria del Retail en Chile: “Tiendas por Departamento”. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2010.

CENTRO DE ESTUDIOS DE RETAIL CERET. Medición de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail: “Supermercados”. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2011.

CETIUC y METRICARTS. Reporte Anual de Business Intelligence. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Estudios de Tecnologías de la Información, 2008.

CETIUC. Reporte Semestral de Proveedores. Santiago: Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información (ENTI), 2012.

DURÁN, Gonzalo y KREMERMANN, Marco. Caracterización del Sector Retail - Comercio al por menor. Santiago: Fundación Sol, 2008.

INE. Estadísticas de Comercio, Compendio Estadístico. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas, 2011.

Recursos Electrónicos

ESTRATEGIA. Tiendas de Conveniencia abren nuevo frente de batalla en el retail. [en línea]. http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=38552. [Consulta: 29 de abr. 2013].

GO LIVE. Ventajas de la Inteligencia de Negocios. [en línea]. Zaragoza: GoLive. <http://www.onegolive.com/que-beneficios-ventajas-aporta-la-inteligencia-de-negocios.aspx>. [Consulta: 29 de abr. 2013].

MONOGRAFÍAS. Inteligencia de Negocios (BI). [en línea]. <http://www.monografias.com/trabajos14/bi/bi.shtml>. [Consulta: 29 de abr. 2013].

TECNOLOGÍA PYME. ¿Qué es la Inteligencia de Negocios (Business Intelligence)? [en línea]. <http://www.tecnologiapyme.com/administracion-electronica/que-es-la-inteligencia-de-negocios-business-intelligence>. [Consulta: 29 de abr. 2013].

WIKIPEDIA. Empresa de Consultoría. [en línea]. http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultoría. [Consulta: 29 de abr. 2013].

ANEXO 1

ESTUDIO SOBRE EMPRESAS CONSULTORAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

El objetivo de esta encuesta, es conocer las diferentes experiencias adquiridas en la contratación de empresas de servicios de asesoría y consultoría en Inteligencia de Negocios; las principales empresas que conoce y contrata y/o los servicios asociados a estas empresas

1.- Empresa

2.- ¿Usted se ha visto enfrentado a problemáticas con el uso del manejo de información, tales como la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones u otros similares?

SI

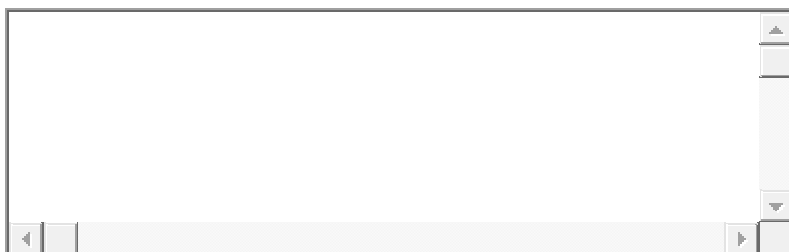
NO

3.- Basado en la pregunta anterior, de haber presentado problemas; ¿Podría detallar el tipo de problemáticas que ha tenido que enfrentar?

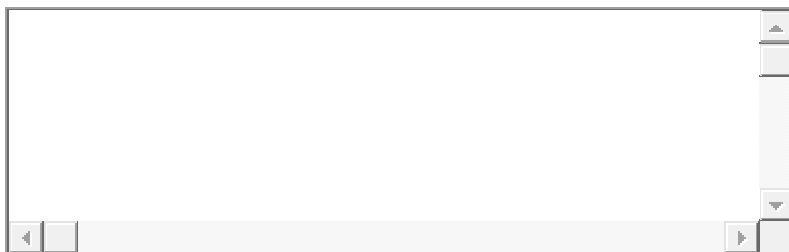
4.- ¿Con qué frecuencia se ha visto enfrentado a estos problemas?

- Muy poco frecuente
- Medianamente frecuente
- Muy frecuente

5.- ¿Cuál es el área de su empresa que enfrenta este tipo de problemáticas?, ¿De quien depende esta área?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

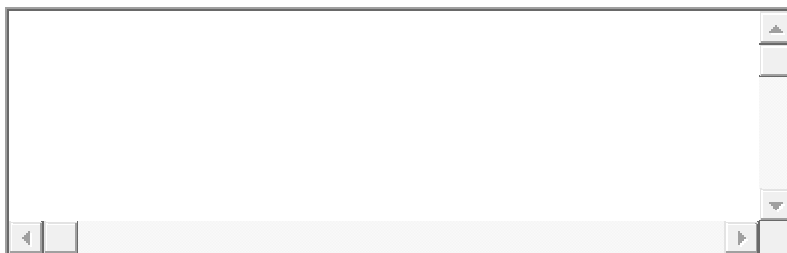
6.- Hoy en día, ¿Cuenta su empresa con algún Sistema de Información para dar solución a este tipo de problemas?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

7.- Si usted tuviera un servicio de Inteligencia de Negocios que le ayudara a evitar o prevenir este tipo de problemas ¿Estaría dispuesto a pagar por él?

- SI
- NO

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de Inteligencia de Negocios?



9.- ¿Ha contrato empresas de asesoría y/o consultoría de Inteligencia de Negocios? ¿Cuáles? Mencione empresas



10.- ¿Cómo evaluaría Ud. la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada? Indicar en una escala de 1 a 5 su evaluación

	1	2	3	4	5	
Muy baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muy alta

11.- ¿Ha terminado contrato antes de plazo con alguna empresa o se ha visto en la situación de no renovar? Situación de abandono y/o mala experiencia



12.- ¿Qué empresas conoce Ud. aunque sea sólo de nombre en servicio de asesoría y consultoría de Inteligencia de Negocios? En base a su conocimiento seleccione las empresas que conoce, desea conocer, ha contratado y/o recomendaría

	Conoce	Desea conocer	Ha contratado	Recomendaría
Solinfel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exxis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soluciones S.A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cognus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring Strategy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adepta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krconsulting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auctus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microsystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.- De los servicios que a continuación se mencionan, ¿Cuáles Ud conoce y/o ha contratado? Marque cuál o cuales servicios de asesoría y consultoría de Inteligencia de Negocios conoce (Conocimiento). ¿Estaría dispuesto o tiene necesidad de contratar alguno de ellos, marque cuáles?

	Conocimiento	Contratación
Asesoría en desarrollo de modelos productivos y segmentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría en forecasting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría en fidelización/retención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer win-back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cross/up selling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web mining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño e implementación de cubos olap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de dashboard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soluciones a medida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimización de base de datos y cubos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.- Mencione los atributos que más destaque al momento de contratar una asesoría o consultoría de Inteligencia de Negocios Indique de acuerdo a las columnas su preferencia

	7 atributos necesarios	3 atributos más importantes	3 atributos menos importantes
Calidad de la información entregada/reportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia de los consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia de la empresa consultora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento en tiempos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad técnica de los consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencias anteriores con la empresa consultora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación/atención comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propuesta económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestructura/Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Independencia/imparcialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15.- De los atributos anteriormente mencionados, ¿Qué otros consideraría a la hora de contratar una empresa de asesoría o consultoría de Inteligencia de Negocios?

