



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

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UN SERVICIO DE CONSULTORIA

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

FELIPE RAÚL SANDOVAL PALMA

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
FELIPE ANDRÉS MARCELLI HERRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

La industria Chilena se encuentra en crecimiento constante durante los últimos años, según datos del Servicio de Impuestos Internos cada año nacen aproximadamente 18.000 nuevas empresas, las cuales transitan, de acuerdo a diferentes autores, por un ciclo de vida que se puede enmarcar en cinco etapas (nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y liquidación), en cada etapa cambian aspectos fundamentales en la orgánica (tamaño y composición) y los desafíos empresariales a los cuales se enfrentan, por lo que las empresas deben contar con una estrategia de negocios acorde a su etapa en el ciclo de vida, tamaño y composición, la cual debe ser ajustada a medida que la empresa y el mercado cambia.

En este trabajo de tesis se propone un modelo de negocio que busca facilitar el tránsito de las pequeñas y medianas empresas, hacia una organización que les brinde sostenibilidad en el tiempo, por medio de dos líneas de trabajo, la primera mediante una intervención organizacional que permita establecer procesos y estructura organizacional eficientes y una estrategia de negocio clara y alineada con las necesidades del cliente. En la segunda línea de trabajo se propone establecer relaciones de largo plazo de manera de convertirse en un socio estratégico que brinde asesoría integral en todo tipo de materia empresarial por medio del establecimiento de asociaciones clave con proveedores de servicios que sean especialistas en funciones que no son del ámbito de negocio del modelo propuesto.

El modelo considera dos sistemas de cobro evaluados para cada cliente, en el caso de las pequeñas empresas el modelo es en función del beneficio esperado del proyecto para el cliente, dado que estas empresas no siempre tienen los recursos necesarios para contratar un servicio de estas características y este modelo busca establecer una relación de largo plazo donde ambas empresas crezcan juntas, invirtiendo en los clientes con miras a los beneficios futuros. Para las medianas empresas se propone un modelo basado en función de los costos del servicio, del nivel de esfuerzo requerido, responsabilidad y tamaño del cliente, entre otros.

La estructura de costos se encuentra compuesta por costos de personal, servicios externos, inversiones y costos de operación, dentro de los cuales resalta el costo de personal, dado que como todo servicio este es modelo intensivo en mano de obra.

La propuesta de implementación distingue dos etapas, una de introducción donde solo se implementa la línea de negocio de proyectos para medianas empresas y se utiliza el modelo de cobro basado en costos, para luego pasar a una etapa de crecimiento donde se implementa la línea de negocio de asesorías y se incluye al segmento de pequeñas empresas, los cuales podrán acceder al sistema de cobro basado en beneficios.

Como conclusión se recomienda implementar el servicio dado que la necesidad se encuentra insatisfecha, el riesgo y las barreras de entrada y salida del mercado son relativamente bajas y dadas las restricciones presupuestarias existe una amplia masa de potenciales clientes con poca competencia en el sector.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Contexto	5
2.1. Empresas familiares.....	5
2.2. Ciclo de Vida de una empresa	6
2.3. Principales causas de quiebra	7
2.4. Evolución de la industria chilena	8
2.5. Concentración de Mercado	11
2.6. Detección de la oportunidad de negocio	12
3. Objetivos.....	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos	14
4. Alcance	15
5. Propuesta Metodológica	16
5.1. Diseño del Modelo de Negocio.	16
5.2. Evaluación Económica.....	19
5.3. Estrategia de Implementación.....	19
5.4. Conclusiones.....	19
6. Modelo de Negocio.....	20
6.1. Clientes	20
6.2. Propuesta de Valor.....	24
6.3. Relación con clientes	27
6.4. Canales	29
6.5. Fuentes de Ingreso	31
6.6. Recursos clave.....	32
6.7. Actividades clave	34
6.8. Asociaciones clave.....	36
6.9. Estructura de costos.....	37
6.10. Canvas.....	39
7. Análisis de Suficiencia	40
7.1. Estructura organizacional.....	40
7.2. Ventajas del Modelo.....	44
7.3. Riesgos del Modelo.....	45
7.4. Condiciones mínimas de operación	46
7.5. Estrategia de Implementación.....	47
8. Conclusiones	49
9. Bibliografía.....	50

Introducción

El presente trabajo de tesis propone un modelo de negocio para un servicio de consultoría orientado a pequeñas y medianas empresas, el cual entregue soluciones de carácter estratégico que permitan a sus clientes afrontar de mejor forma el mercado en función del tamaño organizacional, la situación económica y las proyecciones a mediano y largo plazo, entre otros factores.

Considerando que la industria nacional ha ido en incremento año a año entre los años 2005 y 2013, superando el millón de empresas activas, crecimiento que se ha mantenido incluso en los años 2008 y 2009 (en medio de una crisis económico-financiera), por lo que es de suponer que existe un mercado potencial en crecimiento.

Muchas teorías coinciden en que las empresas se comportan en forma similar a los seres vivos, y aún más coinciden en que el desarrollo de una empresa se puede representar en un ciclo de vida.

A medida que las empresas transitan por este ciclo de vida, van cambiando aspectos fundamentales en su orgánica (tamaño, composición) y también lo hacen los desafíos empresariales a los cuales se enfrentan.

Por este motivo, este trabajo de tesis busca ofrecer un servicio de consultoría que acompañe a las empresas en los distintos momentos organizacionales y los ayude a enfrentar sus desafíos desde el punto de vista de la estrategia de negocio, los procesos críticos que soporten dicha estrategia y la organización interna requerida para dar continuidad a estos procesos, atendiendo las distintas necesidades que surgen en el tiempo.

1. Contexto

1.1. Empresas familiares

Las empresas se pueden clasificar en función de la composición de su estructura ejecutiva en empresas familiares o profesionales:

- **Empresas Familiares:** Son aquellas empresas cuya propiedad, o gran parte, pertenece a una familia, donde los cargos de mayor responsabilidad de la organización son ocupados por miembros de la misma y que para dar continuidad a la empresa se van sumando miembros en el tiempo, por lo general estas empresas tienen procesos y funciones poco claros y estructuras de control donde muchas de las decisiones pasan por los mismos dueños, ralentizando los procesos de toma de decisiones, lo que frena la capacidad de crecimiento de las empresas.
- **Empresas Profesionales:** Son empresas que se encuentran conformadas en sus cúpulas por profesionales calificados y que no necesariamente pertenecen a una misma familia, por lo general estas empresas cuentan con procesos definidos y funciones claras en su estructura organizacional.

En los últimos años se han dedicado múltiples estudios a analizar las características de las empresas familiares como fenómeno y se ha llegado a la conclusión que son el tipo de empresa predominante en el mundo, si bien no existen registros que permitan asegurar con exactitud la cantidad existente a nivel mundial, las estimaciones más conservadoras cifran entre el 65% y el 80% de las empresas del mundo como familiares y que producen cerca del 50% del producto interno bruto a nivel mundial.

Si bien se estima que la gran mayoría de las empresas familiares son pequeñas o medianas, la creencia popular trae a la mente una empresa familiar como una pequeña empresa que difícilmente puede crecer, sin embargo, existen muchos casos de grandes empresas familiares que controlan una gran porción de los mercados donde participan.

Por norma general las empresas emergentes nacen como empresas familiares y en su evolución tienden a transformarse en empresas profesionales, sin embargo existen excepciones. Entre los años 1924 y 1984, el Wharton Entrepreneurial Centre investigó alrededor de 200 empresas familiares de éxito a nivel mundial y los resultados arrojaron que el 80% de estas empresas dejaron de existir para 1984, mientras que el 5% fue vendido, 2% se traspasó a manos ajenas a la familia y solo el 13% restante mantiene sus dueños originales, de este 13%, el 3% mantuvo su tamaño, 7% se contrajo y solo el 3% creció, lo que nos hace inferir que una empresa familiar presenta normalmente problemas de crecimiento en el largo plazo.

Normalmente en este tipo de empresas, las primeras generaciones sacan adelante sus emprendimientos a base de esfuerzo y aprendizaje por medio de la experiencia

y preparan a las generaciones siguientes para hacerse cargo del negocio en el futuro. Los problemas surgen cuando aparecen los conflictos por rivalidades internas que pueden menoscabar las relaciones productivas de la empresa, lo que sumado a diferencias de opinión al interior de la familia respecto del rumbo al cual orientar el futuro de la compañía, dificulta el desarrollo de la organización, el crecimiento de la empresa y el alcanzar economías de escala, lo que compromete la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

1.2. Ciclo de Vida de una empresa

La teoría del ciclo de vida de las empresas fue propuesta originalmente por Marshall en el año 1890, a pesar del tiempo transcurrido, esta teoría mantiene su vigencia y ha sido la base para el desarrollo de múltiples propuestas que utilizan los conceptos aquí desarrollados para plantear estrategias y formas de abordar las problemáticas características de cada etapa del ciclo de vida empresarial.

Si bien, la teoría del ciclo de vida posee diferentes versiones en función del autor, los cuales difieren en ciclos de 3 a 5 etapas, la definición comúnmente aceptada postula que el desarrollo de una empresa se puede enmarcar dentro de cinco etapas principales:

- Etapa de Nacimiento: Es la etapa inicial de toda empresa, es cuando comienza con sus operaciones, por lo general en esta etapa las empresas comercializan un único producto a un reducido volumen de mercado, lo que produce un elevado nivel de incertidumbre, además el diseño del producto es básico, por lo que las empresas se permiten experimentar continuamente nuevas tecnologías y procesos. En esta fase de desarrollo, la organización cuenta con una estructura simple e informal, sin roles y funciones claramente definidos, lo que deriva en métodos de decisión centralizados y extremadamente informales, alta capacidad de innovación y de pérdidas que por lo general deben ser cubiertas con financiación externa. La estadística dice que aproximadamente tres de cada cuatro empresas no logra superar esta etapa de desarrollo.
- Etapa de Crecimiento: Esta etapa se caracteriza porque las empresas comienzan a desarrollar una cartera de clientes establecida por medio del establecimiento de un diseño de producto que permite el surgimiento de la fidelidad de los clientes. En esta etapa surge la oportunidad de generar economías de escala y por lo tanto se inician los procesos de apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos, lo que permite a la empresa identificar el modo de operar eficientemente el negocio y controlar los costos operacionales, determinar sus ventajas competitivas y controlar sus niveles de deuda. En esta etapa, la estructura organizacional sigue siendo simple, sin embargo, se hace necesario establecer una mayor formalidad en cuanto a roles y funciones, el crecimiento acelerado que se experimenta en esta etapa de desarrollo obliga a las empresas a determinar métodos más

eficientes para la toma de decisiones y menos centralizados, lo que empuja hacia la especialización y al surgimiento de funciones tales como la de planificación.

- Etapa de Madurez: En esta etapa, las empresas alcanzan el tamaño de mercado óptimo y comienza la competencia con las empresas importantes del sector, por lo que se ralentiza la tasa de crecimiento de la producción, además se tiende a estabilizar la participación de mercado, por lo que para mejorar los retornos se hace cada vez más importante la búsqueda de la eficiencia tanto en procesos productivos como en estructura organizacional, razón por la cual la organización avanza hacia una estructura formal y con procesos más burocráticos, donde los procesos de decisión son descentralizados, formales y generalmente rígidos.
- Etapa de Declinación: Esta etapa se caracteriza por la pérdida de participación de mercado y el debilitamiento financiero por los desafíos externos y la falta de innovación, esta etapa viene marcada por un sistema de dirección que retorna hacia la centralización y el surgimiento de conflictos internos, sin embargo, esta es la etapa en que se presenta la oportunidad de reinversión de la empresa, donde es posible explotar nuevos productos o nuevos mercados, llevando a la empresa a una nueva etapa de crecimiento o a la liquidación en caso de fracaso de la estrategia.
- Etapa de Reinversión: Esta etapa cuenta con características similares a la etapa de crecimiento y viene dada por la capacidad de la empresa de reinventarse, innovar en cuanto a productos y servicios, y viene acompañada por una reestructuración organizacional que permite amoldar la empresa a los nuevos procesos.

Esta teoría es la base sobre la cual autores como Mintzberg, McKinsey, Porter y otros desarrollaron teorías en las cuales proponen diferentes formas de diseñar y abordar la estrategia empresarial en función de la etapa del ciclo de vida en el cual se encuentran y la situación del mercado, entre otros factores.