16.- Pensando en empresas de asesorías o consultorías de Inteligencia de Negocios, ¿Cuáles atributos destacaría Ud en estas empresas?(Principales empresas con mayor presencia en el mercado dado a la cantidad de clientes que presentan)

	Solinfel	Cognus	Analytics	Microsystem	Otros
Calidad de la información entregada/reportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia de los consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia de la empresa consultora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento en tiempos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad técnica de los consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencias anteriores con la empresa consultora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación/atención comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propuesta económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestructura/Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Independencia/imparcialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.- En general ¿Quién o quienes realizan recomendaciones sobre las empresas de asesoría en Inteligencia de Negocios?

	Recomienda
Gerente General/Corporativo	<input type="checkbox"/>
Gerente de Finanzas	<input type="checkbox"/>
Gerente de Informática	<input type="checkbox"/>
Gerente de Inteligencia de Negocios	<input type="checkbox"/>
Jefe de Departamento de Informática	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

18.- ¿Quién o quienes deciden finalmente la empresa de asesoría de Inteligencia de Negocios que será contratada?

	Decide
Gerente General/Corporativo	<input type="checkbox"/>
Gerente de Finanzas	<input type="checkbox"/>
Gerente de Informática	<input type="checkbox"/>
Gerente de Inteligencia de Negocios	<input type="checkbox"/>
Jefe de Departamento de Informática	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

19.- ¿Cuáles son los medios que utilizan para informarse sobre empresas de asesoría en Inteligencia de Negocios?

	Medios
Recomendación de terceros	<input type="checkbox"/>
Página web	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Prensa escrita	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

20.- ¿Cuál cree Ud. que sería la forma ideal para informarse sobre estas empresas de Inteligencia de Negocios?

	Medios Ideales
Recomendación de terceros	<input type="checkbox"/>
Página web	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Prensa escrita	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2

Encuesta empresas Mediano Retail

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a 36 empresas del sector mediano retail.

Pregunta 1:

Empresas encuestadas

Flores, Dominó, Cooperativa de Carabineros, Feriamix, Casa Amarilla, Renzo Costa, Calzados Guante, Construmart, Funsport, Saxoline, Rotter&Krauss, Preunic, Castaño, Amphora, Adrenalin, Cardinale, Gacel, Verónica, Varsoviene, Block, Casa Royal, Konica Minolta, Head, Econópticas, Casa Pichara, Monix, Big John, El Mundo del Vino, Microplay, Doctor Simi, Farmacias Knop, Casaldeas, Librería Antártica, Feria Chilena del Libro y Lush.

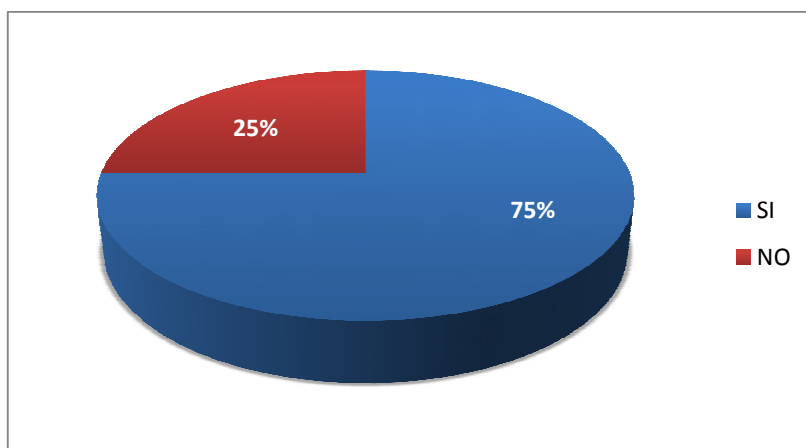
Pregunta 2:

¿Usted se ha visto enfrentado a problemáticas con el uso del manejo de información, tales como la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones u otros similares?

Respuesta: De 36 empresas encuestadas:

- 27 empresas se han visto enfrentadas a problemáticas con el uso del manejo de información, tales como la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones u otros similares, correspondiendo al 75% del total de encuestados.
- 9 empresas no se han visto enfrentadas a problemáticas con el uso del manejo de información, tales como la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones u otros similares, correspondiendo al 25% del total de encuestados.

Gráfico: Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 3:

Basado en la pregunta anterior, de haber presentado problemas; ¿Podría detallar el tipo de problemáticas que ha tenido que enfrentar?

Respuesta:

Las principales problemáticas enfrentadas son las siguientes:

- Dificultad para estructurar los datos transaccionales y transformarlos en BBDD's analíticas
- Dificultad en el diseño de reportería para apoyar decisiones tácticas
- Visualización de vehículos ya vendidos en reportería
- Registro de duplicidad de pagos de remuneraciones a empleados de la empresa
- Diferencias en el manejo de stock en reportería
- Duplicidad de datos de inventario en supermercado, ferretería y tiendas por departamento (Cooperativa de Carabineros)
- Disponibilidad de productos ya vendidos
- Dificultad para estructurar datos de ventas realizadas

- Dificultad en el diseño de reportería de inventario

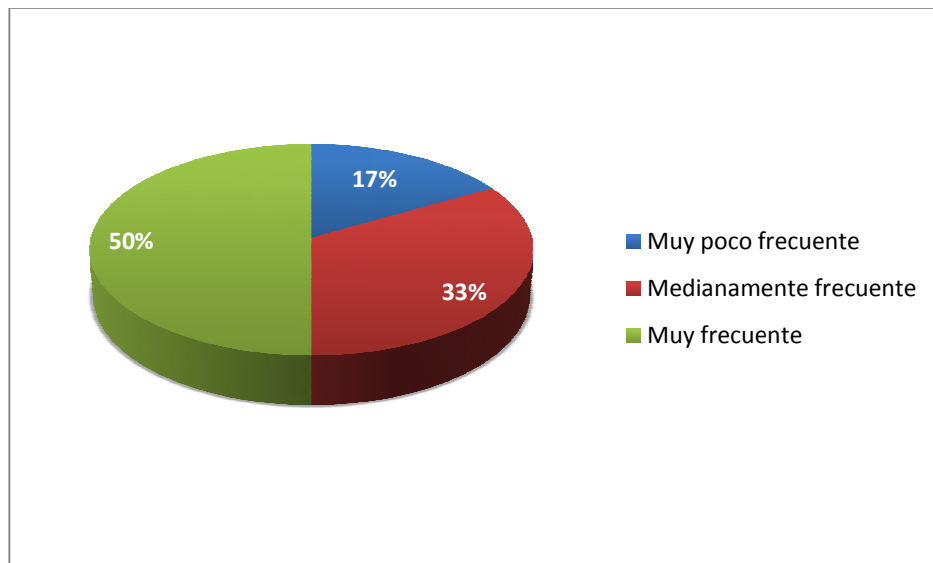
Pregunta 4:

¿Con qué frecuencia se ha visto enfrentado a estos problemas?

Respuesta: De 36 empresas encuestadas:

- 6 empresas se han visto muy poco frecuente enfrentados a estos problemas
- 12 empresas se han visto medianamente frecuente enfrentados a estos problemas
- 18 empresas se han visto muy frecuente enfrentados a estos problemas

Gráfico: Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 5:

¿Cuál es el área de su empresa que enfrenta este tipo de problemáticas?, ¿De quien depende esta área?

Respuesta:

Las principales áreas que enfrentan este tipo de problemáticas son las siguientes:

- Gerencia de TI
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Informática
- Control y Sistema

Pregunta 6:

Hoy en día, ¿Cuenta su empresa con algún Sistema de Información para dar solución a este tipo de problemas?

Respuesta:

Los principales sistemas de información utilizados para dar solución a este tipo de problemas son los siguientes:

- ERP (ventas, contabilidad y remuneración)
- ERP, Inventario FBH
- Sistemas internos de la empresa

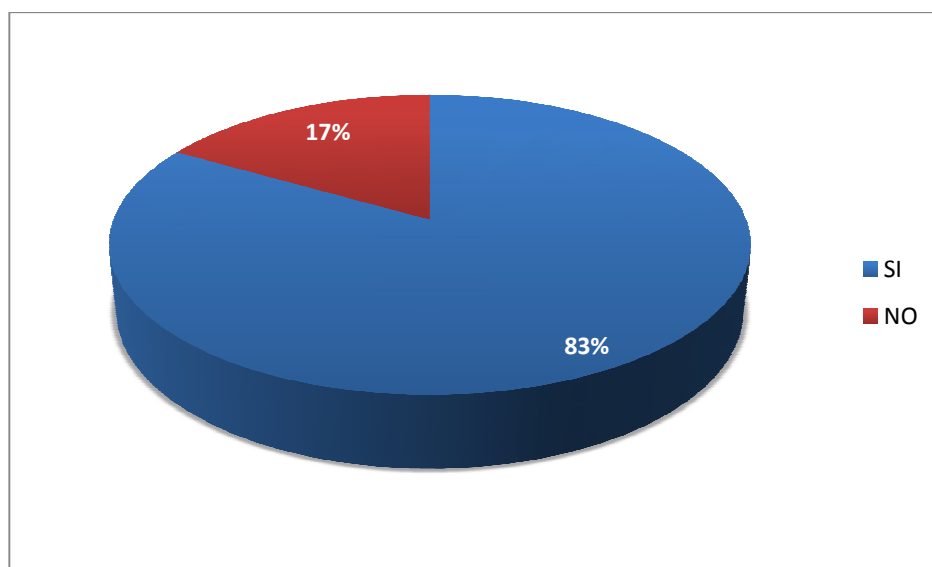
Pregunta 7:

Si usted tuviera un servicio de Inteligencia de Negocios que le ayudara a evitar o prevenir este tipo de problemas ¿Estaría dispuesto a pagar por él?

Respuesta: De 36 empresas encuestadas:

- 30 empresas estarían dispuestas a pagar por el servicio de inteligencia de negocios
- 6 empresas estarían dispuestas a pagar por el servicio de inteligencia de negocios

Gráfico: Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 8:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de Inteligencia de Negocios?

Respuesta:

Los principales montos que están dispuestos a pagar por el servicio de Inteligencia de Negocios son los siguientes:

- No sé, talvés \$100 M al año
- El pago del servicio dependerá de la puesta en marcha del servicio (futuro cercano)
- Dependerá si el servicio es eficiente. Este debe considerar entrenamiento y capacitación
- Dependerá si el servicio mejora los índices de efectividad
- El servicio debe ser probado antes de definir lo que se esta dispuesto a pagar
- Dependerá si el sistema logre comunicarse con el Sistema ERP
- US\$ 5M - US\$ 10M
- Brindando un buen servicio con desarrollo y capacitación (US\$ 4M – US\$ 8M)

Pregunta 9:

¿Ha contrato empresas de asesoría y/o consultoría de Inteligencia de Negocios? ¿Cuáles?

Respuesta:

Las principales empresas de asesoría y/o consultoras de Inteligencia de Negocios contratadas son:

- Se cuenta con asesoría interna
- Exxis
- Cognus
- Penta

- Krconsulting
- Adepta
- Auctus
- Mentoring Strategy

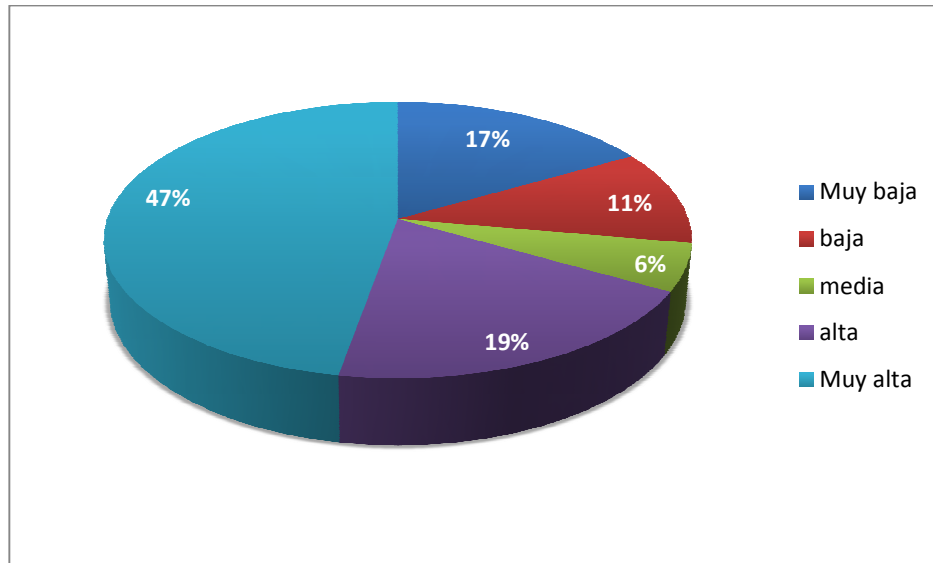
Pregunta 10:

¿Cómo evaluaría Ud. la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada?

Respuesta: De 36 empresas encuestadas:

- 6 empresas evalúan de muy baja calificación la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada
- 4 empresas evalúan de baja calificación la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada
- 2 empresas evalúan de media calificación la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada
- 7 empresas evalúan de alta calificación la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada
- 17 empresas evalúan de muy alta calificación la última prestación de servicio de consultoría de Inteligencia de Negocios contratada

Gráfico: Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 11:

¿Ha terminado contrato antes de plazo con alguna empresa o se ha visto en la situación de no renovar?