1.3. Principales causas de quiebra

La subsistencia de una empresa en el tiempo es el fruto de su capacidad para generar ingresos y rentabilidad positiva sobre dichos ingresos, sin embargo existen factores que merman dicha capacidad y que pueden desembocar en la quiebra de una empresa, dentro de los principales factores identificados por diversos autores es posible encontrar los siguientes:

- Condiciones de mercado: Una de las causas principales de quiebra de un negocio son las fluctuaciones en los ciclos económicos y alteraciones de la economía global, las cuales son capaces de arrastrar consigo a muchas empresas hacia una situación de pérdida de rentabilidad y posterior quiebra,

sin embargo también es posible que sea una situación ventajosa para una firma capaz de adaptarse a dichas condiciones de mercado.

- **Financiamiento:** Para una pequeña empresa, el financiamiento es una de las principales preocupaciones. En los inicios de la operación de cualquier emprendimiento es fundamental tener un buen cálculo del capital de trabajo, el cual, en caso de ser insuficiente obliga a las empresas a financiarse mediante préstamos, lo que merma la rentabilidad del negocio por el pago de intereses.
- **Problemas en la toma de decisiones:** La toma de decisiones equivocadas puede ser uno de los principales motivos de quiebra de una empresa, en particular en los inicios de cualquier empresa, los emprendedores tienden a tomar decisiones equivocadas, dada la falta de experiencia, planificación y análisis del mercado, lo que puede provocar concentración de esfuerzos en desarrollo de productos poco alineados con las expectativas de los clientes, decisiones de financiamiento apresuradas, estrategias de marketing deficientes, etc. Todo lo anterior deriva en atentar contra la capacidad de la empresa para generar ingresos o rentabilidad sobre los mismos.
- **Ubicación:** La ubicación es esencial para el éxito de la empresa, hoy en día la ubicación no solo es física, una empresa con problemas de ubicación física, que además no tiene presencia en internet o redes sociales es una empresa invisible para sus clientes y que no tendrá vías de comunicación con el mercado.
- **Falta de flexibilidad:** Otro factor muy importante que puede derivar en una potencial quiebra es la falta de flexibilidad, entendida como la capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, enmendar rumbos tomados en forma equivocada o mejorar procesos y productos en busca de eficiencias y maximización de rentabilidad.

En resumen, se puede observar que las principales causas por las que desaparecen las empresas son asociados a problemas de gestión, ya sea desde el ámbito de la planificación, finanzas, operaciones, marketing, etc.

1.4. Evolución de la industria chilena

El estudio Visión General de Octubre de 2013 de la OCDE nos entrega un análisis detallado de la industria chilena en la última década, las principales conclusiones que se pueden extraer de dicho informes son las que se resumen en las siguientes líneas:

Durante la última década, el país ha presentado un crecimiento sostenido y a ritmo acelerado, sin embargo, el crecimiento de la productividad se estancó a principios de la década de 2000, mientras que en otras economías emergentes ha aumentado a ritmo apresurado. Lo anterior ha provocado que Chile se quedara rezagado en esta

materia, pese a que en el último tiempo se han visto señales de repunte, principalmente motivadas por políticas de incentivo a la innovación y al emprendimiento, las cuales aún no han demostrado todo el potencial efecto esperado.

Dentro de las políticas se pueden mencionar aquellas que se enfocan en facilitar el emprendimiento, entre las cuales destacan acortar los procesos de creación de nuevas empresas, y otros como los programas Startup Chile, incubadora de negocios y capital semilla que ofrecen incentivos para atraer emprendedores desde el extranjero, pequeñas empresas y mujeres respectivamente, sin embargo los procesos de quiebra son mucho más largos que el promedio de la OCDE, por lo que una mejora en ese ámbito sería un incentivo aun mayor al emprendimiento.

Desde el punto de vista de las políticas macroeconómicas, Chile presenta un escenario robusto en el que las políticas están enfocadas en sostener la estabilidad del mercado, lo que ha dado como resultado un impacto amortiguado ante los escenarios de crisis internacionales y rápidas recuperaciones de las mismas.

Por otro lado, las finanzas públicas son bastantes saludables, sin embargo, de acuerdo con la recomendación de la OCDE, existen espacios de mejora aún en políticas que permitan mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas.

En conclusión, se pueden observar condiciones favorables en el mercado chileno para el establecimiento de nuevos emprendimientos, dado que la industria es estable y se encuentra bien regulada, además, existen buenos incentivos y oportunidades para ingresar al mercado.

De acuerdo con los datos del Servicio de Impuestos Internos, la industria chilena ha alcanzado el millón de empresas activas en 2013, lo que representa un crecimiento acumulado de la industria de un 17% respecto de 2005.

Tabla 1: Evolución de la industria chilena 2005 – 2013 por tamaño.

CANTIDAD EMPRESAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Sin Ventas</i>	116.891	121.146	123.104	123.510	135.475	135.421	137.103	141.272	146.619
<i>Micro</i>	600.614	608.966	610.252	615.278	615.741	618.441	627.966	637.198	647.766
<i>Pequeña</i>	119.474	125.317	131.898	137.113	138.067	149.500	161.388	171.665	179.881
<i>Mediana</i>	17.407	18.309	19.582	20.669	20.264	22.221	24.030	25.838	26.892
<i>Grande</i>	8.727	9.454	10.206	10.501	10.251	11.219	12.159	12.770	13.324
Total	863.113	883.192	895.042	907.071	919.798	936.802	962.646	988.743	1.014.482

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

En la tabla anterior se puede observar la cantidad de empresas activas registradas en el Servicio de Impuestos Internos (SII), de acuerdo con la clasificación de tamaño propuesta por el mismo servicio, entre los años comerciales 2005 y 2013.

La estratificación por tamaño propuesta por el SII obedece a la siguiente regla:

- Micro Empresas: Empresas con ventas informadas al Servicio de Impuestos Internos inferiores a 2.400 UF anuales.

- Pequeñas Empresas: Empresas que, de acuerdo al SII, tienen ventas anuales entre los 2.400 UF y 25.000 UF.
- Medianas empresas: Empresas que demuestran ventas anuales entre los 25.000 UF y 100.000.
- Grandes Empresas: Empresas con ventas anuales superiores a los 100.000.
- Sin Ventas: corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada no permite determinar un monto estimado de ventas.

Una conclusión preliminar de los datos observados es que el mercado chileno presenta condiciones de estabilidad propicias para mantener un crecimiento sostenido, incluso en situación de crisis económico – financiero, tales como las condiciones presentadas en el año 2008, donde si bien el número de empresas disminuyó en segmentos de mayor volúmenes de ventas durante 2009, en términos absolutos, la industria demostró un crecimiento, manteniendo un promedio entre los años 2006 y 2013 que oscila alrededor el 2% anual, lo que se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 2: Crecimiento porcentual de la industria chilena 2006 – 2013 por tamaño.

VARIACION % (N° EMP)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Sin Ventas</i>	3,64%	1,62%	0,33%	9,69%	-0,04%	1,24%	3,04%	3,78%
<i>Micro</i>	1,39%	0,21%	0,82%	0,08%	0,44%	1,54%	1,47%	1,66%
<i>Pequeña</i>	4,89%	5,25%	3,95%	0,70%	8,28%	7,95%	6,37%	4,79%
<i>Mediana</i>	5,18%	6,95%	5,55%	-1,96%	9,66%	8,14%	7,52%	4,08%
<i>Grande</i>	8,33%	7,95%	2,89%	-2,38%	9,44%	8,38%	5,03%	4,34%
Total	2,33%	1,34%	1,34%	1,40%	1,85%	2,76%	2,71%	2,60%

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

De la tabla anterior se puede inferir que en términos absolutos, los tramos de mayores niveles de ventas son más sensibles a las condiciones ambientales que los de menores ventas, situación se puede extrapolar también a la óptica de las ventas por tramo, lo que se refleja en las tablas 3 y 4.

Tabla 3: Evolución ventas industria chilena 2006 – 2013 por tramo.

VENTAS (MM UF)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Micro</i>	293	300	306	312	314	324	338	351	364
<i>Pequeña</i>	855	901	954	997	996	1.091	1.178	1.255	1.311
<i>Mediana</i>	843	883	943	994	979	1.068	1.160	1.244	1.294
<i>Grande</i>	9.737	11.151	11.649	13.934	12.205	13.363	15.640	15.171	16.361
Total	11.728	13.235	13.852	16.238	14.494	15.846	18.316	18.022	19.330

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

Tabla 4: Evolución % ventas industria chilena 2006 – 2013 por tramo.

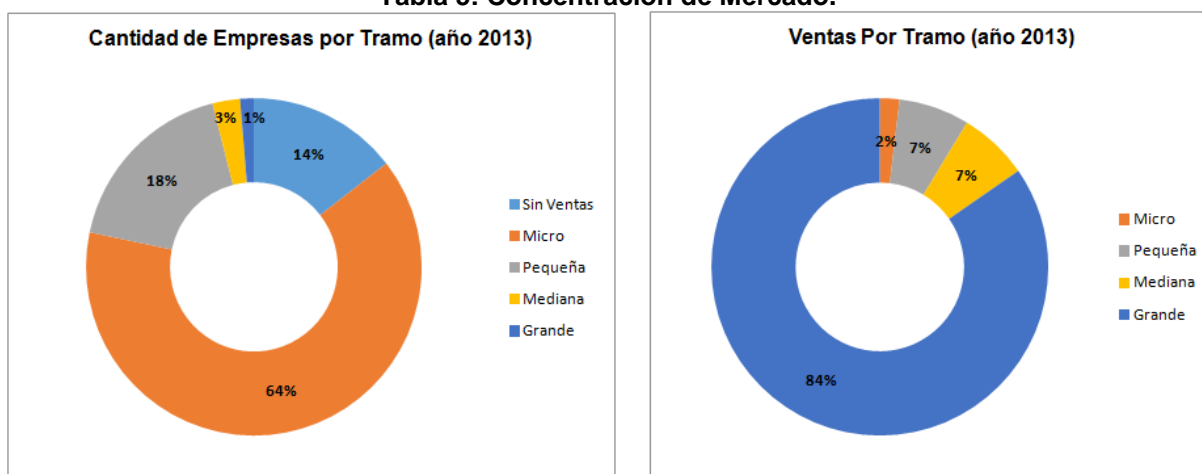
AÑO COMERCIAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Micro</i>	2,43%	1,91%	2,02%	0,74%	3,09%	4,37%	3,94%	3,44%
<i>Pequeña</i>	5,35%	5,94%	4,50%	-0,09%	9,49%	7,94%	6,55%	4,51%
<i>Mediana</i>	4,78%	6,83%	5,41%	-1,60%	9,11%	8,65%	7,25%	4,00%
<i>Grande</i>	14,52%	4,47%	19,62%	-12,41%	9,49%	17,04%	-3,00%	7,84%
Total	12,85%	4,67%	17,22%	-10,74%	9,33%	15,59%	-1,61%	7,26%

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

1.5. Concentración de Mercado

De acuerdo con los datos proporcionados por el SII para el año comercial 2013, el mercado se compone en un 1% de grandes empresas que concentran el 84% de las ventas totales de la industria, mientras que las empresas pequeñas y medianas que representan el 20% de la industria absorben el 14% de las ventas del mercado, finalmente el 64% de la industria corresponde a microempresas que obtienen solo el 2% de las ventas totales, lo que se puede ver en la tabla 5 (adicionalmente existe un 14% de empresas que no cuentan con información de ventas, por lo que no son consideradas en este análisis).

Tabla 5: Concentración de Mercado.



Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

En base a la información proporcionada por el SII, los ingresos promedio de las empresas en función del tamaño es el que se muestra a continuación en la tabla 6.

Tabla 6: Ventas promedio por tamaño.

VENTAS PROMEDIO (UF/año)	2013
<i>Micro</i>	561
<i>Pequeña</i>	7.290
<i>Mediana</i>	48.119
<i>Grande</i>	1.227.932
Promedio	320.976

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

Como se puede ver existen grandes diferencias de ingresos en función del tamaño de la empresa, lo que es consistente con lo determinado en el análisis de la concentración del mercado.

Otro factor importante para el análisis es la cantidad promedio de empleados por empresa (personas contratadas por el empleador), datos que se pueden observar en la tabla 7.

Tabla 7: Empleados promedio por empresa por tamaño (año 2013).