Respuesta:

Las principales respuestas son las siguientes:

- No, ya que se cuenta con asesoría interna
- No, los requerimientos son solicitados directamente a asesores internos
- Sí, abandono por riesgo
- Sí, incumplimiento de objetivos

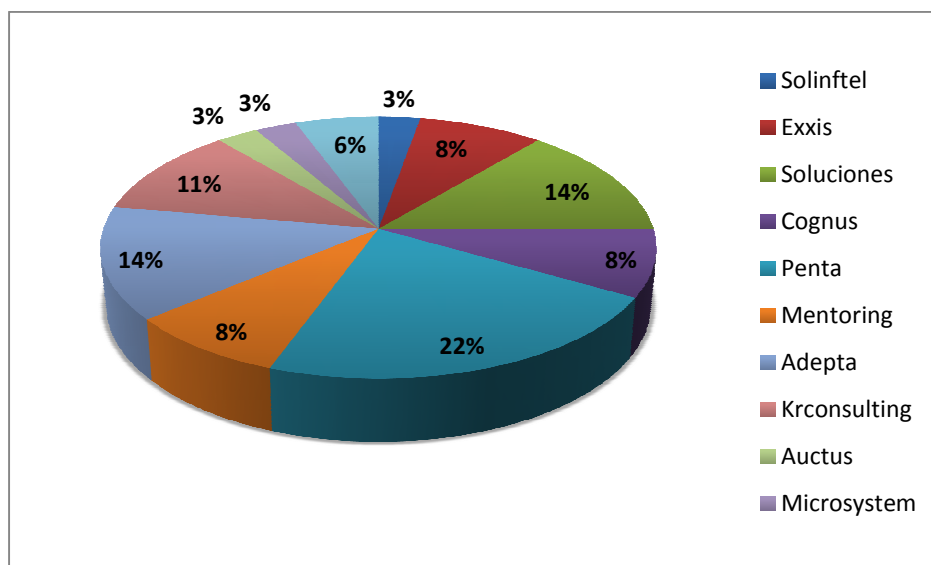
Pregunta 12:

¿Qué empresas conoce Ud. aunque sea sólo de nombre en servicio de asesoría y consultoría de Inteligencia de Negocios?

Respuesta: De 36 empresas encuestadas:

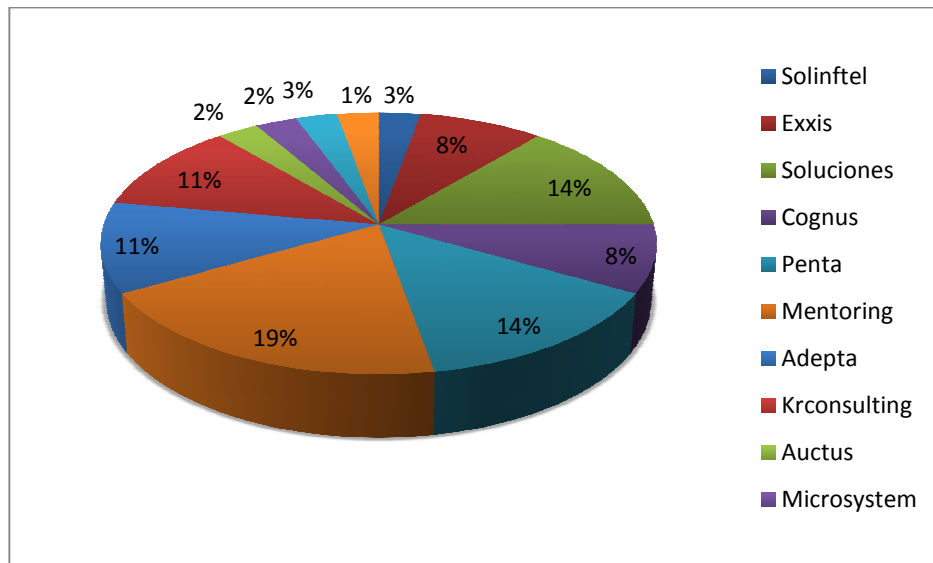
- 1 empresa conoce a Solinfotel
- 1 empresa conoce Exxis
- 2 empresas conocen a Soluciones
- 1 empresa conoce a Cognus
- 13 empresas conocen a Penta
- 1 empresa conoce a Mentoring
- 9 empresas conocen a Adepta
- 2 empresas conocen a Krconsulting
- 2 empresas conocen a Auctus
- 2 empresas conocen a Microsystem
- 2 empresas conocen a otras empresas de asesoría

Gráfico: Consultoras que conoce



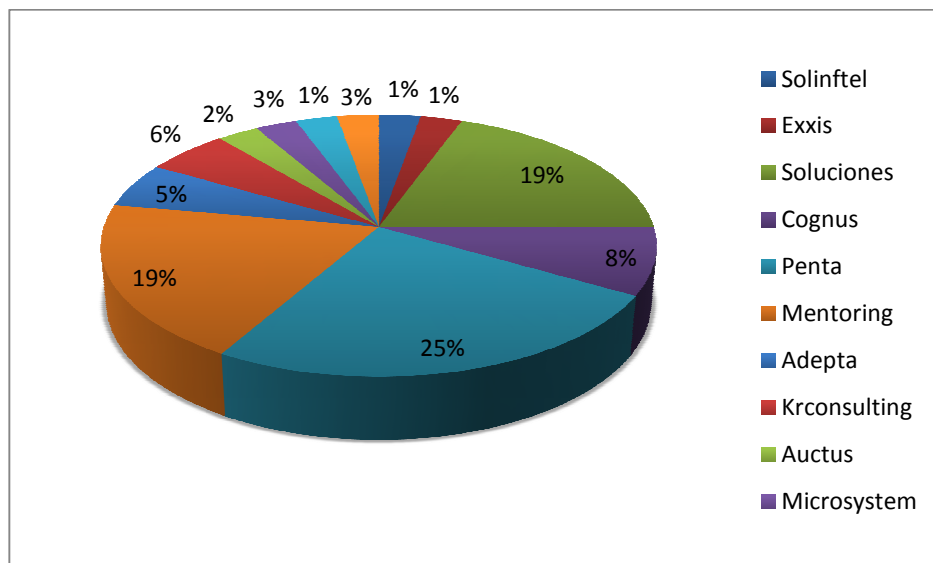
Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Gráfico: Consultoras que desea conocer



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Gráfico: Consultoras que ha contratado



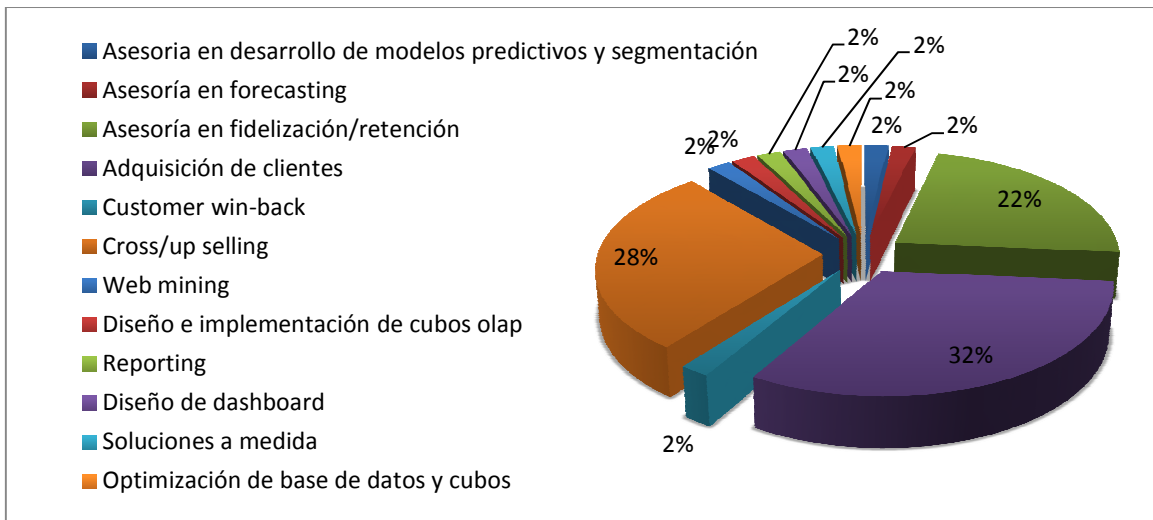
Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 13:

De los servicios que a continuación se mencionan, ¿Cuáles Ud conoce y/o ha contratado?

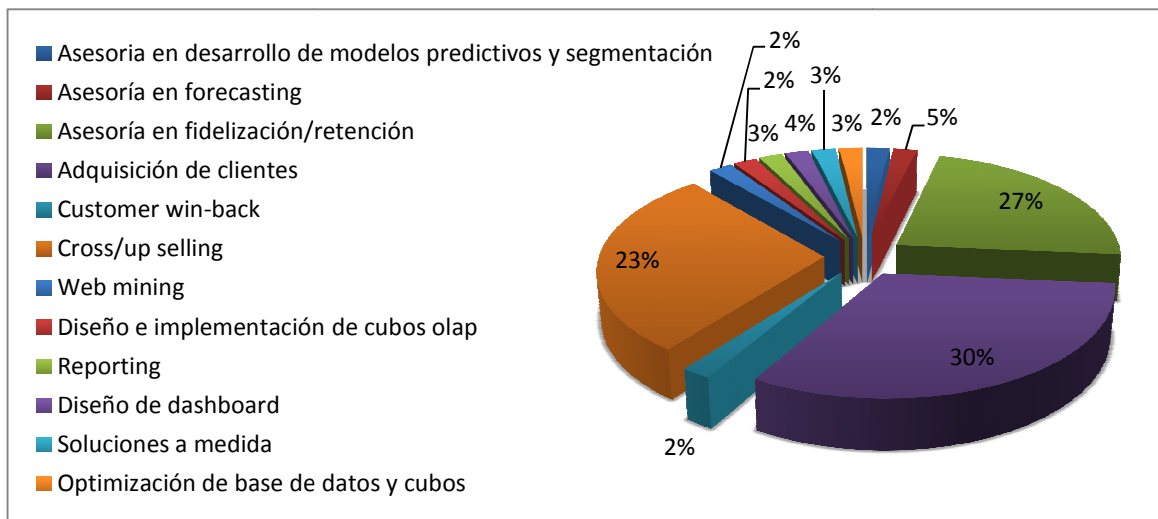
Respuesta: De 36 empresas encuestadas:

Gráfico: Servicios conocidos



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Gráfico: Servicios contratados



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 14:

Mencione los atributos que más destaque al momento de contratar una asesoría o consultoría de Inteligencia de Negocios

Respuesta: De 36 empresas encuestadas

Gráfico: Atributos destacados



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 15:

De los atributos anteriormente mencionados, ¿Qué otros consideraría a la hora de contratar una empresa de asesoría o consultoría de Inteligencia de Negocios?

Respuesta:

Las principales respuestas son las siguientes:

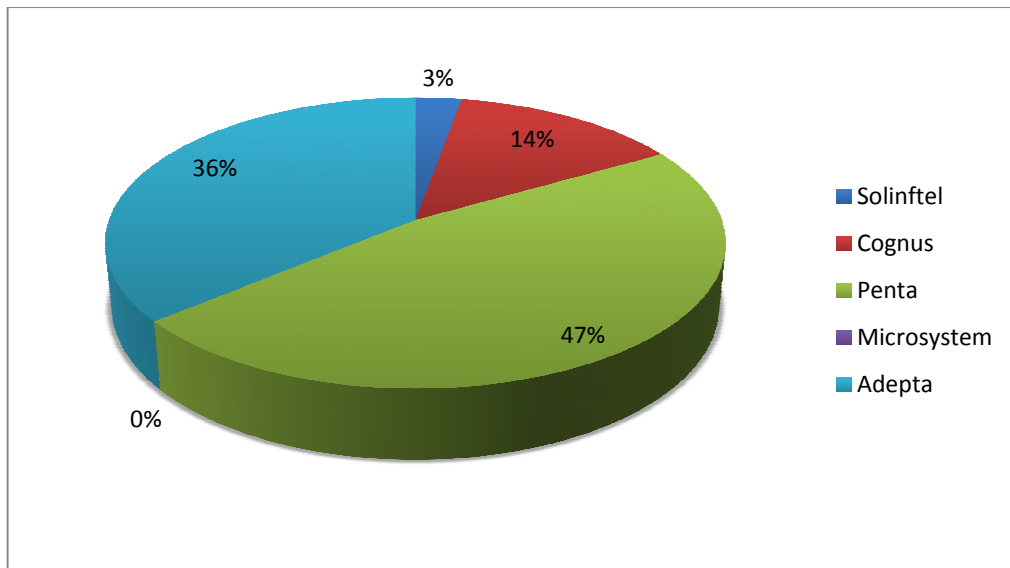
- Conocimiento del negocio
- Capacitación
- Cumplimiento de objetivos

Pregunta 16:

Pensando en empresas de asesorías o consultorías de Inteligencia de Negocios, ¿Cuáles atributos destacaría Ud en estas empresas?

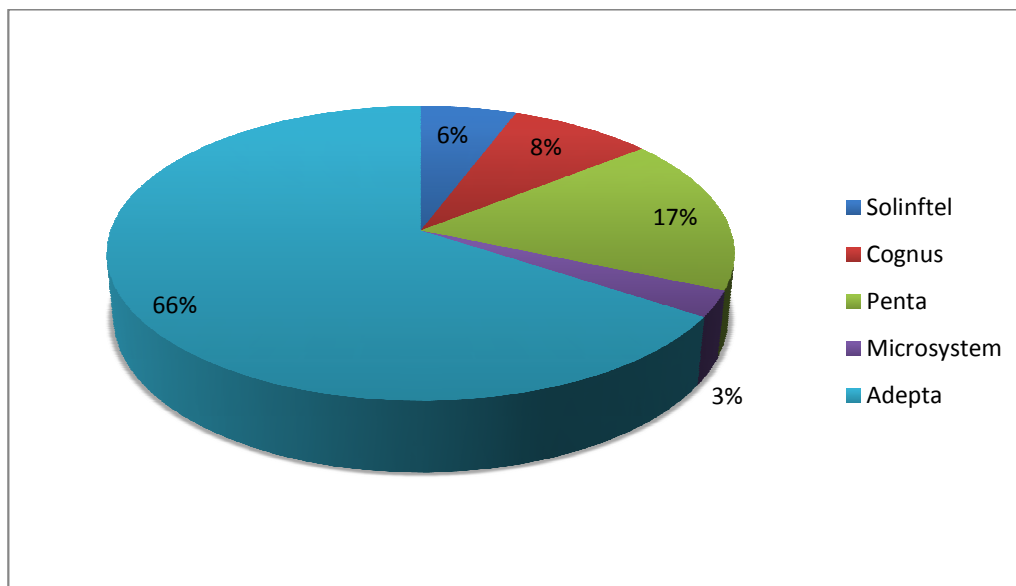
Respuesta:

Gráfico: Experiencia de los consultores



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Gráfico: Cumplimiento en tiempos de entrega



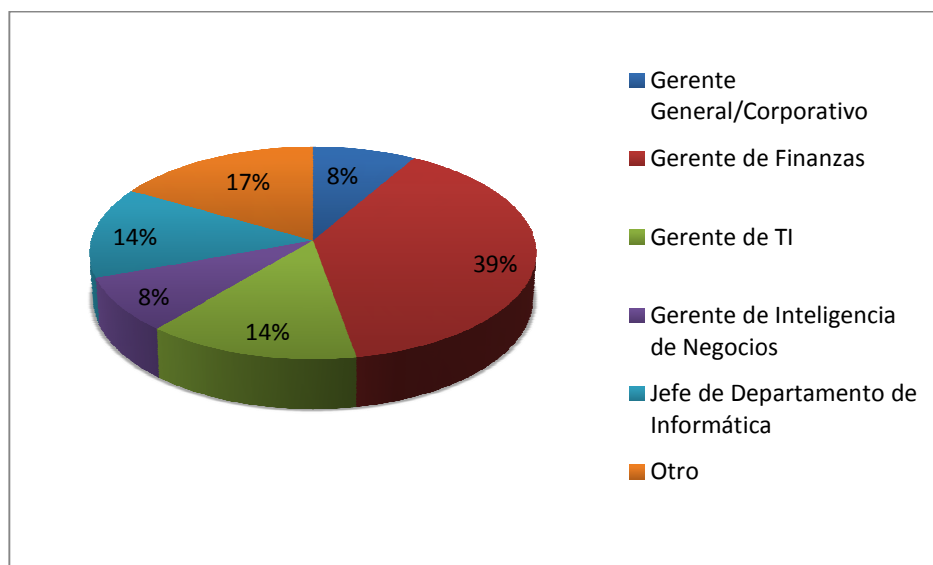
Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 17 y 18:

En general ¿Quién o quienes realizan recomendaciones/contrataciones sobre las empresas de asesoría en Inteligencia de Negocios?

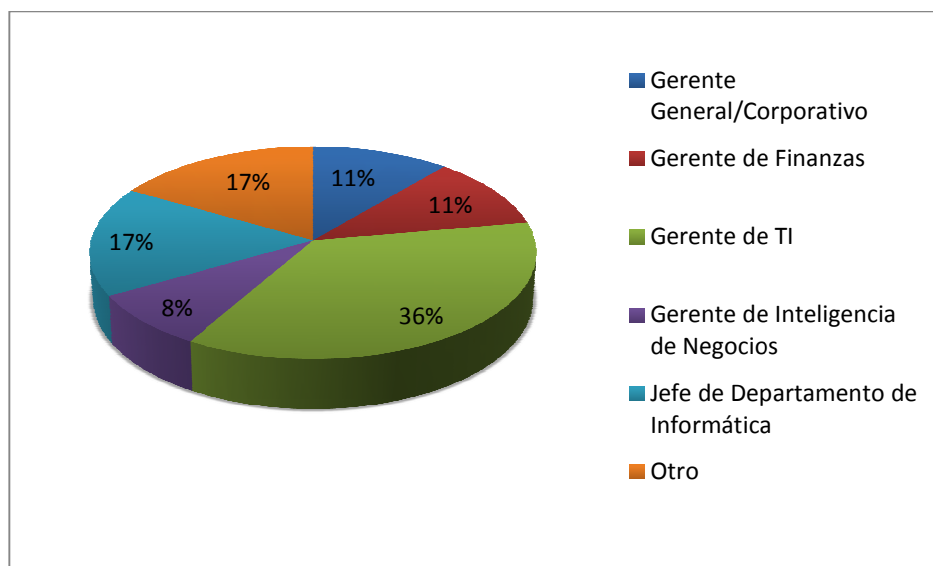
Respuesta:

Gráfico: Recomendación de asesoría en Inteligencia de Negocios



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Gráfico: Decide la contratación de asesoría en Inteligencia de Negocios



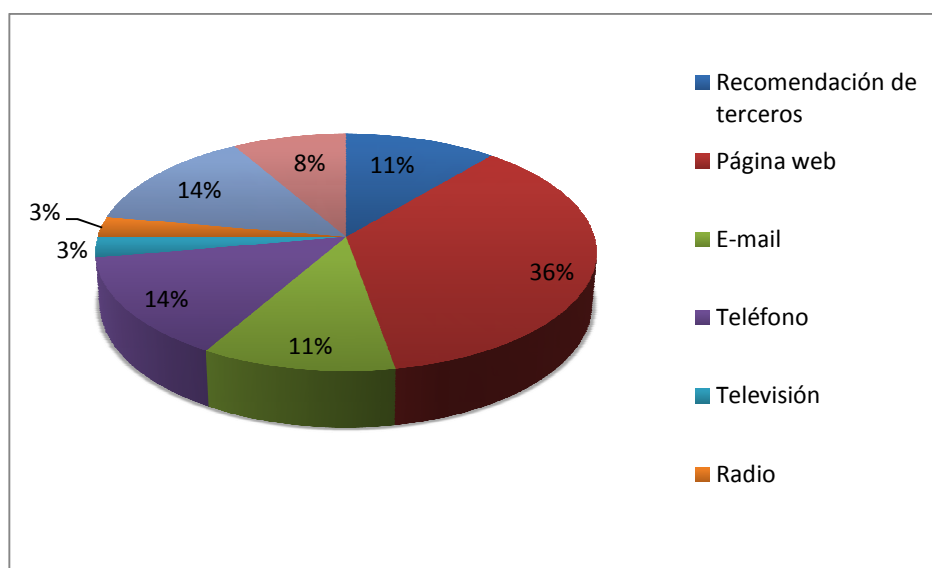
Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Pregunta 19 y 20:

¿Cuáles son los medios que utilizan/medios ideales para informarse sobre empresas de asesoría en Inteligencia de Negocios?

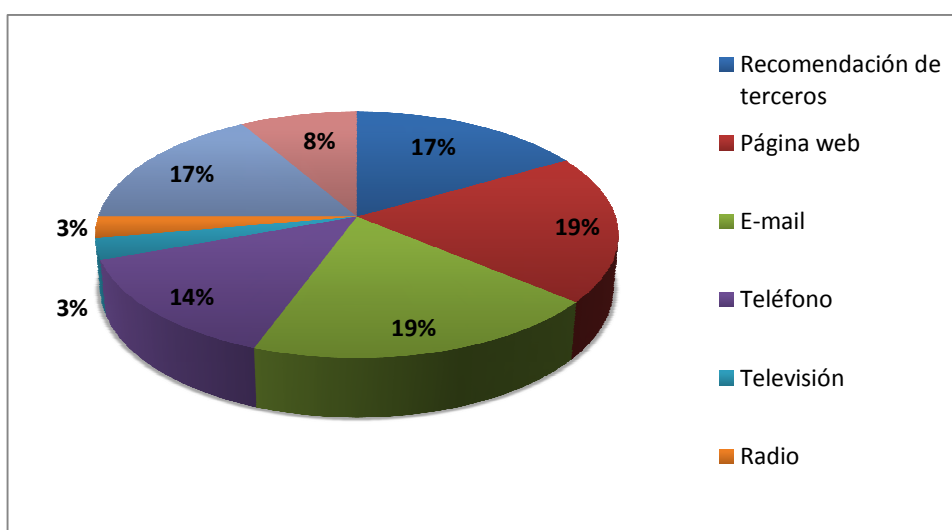
Respuesta:

Gráfico: Medios que se utilizan



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

Gráfico: Medios ideales de utilizar



Fuente: Elaboración propia a partir encuesta realizada, 2012.