TAMAÑO	Cantidad empresas	Empleados totales	Empleados Promedio
<i>Micro</i>	647.766	545.058	0,8
<i>Pequeña</i>	179.881	873.004	4,9
<i>Mediana</i>	26.892	1.285.614	47,8
<i>Grande</i>	13.324	1.719.191	129,0
Total	867.863	4.422.867	5,1

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

Al observar la información clasificada en función del tamaño de la empresa se desprende que, como es lógico esperar, a medida que las empresas crecen, tienen una mayor cantidad de empleados contratados y que en línea con la concentración del mercado, las grandes empresas que representan el 2% del total de empresas (descontando las empresas que no tienen información de ventas), concentran casi el 40% de la población trabajadora del país.

1.6. Detección de la oportunidad de negocio

Los principales autores de estrategia organizacional, señalan la importancia de que una empresa adopte estrategias alineadas con el momento organizacional por el que atraviesa, esto es tamaño, etapa del ciclo de vida, condiciones de mercado, etc.

Por norma general, todo nuevo emprendimiento nace como una microempresa y a medida que pasa el tiempo evoluciona, crece y transita por las diferentes etapas del ciclo de vida empresarial, va sumando nuevos productos en el tiempo, aumentando los niveles de venta y ampliando la cartera de clientes, por lo que debe ir en forma periódica revisando y ajustando su estrategia empresarial.

Se puede asimilar que cuando una empresa alcanza un tamaño grande de ventas, ha alcanzado una etapa del ciclo de vida de madurez o se encuentra próxima a alcanzarla, etapa donde se tienden a estabilizar las operaciones de la compañía en términos de venta, procesos productivos y competencia. Cuando una empresa alcanza esta etapa de desarrollo es probable que ya tenga interiorizados conceptos como estrategia organizacional, reingeniería de procesos, estructura organizacional, investigación de mercados o decisiones financieras, y por lo tanto tenga mecanismos desarrollados que le permitan atenderlos en forma constante o periódica, ya sea por medio de la utilización de personal propio, como de agentes

externos especializados que la apoyen en estas materias, sin embargo, para el caso de una micro, pequeña o mediana empresa, es probable que ocurra lo contrario, es decir, en estos casos es habitual que no se encuentren interiorizados muchos de los conceptos básicos de gestión de empresas y, en el caso que los tenga, no sea capaz de abordarlos correctamente ya sea por escasez de personal capacitado para realizar estas tareas o tenga un nivel de ingresos insuficientes para costear una empresa especializada en cada una de estas materias.

Bajo esta hipótesis, se abre una oportunidad de negocio para establecer una empresa que brinde asesoría en materias de gestión de empresas a pequeñas y medianas empresas, que les permita enfrentar de mejor forma el mercado y poder transitar por el ciclo de vida empresarial en forma exitosa.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo de tesis es el diseño de un plan de negocio para un servicio de consultoría que permita brindar asesoría en gestión a pequeñas y medianas empresas, de manera que permita acompañarlas en su desarrollo y brindarles sostenibilidad.

2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos planteados en ese trabajo de tesis son:

- Analizar el mercado desde la perspectiva de los clientes para determinar el segmento objetivo.
- Establecer la propuesta de valor en función del segmento objetivo escogido y sus necesidades.
- Diseñar el modelo de negocio.
- Evaluar el modelo de negocio desde la perspectiva técnica, económica y de riesgos.

3. Alcance

El presente trabajo de tesis, tiene como fin el diseño de un modelo de negocio para un servicio de consultorías para empresas.

El foco del servicio ofrecido por el modelo de negocio es el acompañamiento de las empresas en las distintas etapas de su desarrollo por medio de un servicio de consultoría de procesos, estructura organizacional y estrategia, complementado con un servicio de asesoría integral que permita solucionar todas las necesidades de un cliente en términos de gestión, lo que se resolverá mediante la construcción de una red de asociaciones clave con empresas que brinden servicios.

Este trabajo no considera la construcción de la red de asesorías, dado que es parte de una segunda etapa de implementación del modelo, donde se identificarán las reales necesidades de los clientes y, una vez construida una cartera de clientes lo suficientemente amplia como para tomar una posición ventajosa de negociación, se establecerán los vínculos con las empresas clave que permitan brindar un servicio de calidad al cliente al menor costo posible.

4. Propuesta Metodológica

El presente trabajo de tesis será desarrollado en las siguientes fases:

4.1. Diseño del Modelo de Negocio.

Para el desarrollo de esta fase, se utilizará como base el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para la generación de modelos de negocio.

En una primera etapa, se considera la generación del lienzo (canvas) del modelo de negocio, a partir de nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

El canvas es una representación gráfica del modelo de negocio, es una manera de plasmar la lógica que una empresa sigue para obtener sus ingresos, y representa los cuatro componentes de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los autores proponen que el correcto llenado del canvas debe seguir la siguiente secuencia de manera de poder alinear el negocio con las necesidades de los clientes:

- Segmentos de Mercado: En este cuadrante se registra el o los segmentos de clientes a los cuales la empresa brindará servicios. Para asegurar el éxito del modelo de negocio es necesario, en primera instancia, establecer claramente a que Clientes se desea atender, cuáles son sus reales necesidades y si es necesario segmentar de alguna forma al grupo de clientes objetivo, con base en si sus necesidades requieren o justifican ofertas, canales de distribución o tipos de relación diferentes, otros factores importantes para diferenciar los grupos de clientes son el índice de rentabilidad y la disposición a pagar por un mismo producto o servicio. Pese a lo anterior, es también una alternativa viable atender a un mercado de masas, donde no es requerido segmentar el mercado y entregar una oferta de valor estándar que atienda necesidades o problemas similares.
- Propuesta de valor: En este punto se identifica la forma en que la empresa se hará cargo de las necesidades o problemas específicos de sus clientes. Es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes y que hacen que estos se decanten por una u otra empresa por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Relación con clientes: En esta etapa se desarrolla el tipo de relación que la empresa busca cultivar con sus clientes, estas pueden ser relaciones de

captación, fidelización o estimulación de ventas. La construcción de este módulo se basa en la experiencia que la empresa desea entregar al cliente, por lo mismo, la decisión sobre la relación a establecer con los clientes debe estar estrechamente relacionada con el tipo de cliente a atender y la propuesta de valor.

- **Canales:** Este cuadrante explica el modo en que la empresa se comunicará con sus clientes, como entregará la propuesta de valor y el medio sobre el cual construirá la relación con el cliente. Este segmento del Canvas pone énfasis en los canales de comunicación, distribución y ventas que la empresa establecerá para llegar a sus clientes y que le permitirán dar a conocer los productos, servicios y su propuesta de valor, entregar las herramientas para que los clientes puedan evaluar la propuesta de valor, facilitar el proceso de venta y entregar un proceso de postventa adecuado a las necesidades del cliente, la clave en este ítem es lograr construir canales de atención que permitan a la empresa proporcionar una experiencia del cliente, alineada con el módulo de relación con clientes, y que permita aumentar lo más posible la rentabilidad del negocio. Es posible distinguir dos tipos de canal, el canal propio que corresponde a aquel desarrollado por la propia empresa para alcanzar al cliente y el canal de socio indirecto que corresponde a la utilización de algún tipo de intermediario que gestione la relación con el cliente. Además, los canales tienen cinco fases que corresponden a los siguientes:
 - **Información:** Corresponde a la fase donde la empresa entrega información a sus clientes.
 - **Evaluación:** Corresponde a la fase donde la empresa ayuda a su cliente a evaluar la propuesta de valor.
 - **Compra:** Es la fase donde el cliente se encuentra convencido de adquirir el producto y servicio y la empresa pone a su disposición la herramienta que le permite contratarlo o adquirirlo.
 - **Entrega:** Es la forma en que la empresa hace entrega del producto o servicio contratado o adquirido.
 - **Postventa:** Es la forma en cómo la empresa se hace cargo de gestionar la experiencia del cliente una vez entregado el servicio.
 - **Fuentes de Ingreso:** Este módulo se refiere a la forma en que la empresa generará el flujo de ingresos, en esta etapa el modelo de negocio debe representar claramente el valor por el cual está dispuesto a pagar cada tipo de cliente y la forma en que se recogen dichos ingresos, estableciendo la posibilidad de pagos puntuales o recurrentes, así como los conceptos por los que se efectuarán los cobros a los clientes por los productos o servicios entregados.

- Recursos clave: Son aquellos activos necesarios para proporcionar la propuesta de valor a los clientes, estos recursos pueden ser propios u obtenidos de terceros y se pueden clasificar en cuatro categorías:
- Recursos físicos: Se refieren a activos tales como instalaciones, sistemas, vehículos, etc.
- Recursos económicos: Se refiere a necesidades de capital que permitan funcionar al modelo de negocio, tales como dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de acciones, etc.
- Recursos humanos: Si bien toda empresa requiere personas para funcionar, cuando hablamos de los recursos humanos como un recurso clave para la compañía debemos aclarar que en este caso las personas desarrollan funciones que requieren cualidades particulares que son críticas para el negocio, tales como creatividad, experiencia u otras habilidades específicas.
- Recursos intelectuales: Son todos aquellos recursos asociados a creaciones propias de cada compañía que son de difícil desarrollo y que fortalecen el valor de la compañía o de los productos y servicios ofrecidos, tales como marcas, patentes, licencias, etc.
- Actividades clave: Corresponden a todas aquellas actividades que una empresa debe emprender y que resulten críticos para que el modelo de negocio funcione de acuerdo a lo esperado, estas actividades son en las cuales se deben invertir los recursos clave para proporcionar la propuesta de valor a los clientes.
- Asociaciones clave: Son aquellos recursos requeridos para la generación de valor que deben ser obtenidos en proveedores externos de la compañía para la obtención de economías de escala por medio de la optimización de los recursos, reducción de riesgos e incertidumbre al obtener servicios especializados de una tercera compañía o la adquisición de productos o servicios presentes en el mercado que permitan concentrar el uso de recursos en actividades clave y así aumentar la capacidad de la compañía.
- Estructura de costos: Corresponde a los diferentes elementos del modelo que se traducen en costos para el negocio en la creación de valor, en su entrega al cliente y en la mantención de las relaciones con los mismos, es así como existen dos grandes tipos de estructura de costos, aquellos modelos basados en estructuras según costos y que buscan recortar los gastos en todos aquellos puntos donde sea posible y aquellas estructuras según valor, que no priorizan la reducción de costos dentro de sus actividades, sino que buscan maximizar la creación de valor para el cliente, ambos modelos buscan siempre la maximización de la rentabilidad esperada del negocio.

4.2. Evaluación Económica

El objetivo de esta etapa es evaluar económicamente la factibilidad del modelo, para esto es necesario estimar los ingresos y costos del modelo, a partir de la información proporcionada por el Canvas desarrollado en la etapa anterior y una estimación de ventas que será abordada desde la perspectiva de un análisis de suficiencia, en el cual se analizará el nivel mínimo de ventas que hacen que el modelo obtenga rentabilidad positiva, a partir de la estructura de costos e ingresos del mismo, además de la inclusión de análisis de diferentes escenarios, con el fin de establecer las condiciones requeridas para que el modelo sea rentable económicamente.

4.3. Estrategia de Implementación.

Una vez concluido el diseño del modelo de negocio y con los resultados del análisis económico, se diseñará una propuesta de estrategia de implementación que permita alcanzar las condiciones establecidas en los escenarios favorables del modelo, establecer los riesgos del proceso de implementación, lo anterior con foco en detectar los puntos críticos que se deben tener en cuenta para elaborar una estrategia de implementación. Finalmente, se desarrollará una propuesta de estrategia de implementación que permita enfrentar los elementos detectados en el análisis de suficiencia anteriormente descrito.

4.4. Conclusiones.

Para finalizar el trabajo de tesis, se analizarán los resultados obtenidos, tanto en el desarrollo del modelo de negocio, como en la estrategia de implementación, con el objetivo de evaluar la factibilidad de llevar el modelo de negocio al mercado, los riesgos que implica y finalmente las recomendaciones y advertencias a tener en cuenta al momento de la implementación.

5. Modelo de Negocio

El diseño del modelo de negocio se realizará siguiendo la metodología del Canvas de Ostelwalder y Pigneur, para lo cual se completarán los 9 cuadrantes, de acuerdo a lo explicado en el apartado anterior:

5.1. Clientes

Para hacer una catalogación que permita identificar los potenciales clientes y las características de cada tipo, se analizarán en función de las variables definidas en el apartado de contexto de este trabajo de tesis, esto es tamaño (nivel de venta), estructura organizacional (familiar o profesional) y etapa del ciclo de vida. De estas tres dimensiones propuestas es posible extrapolar una variante al modelo tradicional de ciclo de vida empresarial que considere niveles de venta y tipo de estructura profesional, de acuerdo a lo expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 8: Clasificación propuesta de clientes potenciales.