ANEXO 3

Detalle de evaluación económica – financiera: Flujo de caja (DO – PO)

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GOPM	-\$ 7.110.000					
Muebles y equipos	-\$ 41.669.450					
Capital de trabajo	-\$ 200.000.000					
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 1.659.575.057	\$ 2.541.952.071	\$ 3.246.129.561	\$ 3.518.919.039	\$ 4.467.972.665
Remuneraciones operacionales		-\$ 937.618.000	-\$ 1.135.464.000	-\$ 1.730.399.825	-\$ 2.108.572.418	-\$ 3.104.467.391
Gastos de administración		-\$ 182.500.000	-\$ 200.750.000	-\$ 220.825.000	-\$ 242.907.500	-\$ 267.198.250
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 1.584.565
Impuesto a la Renta		-\$ 105.920.500	-\$ 239.176.703	-\$ 257.010.036	-\$ 231.516.913	-\$ 218.944.492
Resultado Después de Impuesto	\$ 0	\$ 423.682.002	\$ 956.706.813	\$ 1.028.040.145	\$ 926.067.653	\$ 875.777.967
FLUJO DE CAJA	-\$ 248.779.450	\$ 433.536.557	\$ 966.561.368	\$ 1.037.894.700	\$ 935.922.208	\$ 877.362.532
VAN (CL\$)		\$ 2.185.062.199				
TIR		238%	OK			
TASA DE DESCUENTO		15%	OK			

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Detalle de evaluación económica – financiera: Inversión inicial – Supuestos (DO – PO)

Gastos de organización y puesta en marcha:	
Categoría	Monto \$
Contabilidad	500.000
Gastos notariales Soc Ltda.	510.000
S.I.I	100.000
Arriendo de oficina	4.000.000
Gastos comunes	500.000
Gastos generales	1.500.000
Total	7.110.000

Activo Fijo			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Equipos			
Laptop	500.000	51	25.500.000
Impresora laser	135.000	4	540.000
Impresora multifuncional	59.990	4	239.960
Total	694.990		26.279.960

Mobiliario			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Puestos de trabajo	49.990	50,00	2.499.500
Sillas	40.000	51,00	2.040.000
Escritorio recepción	49.990	1,00	49.990
Total	139.980,00		4.589.490

Servidores y comunicación

Servidores y comunicación			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Servidor de aplicaciones	2.500.000	1,00	2.500.000
Servidor de correos	1.500.000	1,00	1.500.000
Licencias	4.800.000	1,00	4.800.000
Otros	2.000.000	1,00	2.000.000
Total	8.800.000		10.800.000
Total			41.669.450

Drepreciación

Categoría	Depreciación anual	2013	2014	2015	2016	2017
Laptop	6.375.000,00	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	-
Impresora laser	135.000,00	135.000	135.000	135.000	135.000	-
Impresora multifuncional	59.990,00	59.990	59.990	59.990	59.990	-
Puestos de trabajo	499.900,00	499.900	499.900	499.900	499.900	499.900
Sillas	408.000,00	408.000	408.000	408.000	408.000	408.000
Escritorio recepción	9.998,00	9.998	9.998	9.998	9.998	9.998
Servidor de aplicaciones	416.666,67	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
Servidor de correos	250.000,00	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Licencias	1.200.000,00	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-
Otros	500.000,00	500.000	500.000	500.000	500.000	-
Total	9.854.555	9.854.555	9.854.555	9.854.555	9.854.555	1.584.565

Remuneraciones

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017
Gerente	48.125.000	52.937.500	58.231.250	64.054.375	70.459.813
Director de Proyecto	34.375.000	37.812.500	41.593.750	45.753.125	50.328.438
Jefe comercial	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Consultor Senior	20.625.000	22.687.500	24.956.250	27.451.875	30.197.063
Analista	13.750.000	15.125.000	16.637.500	18.301.250	20.131.375
Secretaria - Administrativa	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Total	155.375.000	170.912.500	188.003.750	206.804.125	227.484.538

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017
Dotación:					
Gerente	1	1	1	1	1
Director de Proyecto	8	9	12	14	18
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Consultor Senior	16	18	24	27	36
Analista	24	26	37	41	54
Secretaria - Administrativa	1	1	1	1	1
Sueldo por año:					
Gerente	48.125.000	52.937.500	58.231.250	64.054.375	70.459.813
Director de Proyecto	275.770.000	333.960.000	508.941.125	620.168.358	913.078.645
Jefe Comercial	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Consultor Senior	330.924.000	400.752.000	610.729.350	744.202.030	1.095.694.373
Analista	330.924.000	400.752.000	610.729.350	744.202.030	1.095.694.373
Secretaria - Administrativa	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Costos operacionales	937.618.000	1.135.464.000	1.730.399.825	2.108.572.418	3.104.467.391
Costos de administración	86.625.000	95.287.500	104.816.250	115.297.875	126.827.663

Costos de administración

Categoría	Mensual \$	2013	2014	2015	2016	2017
Asesor Financiero - Contable	2.000.000	24.000.000	26.400.000	29.040.000	31.944.000	35.138.400
Jefe Comercial	2.750.000	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Secretaria - Administrativa	750.000	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Capacitación	1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Arriendos	4.000.000	48.000.000	52.800.000	58.080.000	63.888.000	70.276.800
Gasto común	500.000	6.000.000	6.600.000	7.260.000	7.986.000	8.784.600
Marketing	3.000.000	36.000.000	39.600.000	43.560.000	47.916.000	52.707.600
Luz	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Agua	50.000	600.000	660.000	726.000	798.600	878.460
Teléfono y celulares	450.000	5.400.000	5.940.000	6.534.000	7.187.400	7.906.140
Insumos de oficina	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Insumos de impresora	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Insumos de fotocopidora	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Gastos varios	200.000	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Aseo	1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Total Mensual	16.500.000	192.200.000	211.420.000	232.562.000	255.818.200	281.400.020

Supuestos evaluación económica

Categoría	Valor Asociado
Tasa de Descuento CAMP (%)	15%
(*) Tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o colocación bancaria o hipotecas, etc	
Justificación de la tasa de descuento del 15%: <ul style="list-style-type: none"> • A priori no existirían altos niveles de riesgo, dado que hay experiencias previas en otros proyectos de inversión similares que utilizan la misma metodología de evaluación. • El negocio de las Tecnologías de Información podría presentar niveles de riesgo dado el dinamismo elevado que presenta la industria. Por esta razón se ha elegido una tasa de descuento de 15 %. 	