Etapa del Ciclo de Vida	Tamaño de la Empresa	Estructura Organizacional
<i>Nacimiento</i>	Micro	Familiar
<i>Crecimiento</i>	Micro - Pequeña - Mediana	Familiar - Profesional
<i>Madurez</i>	Pequeña - Mediana - Grande	Familiar - Profesional
<i>Declinación</i>	Pequeña - Mediana - Grande	Familiar - Profesional
<i>Reinvención</i>	Pequeña - Mediana - Grande	Familiar - Profesional

Fuente: Elaboración propia.

El observar esta clasificación de clientes potenciales desde la perspectiva del tamaño de la empresa, es posible obtener la siguiente catalogación de tipos de clientes:

- a) Micro Empresas: Corresponde a empresas en etapa de nacimiento o crecimiento, con una estructura organizacional de tipo familiar. Una característica relevante del sector es que, de acuerdo a estudios de contraste de los datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) y los de la encuesta CASEN, existe cerca de un 50% de microempresas no declaradas ante el mencionado SII, lo que hace muy difícil su cuantificación real. Por lo general, este tipo de empresa cuenta con un máximo de 9 empleados incluido el microempresario, quien tiene como máximo un nivel educacional técnico o universitario incompleto. Además, no existe una clara definición de roles de los trabajadores, por lo que usualmente quienes se desempeñan en estas empresas realizan múltiples funciones.

Dado que el nivel de ventas no supera las 2.400 UF anuales y considerando que probablemente estas empresas transitan por una temprana etapa del ciclo de vida, es probable que gran parte de los ingresos obtenidos sea reinvertido en el negocio.

Por lo tanto es posible deducir que los recursos de estas empresas (tanto en términos de monetarios como de personas), en la mayoría de los casos, son suficientes solamente para poder dar continuidad al negocio y no cuentan con los suficientes para abordar temas de gestión de empresas como estrategia en los negocios, reingeniería de procesos, entre otros, siendo en la mayoría de los casos el dueño de la empresa el principal y único involucrado de estas actividades y normalmente con un horizonte de planificación de corto plazo.

Otro factor determinante de este segmento de empresas es que la alta sensibilidad respecto a variaciones del mercado, sumado a la poca experiencia de la empresa y limitada cartera de clientes hace que sea un segmento con un alto grado de exposición y riesgo de quiebra por lo que no existe certidumbre respecto de su continuidad en tiempo, lo que se traduciría en incertidumbre respecto de los ingresos futuros para una empresa que desee establecer una relación comercial de largo plazo de proveedor de servicios con este tipo de empresas.

Por este motivo, este segmento de clientes se vuelve poco atractivo, desde la perspectiva de la expectativa de obtención de rentabilidad tanto en el corto como en el largo plazo, para una empresa de consultoría como la propuesta en este modelo de negocio. Por otro lado, en el caso de la perspectiva de una empresa de estas características, si bien la propuesta de valor puede resultar atractiva, no existen los recursos necesarios para adquirir estos servicios.

- b) Pequeñas Empresas: Corresponden a empresas que se pueden encontrar en casi todas de las etapas del ciclo de vida y que generalmente cuentan con entre 10 y 49 trabajadores y una estructura organizacional familiar o con un bajo nivel de profesionalización.

Por norma general, la actividad principal de estas empresas corresponde a actividades de soporte a la operación de grandes empresas, donde el tipo de servicios que ofrecen es generalmente poco diversificado, es decir cuentan con poca variedad de productos y servicios, lo que las hace altamente sensibles a cambios en el mercado.

Por otro lado, la cartera de clientes es reducida, y en muchos casos un único cliente representa una gran proporción de las ventas totales, lo que se traduce en un alto grado de dependencia hacia éste.

Los desafíos de este tipo de empresas varían de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en que se encuentren, es así, como en una etapa temprana el problema principal puede estar asociado al crecimiento de las ventas y al desarrollo de la cartera de clientes, en una etapa más avanzada puede ser la diversificación de la cartera de productos, la optimización de costos, etc. Por este motivo, en este segmento es muy probable que por parte de los potenciales clientes exista interés en desarrollar estrategias que le permitan subsistir en el tiempo y controlar los riesgos latentes, sin embargo, los niveles restringidos de dotación hacen que por lo general el personal se destine

completamente a funciones propias del negocio y no tenga personal propio dedicado a funciones de planificación o estrategia, sin embargo los niveles de ingreso anuales de estas empresas que rondan entre los 2.400 UF y 25.000 UF podrían permitir destinar parte de las ganancias a subcontratar dichas actividades.

De acuerdo con este análisis, este tipo de empresas no cuenta con grandes cantidades de recursos económicos disponibles para este tipo de servicios, por lo que en una mirada de corto plazo no es un segmento que resulte atractivo para el desarrollo del negocio, sin embargo, este segmento presenta otro tipo de ventajas menos evidentes, como son la baja competencia en el mercado de la consultoría para este segmento específico, además de la expectativa de obtener mayores rentabilidades en el futuro y la oportunidad de establecer relaciones de largo plazo con este tipo de clientes.

Por lo tanto, desde el punto de vista del negocio se considera que este es un segmento atractivo, dado que tienen escasas posibilidades de autosatisfacer su necesidad de desarrollar las funciones antes mencionadas con personal propio en forma permanente, sin embargo el nivel de ingresos que presenta el segmento permite en muchos casos financiar la contratación externa de dicho servicio en una modalidad por horas, además, este segmento de potenciales clientes ofrece la oportunidad de establecer vínculos en una etapa temprana de desarrollo y fortalecerlos con resultados en el tiempo, de manera de poder crecer junto al cliente.

- c) Medianas empresas: De acuerdo con los datos del Servicio de Impuestos Internos, estas empresas presentan ventas anuales entre los 25.000 UF y 100.000 UF, por otra parte, según lo informado por CORFO, estas empresas cuentan con una dotación de empleados que oscila entre 50 y 199 personas.

En este grupo se observan carteras de clientes de mayor tamaño y mejor equilibradas que las de pequeñas empresas, donde no necesariamente las ventas dependen en su mayoría de un único cliente sino más bien de un grupo de clientes importantes, además tienen una mayor variedad de productos y servicios disponible en su oferta, procesos de mayor complejidad y estructuras organizacionales más desarrolladas, aun cuando en muchos casos se observan empresas que mantienen su estructura organizacional familiar.

Lo común es que estas empresas se encuentren en etapas intermedias o avanzadas de desarrollo, es decir, se encuentren transitando en etapas avanzadas de crecimiento, madurez o incluso en etapa de declinación del ciclo de vida, lo que en cualquier caso significa que se encuentran en una etapa que presenta una reducción de la tasa de crecimiento, lo que ocasiona preocupación, por parte de la dirección, respecto de esta situación y generalmente incentiva la búsqueda de alternativas de gestión que permitan

mejorar los índices de crecimiento y fortalecer la posición de mercado alcanzada.

En el mercado existen variadas alternativas, desde consultorías por proyecto que intervienen algunos de los procesos de negocio de la empresa, hasta posibilidades de incursionar en nuevos mercados, sin embargo, para estas empresas es difícil identificar oportunidades y evaluar cuál es la más conveniente para el propósito de la compañía, dado que el tamaño de la empresa aún hace poco probable que se destine personal propio a estas funciones, y en caso que así lo fuera, serían pocos los recursos involucrados en dichas actividades, es más, a este nivel aún es probable encontrar personal de la dirección destinando parte de su tiempo a evaluar alternativas y buscar asesorías externas que solucionen estos problemas, sin embargo son muy pocos los casos en que efectivamente la asesoría externa se encarga de buscar la real necesidad de la compañía de manera de brindar soluciones integrales y por lo general se limitan a entregar productos preestablecidos de consultorías, o se trata de consultores independientes que se limitan a desarrollar proyectos particulares, sin atacar los problemas de fondo que pudieran tener los clientes sino más bien se centran en atender los síntomas de un problema mayor no identificado por la empresa.

En este segmento de clientes existe la posibilidad de ofrecer un servicio integral que permita identificar los problemas de base de los clientes, a partir de los síntomas detectados, y en consecuencia proponer intervenciones de fondo con el objetivo de apoyar a los clientes en su desarrollo, de manera tal de construir una relación de largo plazo donde el crecimiento de los clientes se traduzca en desarrollo para este modelo de negocio.

- d) Grandes Empresas: Son empresas con ventas anuales informadas al Servicio de Impuestos Internos superiores a las 100.000 UF y que, de acuerdo a información de la Corfo, cuentan con más de 200 empleados.

Por norma general este tipo de empresas cuentan con una estructura ejecutiva completamente profesionalizada, sin embargo existen excepciones, como se menciona en el apartado de contexto de este trabajo de tesis.

Se asume que este tipo de empresas se encuentra en estados avanzados en el ciclo de vida empresarial, donde incluso existen algunos casos en que las empresas han logrado sobrevivir más de un ciclo de vida, esto es, una vez llegada la etapa de madurez o decadencia, han logrado reinventarse e iniciar un nuevo proceso de crecimiento, lo que desencadena el inicio de un nuevo ciclo de vida para la empresa.

En este caso, lo más probable es que las empresas de este segmento tengan mecanismos desarrollados para abordar temas de estrategia en los negocios y gestión empresarial, ya sea por medio de personal propio como por medio de la contratación de empresas externas especializadas.

Dado que este segmento concentra la mayor parte de los ingresos de la industria, es probable que tengan acceso a una variada oferta de opciones de asesoría externa, lo anterior sin considerar que probablemente muchas de las problemáticas de gestión de una empresa se encuentren resueltas por medio de contratos con empresas de renombre y larga experiencia en la materia, o por lo menos, abordados con personal propio.

Si se considera a simple vista desde el contexto económico, es evidente que este segmento de clientes es atractivo para cualquier empresa que provea servicios de asesoría, dada la propensión de este segmento a buscar este tipo de servicios y los recursos que tienen disponibles, sin embargo, si se consideran factores como la competencia en el sector, las posibilidades de acceso de los potenciales clientes a soluciones por parte de personal propio o asesores externos y las posibilidades de construir relaciones de largo plazo, entre otros factores, es que el atractivo de este segmento para la incursión de una nueva empresa se diluye.

En conclusión, se puede determinar que para este modelo de negocio existen dos claros segmentos de clientes potenciales, las pequeñas y medianas empresas, quienes presentan características diferentes en cuanto a disposición a pagar por el servicio, posibilidades de acceso a proveedores de servicios similares en el mercado (competencia), proyecciones y, por lo tanto, diferentes propuestas de valor esperadas.

5.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de este modelo de negocio es un servicio de consultoría con foco en acompañar a los clientes en las diferentes etapas de su desarrollo, detectando las necesidades que surgen en el tiempo y proponiendo soluciones que permitan brindar sostenibilidad en el tiempo.

A diferencia de otras ofertas disponibles en el mercado, esta propuesta busca romper el modelo tradicional de consultoría por proyectos, donde las relaciones con los clientes son de corto plazo y duran el tiempo que transcurre en el desarrollo de cada proyecto particular, en este modelo tradicional el consultor realiza el servicio por el cual fue contratado y una vez finalizado el proyecto, busca vender un nuevo proyecto al mismo cliente o a otro nuevo.

La propuesta de este modelo de negocio es ofrecer un servicio de consultoría personalizado (asesoría) y permanente por medio de un contrato de largo plazo, en donde, en las primeras etapas del contrato se puedan desarrollar acciones de poco esfuerzo y alto impacto para la organización, por ejemplo desarrollo de cuadros de indicadores, ahorros de costos fijos por mejoras en la gestión, optimización de procesos de negocio y dimensionamiento organizacional (estudios de cargas de trabajo) en áreas claves del negocio, etc., lo anterior para poder dar tiempo a un

diagnóstico que permita identificar las necesidades de cada cliente en términos de estrategia, procesos y estructura organizacional, además de mantener en el largo plazo el monitoreo a los planes estratégicos definidos, así como tendencias del mercado en términos de negocio, operaciones, marketing, entre otros, para poder ir adecuando los procesos relevantes y la estructura organizacional a la estrategia, el momento organizacional y de mercado, para poder dar soporte a los procesos de negocio en el tiempo.

En la descripción anterior, existen dos propuestas de valor que conviven en paralelo, existe una propuesta de valor de corto plazo y una segunda de largo plazo.