ANEXO 4

Detalle de evaluación económica – financiera: Flujo de caja (DP – PP)

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GOPM	-\$ 7.110.000					
Muebles y equipos	-\$ 41.669.450					
Capital de trabajo	-\$ 200.000.000					
Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 1.357.834.138	\$ 2.079.778.967	\$ 2.655.924.186	\$ 2.879.115.577	\$ 3.655.613.999
Remuneraciones operacionales		-\$ 937.618.000	-\$ 1.135.464.000	-\$ 1.730.399.825	-\$ 2.108.572.418	-\$ 3.104.467.391
Gastos de administración		-\$ 182.500.000	-\$ 200.750.000	-\$ 220.825.000	-\$ 242.907.500	-\$ 267.198.250
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 9.854.555	-\$ 1.584.565
Impuesto a la Renta		-\$ 45.572.317	-\$ 146.742.083	-\$ 138.968.961	-\$ 103.556.221	-\$ 56.472.759
Resultado Después de Impuesto	\$ 0	\$ 182.289.266	\$ 586.968.330	\$ 555.875.845	\$ 414.224.884	\$ 225.891.034
FLUJO DE CAJA	-\$ 248.779.450	\$ 192.143.821	\$ 596.822.885	\$ 565.730.400	\$ 424.079.438	\$ 227.475.599
VAN (CL\$)		\$ 954.023.713				
TIR		136%	OK			
TASA DE DESCUENTO		15%	OK			

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio.

Detalle de evaluación económica – financiera: Inversión inicial – Supuestos (DP – PP)

Gastos de organización y puesta en marcha:	
Categoría	Monto \$
Contabilidad	500.000
Gastos notariales Soc Ltda.	510.000
S.I.I	100.000
Arriendo de oficina	4.000.000
Gastos comunes	500.000
Gastos generales	1.500.000
Total	7.110.000

Activo Fijo			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Equipos			
Laptop	500.000	51	25.500.000
Impresora laser	135.000	4	540.000
Impresora multifuncional	59.990	4	239.960
Total	694.990		26.279.960

Mobiliario			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Puestos de trabajo	49.990	50,00	2.499.500
Sillas	40.000	51,00	2.040.000
Escritorio recepción	49.990	1,00	49.990
Total	139.980,00		4.589.490

Servidores y comunicación

Servidores y comunicación			
Categoría	Monto unitario \$	Unidades	Monto total \$
Servidor de aplicaciones	2.500.000	1,00	2.500.000
Servidor de correos	1.500.000	1,00	1.500.000
Licencias	4.800.000	1,00	4.800.000
Otros	2.000.000	1,00	2.000.000
Total	8.800.000		10.800.000
Total			41.669.450

Drepreciación

Categoría	Depreciación anual	2013	2014	2015	2016	2017
Laptop	6.375.000,00	6.375.000	6.375.000	6.375.000	6.375.000	-
Impresora laser	135.000,00	135.000	135.000	135.000	135.000	-
Impresora multifuncional	59.990,00	59.990	59.990	59.990	59.990	-
Puestos de trabajo	499.900,00	499.900	499.900	499.900	499.900	499.900
Sillas	408.000,00	408.000	408.000	408.000	408.000	408.000
Escritorio recepción	9.998,00	9.998	9.998	9.998	9.998	9.998
Servidor de aplicaciones	416.666,67	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
Servidor de correos	250.000,00	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Licencias	1.200.000,00	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-
Otros	500.000,00	500.000	500.000	500.000	500.000	-
Total	9.854.555	9.854.555	9.854.555	9.854.555	9.854.555	1.584.565

Remuneraciones

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017
Gerente	48.125.000	52.937.500	58.231.250	64.054.375	70.459.813
Director de Proyecto	34.375.000	37.812.500	41.593.750	45.753.125	50.328.438
Jefe comercial	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Consultor Senior	20.625.000	22.687.500	24.956.250	27.451.875	30.197.063
Analista	13.750.000	15.125.000	16.637.500	18.301.250	20.131.375
Secretaria - Administrativa	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Total	155.375.000	170.912.500	188.003.750	206.804.125	227.484.538

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017
Dotación:					
Gerente	1	1	1	1	1
Director de Proyecto	8	9	12	14	18
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Consultor Senior	16	18	24	27	36
Analista	24	26	37	41	54
Secretaria - Administrativa	1	1	1	1	1
Sueldo por año:					
Gerente	48.125.000	52.937.500	58.231.250	64.054.375	70.459.813
Director de Proyecto	275.770.000	333.960.000	508.941.125	620.168.358	913.078.645
Jefe Comercial	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Consultor Senior	330.924.000	400.752.000	610.729.350	744.202.030	1.095.694.373
Analista	330.924.000	400.752.000	610.729.350	744.202.030	1.095.694.373
Secretaria - Administrativa	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Costos operacionales	937.618.000	1.135.464.000	1.730.399.825	2.108.572.418	3.104.467.391
Costos de administración	86.625.000	95.287.500	104.816.250	115.297.875	126.827.663

Costos de administración

Categoría	Mensual \$	2013	2014	2015	2016	2017
Asesor Financiero - Contable	2.000.000	24.000.000	26.400.000	29.040.000	31.944.000	35.138.400
Jefe Comercial	2.750.000	30.250.000	33.275.000	36.602.500	40.262.750	44.289.025
Secretaria - Administrativa	750.000	8.250.000	9.075.000	9.982.500	10.980.750	12.078.825
Capacitación	1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Arriendos	4.000.000	48.000.000	52.800.000	58.080.000	63.888.000	70.276.800
Gasto común	500.000	6.000.000	6.600.000	7.260.000	7.986.000	8.784.600
Marketing	3.000.000	36.000.000	39.600.000	43.560.000	47.916.000	52.707.600
Luz	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Agua	50.000	600.000	660.000	726.000	798.600	878.460
Teléfono y celulares	450.000	5.400.000	5.940.000	6.534.000	7.187.400	7.906.140
Insumos de oficina	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Insumos de impresora	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Insumos de fotocopidora	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Gastos varios	200.000	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Aseo	1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Total Mensual	16.500.000	192.200.000	211.420.000	232.562.000	255.818.200	281.400.020

Supuestos evaluación económica

Categoría	Valor Asociado
Tasa de Descuento CAMP (%)	15%
<p>(*) Tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o colocación bancaria o hipotecas, etc</p> <p>Justificación de la tasa de descuento del 15%:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A priori no existirían altos niveles de riesgo, dado que hay experiencias previas en otros proyectos de inversión similares que utilizan la misma metodología de evaluación. • El negocio de las Tecnologías de Información podría presentar niveles de riesgo dado el dinamismo elevado que presenta la industria. Por esta razón se ha elegido una tasa de descuento de 15 %. 	

ANEXO 5
Análisis de Sensibilidad

El **análisis de sensibilidad** es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc...), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc....). De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio.

La fórmula a utilizar es la siguiente: $(VAN_n - VAN_e)/VAN_e$.

Donde VAN_n es el nuevo VAN obtenido y VAN_e es el VAN que teníamos antes de realizar el cambio en la variable.

Evaluación económica – financiera (DPR – PPR)	VAN _e (CL\$) \$1.569.542.956	
a) Evaluación económica – financiera (DO – PO)	VAN _n (CL\$) \$2.185.062.199	Sens. 39%
b) Evaluación económica – financiera (DP – PP)	VAN _n (CL\$) \$954.023.713	Sens. -39%