En la primera parte de la descripción de la propuesta de valor se hace mención a una propuesta corto plazo que dice relación con el desarrollo de acciones de poco esfuerzo y alto impacto, en esta etapa propuesta de valor lo que se busca es establecer un vínculo de confianza con el cliente, de manera de fundar una relación duradera en base a resultados en el corto plazo, para esto, la propuesta considera que estas acciones se deben centrar principalmente en dos focos:

- a) Establecer o mejorar los mecanismos de control del negocio por parte la alta dirección: como ya se ha mencionado anteriormente en las empresas de tamaño pequeño y mediano, en especial en el caso de las empresas familiares, el control del negocio está altamente centralizado, lo que produce ralentización de los procesos de toma de decisiones, y dificulta el crecimiento del negocio y puede provocar un estancamiento del mismo, incluso en algunos casos el exceso de control puede llevar a alcanzar un falso nivel de madurez del negocio. En este sentido, la propuesta de corto plazo debe apuntar a lograr agilizar los procesos de control del negocio y toma de decisiones, con el fin de permitir destrabar el crecimiento del negocio y mejorar los resultados en el corto plazo.
- b) Diseño de procesos críticos y estructura organizacional: Si bien un rediseño total de los procesos de una empresa y un posterior dimensionamiento de cargas de trabajo es una labor de largo aliento, la propuesta consiste en enfocarse en aquellos procesos tanto comerciales como de operación y soporte que son críticos y que impactan directamente al negocio, el objetivo en este punto no es obtener el “mejor proceso posible”, sino más bien lograr establecer una forma de operar que se mueva dentro de ciertos estándares y que garantice cierto nivel de homogeneidad en términos de tiempos de proceso y calidad, para luego definir una estructura organizacional que pueda dar soporte a dichos procesos y, lo más importante, que logre determinar roles y funciones claros para todos los involucrados.

Desde el punto de vista del largo plazo, la propuesta considera establecer un servicio de asesoría permanente con foco en:

- Mejora Continua: Establecer un modelo de gestión que permita trabajar en la optimización tanto de procesos como de la estructura organizacional, de manera que el cliente logre ejecutar sus procesos de negocio de forma más

rápida, con menor costo, mejorando la calidad de sus productos o servicios y bajo un control riguroso del negocio.

- Diseño y gestión de la estrategia empresarial: Desarrollar un proceso de planificación estratégica que permita establecer una orientación clara para el cliente, alineamiento en cuanto a las metas y objetivos propuestos y establecer un cuadro de mando que permita hacer seguimiento al logro de los mismos.
- Asesoría integral: La propuesta busca entregar asesoría integral a los clientes, esto significa ofrecer solucionar los problemas de los clientes independientemente a que su origen sea legal, marketing, financiero, etc., si bien lo anterior puede sonar ambicioso dado que una sola empresa no puede ser especialista en todos los ámbitos, la propuesta es brindar asesoría en aquellas materias que no son del core del negocio por medio de contratos con expertos en cada materia, los cuales serán rentabilizados mediante la generación de sinergias y la paquetización de los clientes, de esta forma se espera obtener precios más convenientes que si cada cliente acudiera en búsqueda de asesoría en forma directa con los proveedores de manera de poder marginar una parte de ese ahorro y traspasar parte de esos precios a los clientes.
- Estudios: La propuesta incluye el servicio de estudios, que consiste en la adquisición y análisis de estudios de mercado emitidos por empresas dedicadas, con el fin de generar propuestas que permitan adaptarse a tendencias del mercado en todo tipo de materias, como por ejemplo en desarrollo de productos y servicios, nuevas oportunidades de negocio, tendencias en materias de recursos humanos, marketing, finanzas, etc.

En resumen, la propuesta de valor de corto plazo pone el foco del trabajo en la mejora de los mecanismos de control del negocio, estandarización de procesos críticos y establecimiento de roles y funciones claros en la organización, además de lograr las condiciones necesarias para establecer un proceso de mejora continua en todos los niveles de la organización, mientras que en el mediano y largo plazo la propuesta apunta a resolver todo tipo de problemáticas organizacionales, con foco en estrategia, procesos y estructura organizacional, haciéndose cargo del resto de las problemáticas por medio de contratos con empresas especializadas en cada materia, con el objetivo de acompañar a las empresas en su desarrollo, proponiendo soluciones a sus necesidades acordes a la etapa del ciclo de vida por la cual transitan, tamaño y estructura organizacional, de manera de poder garantizar su continuidad en el tiempo.

El valor para los clientes de esta propuesta radica en la oportunidad que se presenta para una empresa de las características mencionadas en el apartado anterior de contar con servicios que en general no se encuentran disponibles para este segmento (pequeñas y medianas empresas), o que por su alto valor, son

contratados en forma esporádica, no pudiendo contar con un servicio permanente o en todos los ámbitos que lo requieran.

5.3. Relación con clientes

Como se ha mencionado anteriormente en diferentes puntos de este trabajo de tesis, el modelo de negocio propuesto busca acompañar a las empresas en su desarrollo, por lo que se hace necesario construir relaciones de largo plazo con los clientes, de tal manera que permita desarrollar las actividades descritas en la propuesta de valor y de esta forma aportar a los clientes en su desarrollo como empresa y brindarle sostenibilidad en el tiempo.

El modelo de negocio propone dos vías para la construcción de la relación con el cliente:

- a) Construcción de confianzas: El primer elemento para construir una relación sostenible en el tiempo es la confianza, la cual se puede construir a partir del desarrollo de un trabajo de calidad, cobro justo por servicio y transparencia, la construcción de confianzas es el elemento fundamental sobre el cual se construirá la relación con los clientes.

El primer paso para construir la confianza del cliente es la entrega oportuna de resultados, en esta línea es fundamental la propuesta de valor de corto plazo, si bien no se menciona en la descripción en el apartado anterior, justamente lo que persigue es el objetivo de construir confianzas con el cliente por medio de la entrega temprana de resultados, dado que esto le permitirá hacer el balance de los mismos versus las expectativas generadas.

Este primer período de operación es crítico para asegurar el objetivo perseguido por este modelo de negocio que busca establecer una relación de largo plazo con el cliente, dado que la entrega en este periodo de resultados alineados con las expectativas de corto plazo del cliente, permite generar un nivel de confianza sobre el cual establecer en conjunto las principales pautas de trabajo y planificar las actividades contempladas en la asesoría.

Es importante entender que un cliente satisfecho confía en el servicio que ofrece una empresa y por lo tanto es un cliente que la contratará en el futuro e incluso la recomendará dentro de su red de contacto. Lograr la confianza del cliente es fundamental para establecer una relación duradera con el cliente y construir la imagen y prestigio de la empresa en el mercado.

- b) Convertirse en el único interlocutor con empresas externas: Como se mencionó en la propuesta de valor, una de las líneas de trabajo es la asesoría integral que en este modelo de negocio es utilizada en una primera instancia como “gancho” para aquellas empresas cuyos recursos no le permiten contar con acceso a asesorías de otros tipos, sin embargo en el largo plazo, el

desarrollo del cliente le permitirá acceder a una mayor variedad de servicios en el mercado, siendo esta línea de trabajo una barrera de entrada para la competencia.

Por otro lado, una consecuencia esperada de la construcción de confianzas con el cliente es justamente que éste busque solución no solo a problemas internos y de gestión, sino también a otro tipo de problemas que pudiera enfrentar, como por ejemplo a problemas de tipo legal, marketing, investigar nuevas tendencias de mercado, etc. La propuesta busca poder establecer soluciones acordes a las necesidades y expectativas del cliente en etapas tempranas de relación, de manera de generar la costumbre en el cliente de buscar soluciones a través de su asesor de confianza, pero más importante aún es poder tener una relación tan estrecha y compenetrada que permita detectar a tiempo las necesidades del cliente, de manera de ofrecer soluciones incluso antes que el cliente sea capaz de detectarlas.

Para lograr esto la empresa debe establecer vínculos de negocio con servicios externos que ofrezcan servicios que no sean del core del negocio de la consultoría que presenta este modelo de negocio, lo anterior dado que nadie es capaz de ofrecer un servicio especialista en todo tipo de necesidades, este punto es importante en la construcción de la relación con los clientes, dado que es una señal que permite al cliente darse cuenta que el servicio que ofrece la empresa es en beneficio del cliente. Uno de los pilares del servicio ofrecido es el diagnóstico continuo, lo que ofrece la oportunidad de detectar necesidades que en ocasiones no pueden ser resueltas por quien hace el levantamiento diagnóstico, por lo que en esas ocasiones la propuesta es poder ofrecer al cliente las alternativas que se encuentran en el mercado y ofrecer llevar el control de la labor desarrollada por terceros con el fin de lograr los mejores resultados para el cliente, ajustados a sus necesidades y alineados con su estrategia.

En este modelo de negocio, la relación con el cliente es un pilar fundamental, dado que el tipo de servicio ofrecido en la propuesta de valor se funda en una relación de largo plazo.

Las líneas de trabajo propuestas para construir la relación con el cliente son aplicables al tipo de cliente al cual apunta este modelo de negocio, y lo que se espera es obtener una relación estrecha con el cliente de manera de convertirse en un socio estratégico desde una etapa temprana de desarrollo para crecer en conjunto.

5.4. Canales

Para poder hacer una descripción más detallada de los canales propuestos en este modelo de negocio, se establece una separación de acuerdo al propósito de cada uno, es así como podemos diferenciar dos tipos de canales, por un lado se describen aquellos canales promocionales que permiten generar los primeros contactos con potenciales clientes y generar negocios con ellos y por otro lado los canales de negocio que permiten mantener la relación con los clientes:

- Canales promocionales: Como ya se mencionó con anterioridad, los canales promocionales son entendidos como aquellos por los cuales se busca establecer el vínculo con los potenciales clientes para ofrecer el servicio y por los cuales éstos podrán tener un acercamiento con la empresa, el objetivo principal de estos canales es permitir establecer negocios con los potenciales clientes en clientes, lo que se espera lograr por medio de tres canales principales:
 - Terreno: Como en todo trabajo de consultoría el contacto directo con el cliente es fundamental, por lo que el trabajo en terreno es el canal principal de contacto, en esta línea, la propuesta es hacer visitas a potenciales clientes para explicar el servicio ofrecido, obtener posibilidades de hacer negocios o recomendaciones de posibles interesados para generarlos.
 - Redes de Contacto: Si bien las redes de contacto no son un canal propiamente tal, es necesario mencionar que justamente uno de los objetivos de las visitas a terreno de potenciales clientes es obtener información respecto de otros que pudieran estar interesados en el servicio ofrecido, de manera de poder construir una red donde poder implementar el servicio. Además, otro de los objetivos perseguidos por las visitas en terreno es poder generar un efecto bola de nieve por medio de un modelo viral de difusión, lo que corresponde a un modelo promocional en el cual es el cliente el principal agente de difusión del servicio, ya que si bien es posible que un cliente no se convenza de contratar el servicio tras la visita en terreno, el objetivo es poder posicionar el servicio de forma tal que el cliente visitado pueda comentar el modelo dentro de su red de contacto y de esta forma hacer que otros interesados soliciten visitas informativas.
 - Capacitaciones: Si bien el objetivo fundamental de este modelo no es el negocio de capacitación, en general el impartir cursos a trabajadores es un medio eficaz de mostrar las metodologías a utilizar dentro del servicio de consultoría, construir redes de contacto y posicionar los servicios en la mente del consumidor, por este motivo, la propuesta es realizar algunas capacitaciones dirigidas a potenciales clientes con temas específicos tales como reingeniería de procesos con

metodología Lean, six sigma u otra, Balance Score Card, etc. Desde el punto de vista de la capacitación el objetivo siempre es poder traspasar los conocimientos a los asistentes, sin embargo, la complejidad de estos temas hace que sea imposible transmitir toda una metodología de trabajo que necesariamente se adquiere con la práctica, por lo que en estos cursos el objetivo principal es mostrar las metodologías con el fin de reflejar con ellas las potencialidades del servicio y poder generar algún tipo de vínculo con potenciales clientes. Dado que la capacitación no es el core del negocio propuesto por este modelo y tampoco se busca abrir una línea paralela de negocio con todo lo que ello implica en términos de dedicación, costos, etc., es que se propone considerar la opción de ofrecer el servicio de relatores especializados a empresas de capacitación que ya tengan llegada con empresas que sean parte del segmento de clientes objetivo de este modelo de negocio.

- Página web: Hoy en día toda empresa que quiera tener presencia en el mercado y quiera mostrarse como una empresa seria debe tener a su disposición un sitio web donde pueda por un lado mostrar sus productos y servicios, formas de contacto y todo tipo de información relevante para los potenciales clientes, de manera de poder atraer a emprendedores y empresarios que se encuentren en búsqueda de soluciones para sus respectivas empresas.
- Redes sociales: En la actualidad el poder de las redes sociales es imposible de ignorar, por lo que debe ser utilizado de alguna forma, en este modelo de negocio, se propone utilizar las principales redes sociales existentes en la actualidad como Facebook, LinkedIn o Twitter para construir vínculos con emprendedores y empresas pertenecientes al segmento objetivo, de manera de difundir el modelo, proponer soluciones, debates o incluso ideas de negocio dirigidas a potenciales clientes.
- Asociaciones clave: La propuesta considera establecer vínculos con ciertos socios clave que permitan acceder a sus clientes para poder entregar el servicio, lo anterior es posible de lograr mientras este socio clave tenga algún beneficio a cambio, la propuesta busca establecer una red de socios clave que compartan sus clientes y actúen de manera coordinada cada uno entregando sus propios servicios de manera coordinada a un conjunto de clientes compartido. De esta forma es posible compartir el gasto de recursos destinado a difusión, aumentar la cobertura y contar con una red más amplia de clientes.
 - Canales de negocio: Estos canales se entenderán como aquellos canales por los cuales se entregará el servicio al cliente, en este modelo podemos distinguir dos canales principales:

- Terreno: Como ya se ha mencionado con anterioridad y dadas las características del negocio, el canal principal de atención al cliente propuesto por el modelo de negocio es el trabajo en terreno, esto significa estar donde está el cliente, contar con espacio físico en las dependencias del cliente con el objetivo de tener una mejor visión para los equipos de proyectos respecto de la realidad del cliente, lo que servirá también para hacer mejor diagnóstico de la situación y hacer propuestas de mejora, por otro lado permitirá mantener una estrecha relación con el cliente.
- Trabajo a distancia: Si bien, el ideal es que el trabajo se realice en las dependencias del cliente, siempre existen ocasiones en que el trabajo debe realizarse a distancia, para lo cual se debe disponer de una oficina donde los equipos de proyectos se puedan reunir para discutir y preparar propuestas, compartir experiencias con equipos de proyectos que atienden a otros clientes y diseñar mejores soluciones, además de tener espacio para desarrollar otras funciones como por ejemplo análisis de estudios, reuniones comerciales, labores administrativas como remuneraciones, facturación, etc. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario que a pesar de la modalidad de trabajo, el cliente debe poder mantener el contacto con el equipo de proyectos, motivo por el cual el modelo propone utilizar los canales desarrollados para llegar al cliente en la etapa de negociaciones y presentación de la empresa, como son las redes sociales, la página web y, por supuesto, se deberá contar con un correo electrónico corporativo.

5.5. Fuentes de Ingreso

En todo negocio el flujo de ingresos proviene de los clientes, en este modelo de negocio los ingresos también lo hacen, sin embargo la propuesta considera que dichos ingresos se calcularán en cada caso, dependiendo del nivel de esfuerzo, horas hombre requeridas, nivel de responsabilidad, presupuesto involucrado, tamaño del cliente, etc.

De esta forma los montos a cobrar a los clientes dependerán en gran medida del tipo de cliente al cual se le está prestando el servicio, dado que como se ha analizado con anterioridad un cliente del segmento pequeño tiene menos recursos disponibles para destinar a este tipo de asesorías, sin embargo el modelo propone fórmulas para poder abastecer del servicio a la pequeña empresa sin ser una carga en su generalmente restringida estructura de costos.

El modelo de negocio propone dos modelos de cobro por los servicios:

- Modelo por beneficios: Con el objetivo de no representar una carga poco llevadera por una pequeña empresa, en especial una que transite por una fase temprana de desarrollo o una que represente algún tipo de riesgo para

su subsistencia, es que se propone una estructura de cobros por servicio vinculada al beneficio obtenido por la intervención, las proyecciones y el cumplimiento de dichas proyecciones. Bajo esta premisa es que la propuesta considera una etapa inicial donde se establece una línea base de comparación para determinar los beneficios que son resultado de la asesoría, sobre la cual es posible determinar una proyección de los beneficios que se espera lograr y de esta forma determinar una proporción adecuada para compartir con el cliente. La propuesta considera que incluso en el caso que exista la posibilidad de que el beneficio obtenido con este modelo de cobro no sea suficiente para financiar los costos de la asesoría, es necesario evaluar el contrato en el largo plazo, para lo cual se debe estipular claramente en los contratos que no se autofinancian en el corto plazo cláusulas o multas que permitan asegurar la continuidad de los mismos en el tiempo y de esta forma poder recuperar la inversión. Es necesario considerar que este modelo de cobro es parte de una estrategia de introducción del servicio, en especial en aquellos clientes que se encuentren con problemas de gestión, en este sentido, este modelo de cobro debe ser utilizado como parte de una estrategia de largo plazo para establecer vínculos con empresas que muestren la disposición y el compromiso para establecer una relación duradera, una proyección auspiciosa una vez intervenida la organización y bajo la supervisión de la asesoría que propone este modelo de negocio. La expectativa es construir una relación duradera con empresas en problemas para, una vez intervenidas, obtener un contrato con condiciones que aseguren el nivel de beneficios esperado.

- Modelo por tipo de servicio y cliente: Este modelo propone establecer un sistema de cobro en función del tipo de cliente, tamaño y los servicios contratados, este sistema consiste en una valorización ponderada en función de los costos de cada servicio contratado por el cliente, sin perjuicio de lo anterior, el cobro contiene una importante componente que pondera el tamaño, etapa del ciclo de vida y tipo de estructura organizacional del cliente, dimensiones que permiten extrapolar la disposición y capacidad para pagar por el servicio, pero también el nivel de esfuerzo que significa intervenir dicha empresa en términos de personal requerido, horas de trabajo, requerimientos de asesorías de terceros, esfuerzos requeridos en términos de gestión del cambio, etc., todos factores importantes a la hora de calcular la valorización del servicio.

5.6. Recursos clave

Los recursos clave en todo servicio, donde el producto es un intangible, y en especial en el negocio de la consultoría, son las personas, dado que son ellos quienes más pueden influir en la calidad del servicio y por lo tanto son quienes marcan la diferencia respecto de la competencia y quienes construyen y representan

la imagen de la empresa de cara al cliente, por lo que para este modelo de negocio es vital contar con el personal idóneo para desarrollar las actividades de consultoría.

El modelo de negocio incorpora dos servicios en paralelo, por un lado existe la línea de negocio de proyectos, donde un equipo de consultoría realiza intervenciones organizacionales, mejoras de procesos y estructura organizacional, implementación de cuadros de mando y construcción de estrategias de negocio, también existe una segunda línea de servicio donde la propuesta considera adquirir estudios disponibles en el mercado de manera de poder analizar sus resultados y transformar las conclusiones en propuestas para los clientes, por este motivo los recursos clave de este modelo de negocio se dividen en dos líneas, el negocio de proyectos y el de las asesorías:

a) Recursos clave negocio de proyectos:

- Gerente de Proyectos: Deben ser profesionales altamente capacitados, idealmente que cuenten con cursos de post grado o certificaciones en gestión de proyectos, además de experiencia comprobada en proyectos de diversa índole, lo anterior es un requisito que permite asegurar en alguna medida la calidad del servicio a los clientes. Las principales funciones del Gerente de Proyectos es controlar el desarrollo de los proyectos, identificar problemas y generar negocios con los clientes, además, este profesional debe tener la capacidad de liderar múltiples proyectos en simultáneo, cada proyecto con un equipo de proyecto dedicado, y con distintos clientes. Por otro lado, este profesional debe contar con una fuerte veta comercial, dado que es el responsable de la generación de nuevos negocios, ya sea generando nuevos negocios con un mismo cliente o contactando nuevos clientes de manera de poder entregar el servicio.
- Consultor Senior: Son profesionales con experiencia en gestión y liderazgo de proyectos, dentro de sus principales responsabilidades se encuentra liderar proyectos de mediana responsabilidad bajo la supervisión del gerente de proyectos.
- Consultor Junior: Son profesionales con poca o sin experiencia previa en proyectos, los cuales desarrollan funciones de apoyo en los proyectos, realizando levantamientos y procesamiento de información. Si bien el perfil de este profesional no requiere experiencia, se necesita que la persona que ocupe el cargo tenga ciertas características determinantes, como empatía, capacidad de establecer y mantener buenas relaciones interpersonales, sea estructurado, metódico y proactivo.

b) Recursos clave negocio de asesorías:

- Analista Estudios: En esta línea de negocio, se necesitan profesionales capaces de analizar los estudios que sean adquiridos por la empresa y contrastarlos, además de desarrollar investigación propia de manera de

identificar tendencias de mercado, oportunidades de negocio y confeccionar propuestas que sean de interés para los clientes.

5.7. Actividades clave

En línea con la propuesta de valor establecida en este modelo de negocio, se han identificado dos actividades clave para el negocio, para cada una de las cuales se establecen las principales subactividades:

- Proyectos: Las actividades de proyectos corresponden a todas aquellas actividades que se desarrollan en el cliente, es decir, todas las actividades en que el equipo en terreno desarrolla funciones en el cliente asociadas a mejoras de procesos, rediseños de la estructura organizacional, planeamiento estratégico, etc. Estas actividades son por medio de las cuales se propone implementar soluciones que permitan darle al cliente sostenibilidad en el tiempo, dentro de esta actividad, se distinguen las principales actividades clave:
- Diagnóstico: El diagnóstico es fundamental para el servicio, lo anterior debido principalmente a que un buen diagnóstico permite identificar las reales necesidades de los clientes, lo que se traduce en trabajo alineado con problemas reales y optimización en el uso de los recursos, además contribuye a la entrega de resultados alineados con las expectativas del cliente, lo que finalmente se traduce en construcción de confianza y generación de nuevos proyectos en el futuro. En este sentido el diagnóstico es la puerta de entrada del negocio, así como la habilidad de los gerentes de proyectos para traducir las necesidades detectadas en propuestas de valor para el cliente.
- Diseño e implementación de propuestas: Esta actividad es crítica para el negocio, dado que una vez detectadas las necesidades reales del cliente, se debe ser capaz de proponer soluciones eficientes y efectivas, es decir propuestas que solucionen los problemas de origen detectados y no solo los síntomas y, además, sean capaces de optimizar los recursos en búsqueda de estas soluciones en términos de tiempo y esfuerzo, y minimice los impactos en la operativa normal del cliente, con el objetivo de proponer soluciones que se traducen en proyectos lo suficientemente convincentes para que el cliente acepte las condiciones y se de la marcha al proyecto. Por otro lado es necesario ser capaz de desarrollar los proyectos de acuerdo a las condiciones presentadas por el cliente, lo que se traduce en cumplimiento de plazos, uso de recursos y obtención de resultados alineados con las expectativas generadas, de manera de contribuir a la construcción de las relaciones de confianza con el cliente y establecer una base para la formulación de nuevos proyectos.

- Asesoría: Las actividades de asesoría corresponden a todas aquellas actividades contempladas en la propuesta de valor en las cuales se pretende entregar un servicio integral al cliente, donde se le pueda asistir no solo en términos de procesos, organización y estrategia, sino que también se pueda entregar servicios de asesoría legal, de marketing, estudios de mercado, finanzas, etc. por medio de contratos comerciales con terceras empresas que provean el servicio a través de este modelo de negocio y un equipo de estudios que permita identificar oportunidades para el cliente, dentro de esta área se identifican las siguientes actividades:
- Estudios: Esta actividad es aquella en la cual el modelo de negocio busca identificar las tendencias del mercado, así como oportunidades de negocio para el cliente, de manera de impulsar sus actividades y garantizarles un crecimiento sostenido en el tiempo. La propuesta para lograr lo anterior es contar con un equipo especializado de profesionales que sean capaces de analizar información proveniente de estudios realizados por terceros (y adquiridos para este fin), con el objetivo de contrastar los resultados con otros estudios, además de obtener información por medio de estudios propios para evaluar las oportunidades presentes en el mercado y las tendencias, con el fin de hacer propuestas para los clientes de acuerdo con el momento organizacional y de mercado.
- Monitoreo de Kpi's: Esta actividad corresponde al seguimiento de los indicadores establecidos para evaluación de la gestión de procesos, cumplimiento de métricas de indicadores de gestión definidos en el balance score card, etc. esta actividad permite al cliente tener un mejor control del negocio y evaluar si la dirección de la empresa está alineada con la estrategia definida, además, permite establecer las deficiencias y problemas que requieran de algún tipo de intervención, de manera de poder detectar oportunamente necesidades de algún tipo de proyecto para poder regularizarlos y controlarlos.
- Control de servicios externos: Esta actividad es parte del trabajo requerido para obtener la relación esperada con el cliente, dado que consiste en controlar y gestionar lo que tiene relación con los servicios externos requeridos por las necesidades del cliente, esta actividad es la resultante de identificar necesidades que no pueden ser solucionadas por el cliente o por la empresa consultora, pero que el modelo de negocio se hará cargo de gestionar de cara a obtener un buen servicio, que esté de acuerdo a las necesidades reales detectadas y alineado con las directrices del cliente.

5.8. Asociaciones clave

El modelo de negocio presenta una línea de trabajo donde se propone establecer vínculos con empresas externas de manera de poder brindar los servicios que el modelo de negocio por si solo no es capaz de atender y los cuales presentan para el cliente alguna dificultad de acceso dado su alto costo o problemas para controlar sus actividades, dado que en empresas con problemas de control del negocio, por lo general no existe tiempo suficiente por parte de la dirección para controlar las actividades de una empresa externa, por este motivo la propuesta de valor considera que el modelo de negocio debe considerar la entrega de un servicio integral de asesorías, donde el costo es más bajo que si el cliente lo contratara directamente por cuenta propia, dado que al establecer una asociación con estas empresas y presentando una cartera de clientes amplia, se pueden acceder a tarifas menores. Los principales servicios que están considerados en estas asociaciones clave son:

- Procesos de soporte: Existen funciones que no son del core del negocio y por lo tanto se pueden buscar en el mercado, tales como funciones de contabilidad, marketing y finanzas que son funciones que deseablemente se debieran externalizar para tener un mejor manejo en esos ámbitos, sin embargo existen otras funciones que son críticas para el funcionamiento del modelo de negocio, pero que no serán internalizadas dado que no son requeridas constantemente, tales como la selección de personal, el pago de nómina, entre otras.
- Consultoras especialistas: Como ya se ha mencionado con anterioridad, el modelo de negocio propone el control de los proyectos que se desarrollen por parte de otras empresas en el cliente, con el objetivo de asegurar los resultados y convertirse en socio estratégico para el cliente, por lo que esta función se desarrollará de mejor forma si existen acuerdos interempresas que permitan prestar servicios cruzados para los clientes tanto de esta consultora como de las consultoras especializadas en otros temas, como por ejemplo consultoras especializadas en el desarrollo de software.
- Servicios Esporádicos: En esta línea, la propuesta busca establecer relaciones comerciales con empresas dedicadas a funciones que no son requeridas constantemente por los clientes como por ejemplo empresas de asesoría legal, capacitación, etc.

5.9. Estructura de costos

En función de lo expuesto con anterioridad, la estructura de costos está asociada a cuatro tipos de elementos:

- **Costos de personal:** El costo por concepto de personal es uno de los costos más importantes del modelo, lo anterior dado que una de las características del servicio de consultoría es que es un negocio intensivo en mano de obra, lo que es evidente dado que el servicio es desarrollado casi completamente por personas y no se requiere una gran inversión en infraestructura o activo fijo. Si bien el costo de personal es un costo fijo casi por definición, en este caso existen algunos costos de personal que se pueden considerar como costos variables, dado que, como ocurre en el caso de los consultores junior, se pueden acordar contratos por proyecto y su costo traspasado íntegramente al cliente, sin embargo para el caso de los gerentes de proyecto y consultores senior es más difícil negociar ese tipo de contratos debido a que es más complejo encontrar personas con el nivel de preparación requerido que estén dispuestos a trabajar bajo esas condiciones, por lo que es necesario contratar a este tipo de personas con contratos de tipo indefinido, lo que los convertirá en costo fijo, misma situación que ocurre para el personal contratado para estudios y demás actividades administrativas.

De acuerdo con el estudio de sueldos 2015 realizado por la consultora Robert Half, los sueldos para los cargos de proyectos en el sector Industria e Ingeniería en una mediana empresa se encuentran de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 9: Sueldos personal proyectos 2015 (Rentas Brutas).

Cargo	Renta Mínima	Renta Máxima
Gerente de Proyectos	3.150.000	4.400.000
Jefe de Proyectos / Analista Senior	1.900.000	3.200.000
Ingeniero de Proyectos / Analista Junior	1.260.000	2.200.000

Fuente: Elaboración propia en base a información 2015 Salary Guide / Robert Half.

Para efectos de este estudio, se homologarán los sueldos proyectados de los analistas de estudios con los de los analista junior, lo anterior dado que tienen requisitos curriculares similares.

- **Servicios externos:** Si bien los servicios externos representarán un costo para este modelo de negocio, la propuesta busca establecer un modelo de servicio donde los costos sean traspasados íntegramente al cliente, el beneficio esperado para el cliente de este servicio es disminuir el costo de estos servicios por medio de los contratos comerciales de largo plazo con estas

empresas y el volumen de clientes que puede abastecer este modelo de negocio a las empresas proveedoras de estos servicios, por lo que desde la óptica de este modelo de negocio no serán considerados estos costos como parte del negocio.

- Costos de operación: Estos costos reflejan todos aquellos costos que provienen de necesidades para mantener el funcionamiento de la empresa, tales como gastos en telefonía, mantención de oficinas, etc. En este ítem también es posible hacer una diferenciación en gasto fijo y variable.

Por el lado de los gastos fijos se pueden mencionar la mantención de una oficina, ubicada idealmente en alguna comuna del sector centro de Santiago lo que se puede encontrar entre los \$400.000 y los \$600.000 mensuales.

En relación a los gastos variables, se pueden mencionar los gastos en telefonía, valores que pueden fluctuar dependiendo del plan y el proveedor del servicio, pudiendo encontrar planes entre los \$20.000 y los \$30.000 mensuales aproximadamente. Además se puede mencionar la mantención de la página Web para lo cual se pueden encontrar diversas ofertas en el mercado, pudiendo fluctuar en costos anuales desde \$40.000 y los \$300.000 dependiendo de la cantidad de correos electrónicos disponibles, tamaños de la nube, etc.

Otro costo a considerar como costo fijo de la operación es el pago de cuentas de agua y luz, lo que se calcula como \$60.000 mensuales en promedio.

- Inversión: En relación a la inversión, se pueden mencionar los permisos, adquisición de equipos y mobiliario para la oficina.

Con respecto a los equipos (computadores), existe una amplia oferta en el mercado con valores que pueden fluctuar entre los \$150.000 y los \$300.000 por equipo, dependiendo de su tamaño y capacidad.

Con respecto al mobiliario de la oficina, es importante contar con espacios cómodos para atender clientes, para lo cual se debe contar con sala de reuniones, oficinas para que los analistas de estudios realicen sus funciones y oficinas para los socios de la empresa, lo que puede costar alrededor de \$3.500.000 considerando escritorios, mesas de reuniones, teléfonos fijos, lámparas, cortinas, muebles, adornos, etc.

En relación a los tramites de iniciación de actividades, registro de la empresa y permisos municipales, los dos primeros son gratuitos de acuerdo a la legislación vigente, sin embargo el permiso municipal tiene un costo que varía entre el 2,5 y 5 por mil del capital de la empresa, lo que se paga en forma anual, por lo que se calculará el valor del permiso una vez que se calcule el valor del capital requerido para asegurar el funcionamiento de la empresa.

5.10. Canvas

Con todo lo anterior, el Canvas propuesto para el modelo de negocio es el siguiente:

ASOCIACIONES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Soporte. - Consultoras especializadas. - Servicios esporádicos. 	ACTIVIDADES CLAVE 1) Proyectos <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico organizacional con foco en la identificación de problemas del cliente. - Diseño e implementación de propuestas. 2) Asesorías. <ul style="list-style-type: none"> - Estudios. - Monitoreo de Kpi's. - Control de servicios externos. 	PROPUESTA DE VALOR Facilitar el tránsito de pequeñas y medianas empresas hacia una organización que les brinde sostenibilidad en el tiempo y velar por su desarrollo.	RELACIONES CON CLIENTES Relaciones de largo plazo con foco en convertirse en socio estratégico de nuestros clientes, basadas en: <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de confianzas. - Ser el único interlocutor ante cualquier agente externo. 	SEGMENTOS DE MERCADO <ul style="list-style-type: none"> - Pequeñas y Medianas empresas.
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Personas: Gerentes de proyecto altamente capacitados, con experiencia en consultoría y venta de proyectos / Consultor Senior con experiencia en proyectos de diversa índole y capaces de gestionar diversos proyectos / Consultor Junior, profesionales recién titulados / Analista Estudios, profesionales con poca experiencia, metodológicos y analíticos. 		CANALES Promocionales: <ul style="list-style-type: none"> - Visitas para presentar propuestas. - Redes de contacto, recomendaciones, etc. - Página web. - Redes sociales. De negocio: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en terreno (presencia en el cliente) - Trabajo a distancia (oficina central). 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Personas: Consultores, Gerentes de Proyecto y Otros Administrativos. - Servicios Externos: Selección de personal, contabilidad, nómina, legal, subcontratación de especialidades. - Inversión inicial: Equipos (notebooks), infraestructura, permisos. - Gastos operacionales: Cuentas de servicios (arriendo de oficinas, telefonía celulares, gastos básicos oficina, diseño y puesta en funcionamiento de página web, etc.). 		FUENTES DE INGRESO Valorización de proyectos por dedicación de HH, presupuestos involucrados, tamaño del cliente, etc.		

6. Análisis de Suficiencia

Dada la estructura de costos e ingresos del modelo de negocio, se hace muy complejo encontrar valores realistas como para hacer una evaluación económica tradicional, dado que tanto los ingresos como los costos son variables y muy difíciles de predecir. Por este motivo, la propuesta es realizar un análisis de suficiencia, donde se analicen tanto las ventajas como los riesgos del modelo de cara a poder establecer las condiciones mínimas que se deben presentar para que el negocio pueda operar, así como un análisis en distintos escenarios que permita evaluar los resultados del modelo en cada uno de ellos.

Para poder entrar en el análisis de cada escenario, en primera instancia se deben determinar ciertas definiciones del modelo de negocios, tales como la estructura organizacional y algunos supuestos que permitan hacer las proyecciones de demanda y de costos del negocio.

6.1. Estructura organizacional

El modelo de negocio presenta dos líneas de negocio estipuladas en la propuesta de valor.

Para el caso de la línea de negocio de proyectos, existe un gerente de proyectos, el cual tiene la función de liderar múltiples equipos de proyecto a su cargo, conformado por un Consultor Senior que estará a cargo de liderar proyectos particulares con dedicación completa más un staff de consultores junior, el número de consultores junior para cada proyecto será determinado de acuerdo al tamaño del cliente y complejidad del proyecto, sin embargo para esta evaluación, se estima que para una empresa pequeña se requiere un equipo de 2 consultores junior y para una empresa mediana serán 4 consultores junior.

Para el caso de la línea de negocio de asesorías y estudios, existe un Gerente de proyectos dedicado a labores comerciales donde su principal foco es establecer y mantener las relaciones con los proveedores externos que permitan entregar los servicios especializados al cliente, además de la adquisición de estudios de mercado. Este Gerente de Proyectos tiene a su cargo un equipo de Analistas de estudios que tienen la labor de analizar los diferentes estudios adquiridos por el Gerente de Proyectos, además de realizar investigaciones propias de los mercados a los cuales pertenecen los clientes, de manera de confeccionar propuestas de valor y detectar oportunidades de negocio para los clientes, además de hacer análisis de mercado con el fin de encontrar nuevos potenciales clientes. En una etapa inicial se estima que serán necesarios 3 analistas de estudio, dado que aunque no existen estudios de empresas externas que analizar, se debe construir un modelo y la información en este primer período emanará prácticamente completo desde la investigación propia de esta área.

Finalmente el modelo considera un tercer Gerente de proyecto que se encargue principalmente de controlar las labores administrativas del negocio, pago de sueldos, selección de personal, cobro, facturación y pago de servicios, contabilidad, finanzas, etc.

Además la empresa deberá contar con una secretaria que permita hacer las funciones de recepción, agendamientos comerciales, control de accesos a las oficinas, entre otras labores administrativas.

La propuesta considera que la empresa debe fundarse bajo un régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada, de tres socios, cada uno de los cuales debe asumir un rol de Gerente de Proyectos de entre los descritos anteriormente, con el fin de cubrir todas las áreas del negocio, cada socio deberá responder por un tercio del capital de la empresa, el cual será determinado en función de la inversión y el capital de trabajo requerido y percibiendo ingresos en una etapa inicial por el equivalente a un ingreso de Gerente de Proyectos, destinando la diferencia de las ganancias a reinversión en la empresa.

Para efectos de la evaluación, los costos de cada profesional contratado son los que se muestran a continuación:

Tabla 10: Propuesta de sueldos del personal (Rentas Brutas).

Cargo	Sueldo propuesto
Gerente de Proyectos	\$4.000.000
Consultor Senior	\$2.500.000
Consultor Junior	\$1.500.000
Analista Estudios	\$1.500.000
Secretaria	\$1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del modelo se define que el personal de planta (fijo) corresponde a los 3 Gerentes de Proyecto, 3 Analista Estudios y 1 Secretaria, por lo que el personal fijo requerido para iniciar el modelo suma un total de costo fijo de \$17.500.000 mensuales, de los cuales \$12.000.000 corresponden a los sueldos de los Gerentes de Proyecto (dueños de la empresa).

Con respecto a la inversión, es necesario contar con equipos para las 7 personas de planta, compra de mobiliario y el capital de trabajo, lo que suma lo siguiente:

Tabla 10: Propuesta de Inversiones.

Costo	Monto
Equipos	\$2.100.000
Mobiliario	\$3.500.000
Capital de trabajo	\$42.000.000
Total	47.600.000

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior considerando que el capital de trabajo se estima como tres meses de sueldo del personal fijo (sin Gerentes de Proyecto dado que son los mismos dueños) como 1 equipo de proyectos para una empresa mediana, lo que equivale a 1 Consultor Senior más 4 Consultores Junior, lo anterior para poder enfrentar posibles períodos de descalce de pagos de los clientes o eventuales períodos en que no existan proyectos activos.

Por otro lado, los costos fijos de operación donde se consideran el arriendo de la oficina, telefonía móvil solo para el personal no asignable a un proyecto, mantención de la página web, los gastos de servicios de oficina, y el pago mensual por los permisos de funcionamiento, suman lo siguiente:

Tabla 11: Propuesta de gastos fijos mensuales.

Costo	Monto
Arriendo oficina	\$500.000
Telefonia movil Personal fijo	\$140.000
Pagina Web	\$16.667
Gastos Oficina	\$60.000
Permisos	\$17.500
Total	734.167

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los costos variables, se puede mencionar que estos son dependientes de los proyectos que se encuentren activos en el momento, y el cliente para el cual se desarrolle el proyecto.

En general la estructura de los costos variables para atender a una pequeña empresa se determina de la siguiente forma:

Tabla 12: Propuesta de Costos Variables (pequeña empresa).

Costos variables	Monto unitario	Requerido	Monto final
Consultor Senior	\$2.500.000	1	\$2.500.000
Consultor Junior	\$1.500.000	2	\$3.000.000
Telefono	\$20.000	3	\$60.000
Total			5.560.000

Fuente: Elaboración propia.

A este valor de costo variable se le debe sumar el valor de la inversión del proyecto que representan \$900.000 en computadores.

Si se repite el ejercicio para un cliente mediana empresa, los resultados son los siguientes:

Tabla 13: Propuesta de Costos Variables (mediana empresa).

Costos variables	Monto unitario	Requerido	Monto final
Consultor Senior	\$2.500.000	1	\$2.500.000
Consultor Junior	\$1.500.000	4	\$6.000.000
Telefono	\$20.000	5	\$100.000
Total			8.600.000

Fuente: Elaboración propia.

A lo que se debe adicionar un costo de inversión de \$1.500.000 por computadores.

Como se puede observar, el costo variable de entregar el servicio a una mediana empresa es mayor, debido a que se supone que dado que es más compleja que una pequeña empresa, requiere invertir mayor cantidad de recursos y por lo tanto es un servicio más caro, sin embargo los costos asociados a la asesoría se diluyen a medida que la cartera de clientes crece ofreciendo economías de escala.

El objetivo de la evaluación de los diferentes escenarios es estimar el nivel de ingreso mínimo requerido que permite cubrir los costos de operación a una tasa de descuento del 10% anual en 5 años, lo anterior se evalúa asumiendo que el mercado objetivo es tan grande en relación a la capacidad de la empresa de ofrecer el servicio, que se considera una demanda infinita.

a) Escenario cartera compartida:

Desde el punto de vista de un escenario donde la cartera está dividida entre pequeñas y medianas empresas, y bajo el supuesto que la empresa logre concretar 10 contratos en el corto plazo los que serán distribuidos con 5 contratos con pequeñas empresas y 5 con medianas, se obtiene como resultado que el ingreso mínimo mensual para que el VAN sea positivo con las condiciones antes mencionadas debe ser de \$8.903.000 en cada uno de los clientes, lo anterior sin contar con que el costo de los contratos con las empresas asesoras debe ser traspasada íntegramente a los clientes.

b) Escenario cartera concentrada en Pequeñas empresas:

Al considerar uno de los extremos del supuesto en que los esfuerzos se concentran en lograr los mismos 10 contratos, pero todos con pequeñas empresas, se obtiene que para lograr que el VAN sea positivo, los ingresos promedio por cada cliente deben ser \$7.383.417 mensual, lo que equivale a un 50% de los ingresos promedios de una pequeña empresa (ver tabla 6). Mientras que si se aumenta la cartera de clientes a 15 empresas pequeñas el ingreso mínimo requerido por cada cliente aumenta a \$6.775.611 lo que representa el 43% de los ingresos totales promedio mensuales de una pequeña empresa.

c) Escenario cartera concentrada en Medianas empresas:

Al considerar para el análisis el extremo opuesto del supuesto anterior, esto es una cartera conformada por 10 clientes de medianas empresas, el ingreso mínimo para hacer que el Van del proyecto sea cero es \$10.423.417, lo que equivale al 10% de las ventas estimadas promedio de una mediana empresa (ver tabla 6). Mientras que al aumentar la cartera de clientes a 15 empresas medianas, el ingreso mínimo requerido por cada cliente aumenta a \$ 9.815.611 lo que representa el 9% de los ingresos totales promedio mensuales de una mediana empresa.

En el contraste de estos dos últimos escenarios es posible observar que si bien el precio del servicio puede ser más bajo para el caso de las pequeñas empresas, en este segmento el costo del servicio representa una carga importante para los clientes, por lo que la alternativa de fijar una tarifa en base a los beneficios obtenidos por el proyecto es un método que puede permitir ingresar a este segmento sin menoscabar los recursos de los clientes y de esta forma generar la relación de largo plazo en una etapa temprana de desarrollo del cliente, con la esperanza de convertirse en socio estratégico en el mediano plazo. En este sentido es importante recalcar que si bien el cobro en función de los beneficios esperados del proyecto para el cliente no asegura la cobertura de los costos de operación de la empresa, son importantes dado que contribuyen al establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo con clientes en etapas tempranas de desarrollo que en algún momento aumentarán sus ingresos y retribuirán mayores márgenes.

Otro factor importante a considerar es que a medida que la cartera de clientes crece el ingreso mínimo requerido disminuye, situación que se explica dado que si aumenta la cantidad de clientes, los costos fijos pueden ser divididos entre más clientes y por lo tanto cada uno debe financiar una parte menor de este costo por lo que la labor comercial es fundamental, de manera de poder incrementar la cartera de clientes rápidamente y así poder entregar precios más convenientes y obtener mayores márgenes por cliente.

6.2. Ventajas del Modelo

El modelo de negocio presentado en este trabajo de tesis presenta las siguientes ventajas principales:

El modelo de negocio presenta una capacidad de atención de clientes limitada principalmente por la cantidad de proyectos que cada gerente de proyectos puede manejar en forma simultánea, este factor y el hecho que el mercado es lo bastante grande hace que pueda considerarse infinito en relación a la oferta.

La estructura de costos tiene una particular concentración de costo variable, característica que hace que las barreras de entrada y salida sean bajas, aumentando el atractivo del negocio, además, si consideramos que la estructura de ingresos es lo suficientemente flexible como para adaptarse a diferentes escenarios,

lo anterior dado que los ingresos dependen en cierta medida del personal requerido, el nivel de complejidad del proyecto y el nivel de esfuerzo, podemos concluir que el modelo de negocio tiene un bajo riesgo en términos económicos.

El modelo permite que parte de los equipos sean multiproyecto, es decir que un mismo equipo pueda desarrollar más de un proyecto en el mismo cliente o incluso proyectos en diferentes clientes, por lo que se pueden aprovechar las sinergias que esto produce para utilizar de mejor forma los recursos disponibles.

La propuesta de valor presenta un servicio a la necesidad de un segmento poco atendido, lo que hace que se puede ingresar al mercado como pionero y aprovechar para obtener una posición ventajosa en el mercado respecto de la potencial competencia.

6.3. Riesgos del Modelo

Como todo modelo, este no es suficiente por si solo para cubrir todos los posibles riesgos del negocio, dentro de los riesgos más relevantes del modelo de negocio podemos mencionar los siguientes:

Como en todo negocio, existe la posibilidad de descalces entre las fechas pagos, lo que puede acarrear problemas en el flujo de caja, por lo tanto, se debe tener en cuenta un capital de trabajo que asegure la continuidad del negocio en el mediano plazo, en especial durante los primeros meses de operación, el cual fue determinado en el punto 7.1.

Para vender proyectos, es fundamental ser capaz de traducir el resultado esperado de estos en beneficios directos para los clientes, de manera que los clientes puedan entender y tener una expectativa alineada con las posibilidades reales que ofrece el servicio, un desajuste en las expectativas de los clientes o la incapacidad para traducir resultados esperados en beneficios para los clientes puede ocasionar pérdidas de negocios e insatisfacción de clientes, lo que en el mediano plazo va a mermar el prestigio de la empresa, afectando la capacidad de colocar nuevos proyectos en el futuro.

Uno de los pilares del modelo de negocio es la relación con los clientes, la cual se propone construir a partir de confianzas, por este motivo es fundamental que los proyectos sean capaces de mostrar logros en el corto plazo de manera de controlar la ansiedad de los clientes por resultados, en este sentido, se hace crítico desarrollar una capacidad de selección y formulación de proyectos que permita identificar y desarrollar quick wins.

6.4. Condiciones mínimas de operación

Es un hecho que toda empresa necesita algunas condiciones mínimas para poder operar, el objetivo de esta sección es justamente, a partir de la identificación de ventajas y riesgos, encontrar las condiciones que son requisito base para que el modelo pueda tener una operación sostenible en el tiempo.

En línea con lo expuesto en el análisis de ventajas y riesgos del modelo, el foco de las condiciones mínimas se centrará en tres dimensiones:

- Personas: Desde el punto de vista de las personas, es lógico entender que para que la empresa esté en condiciones de contratar un gerente de proyectos o consultor senior (aquellos identificados como costo fijo dadas sus condiciones de contratación) sin afectar la rentabilidad esperada del negocio, es necesario contar con una cartera de proyectos estable que permita darle continuidad a estas personas en el tiempo, por medio de la rotación de uno a otro proyecto a medida que van terminando y abriendo nuevos, sin embargo el ideal es que un mismo equipo desarrolle diferentes proyectos con el objetivo de mejorar sus capacidades por medio de la experiencia y ahorrar costos de personal.

Por este motivo, una de las condiciones mínimas para la operación del modelo de negocio es que la contratación tanto de gerentes de proyecto como de consultores senior este limitada a cuando le empresa cuente con una cartera de proyectos tal que permita que la continuidad laboral de estas personas se encuentre relativamente asegurada y no se requiera mantener en plantilla a personal “ocioso”.

- Formulación y gestión de proyectos: Como ya se ha mencionado, la forma en que los proyectos son presentados a los clientes es fundamental para el negocio, dado que es la puerta de entrada, por lo que el poder mostrar los beneficios que cada proyecto genera al cliente es tan importante como lo es el controlar las expectativas del cliente y tenerlas alineadas con las reales capacidades del proyecto, por lo que es necesario estandarizar de alguna forma tanto la manera de formular los proyectos como la presentación a clientes y el control de los mismos. En este sentido se propone introducir la metodología Six Sigma de gestión de proyectos, la cual se basa en el ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) para mejora de procesos, donde cada etapa del ciclo cuenta con un set de herramientas particulares para cada etapa del proyecto y una metodología de gestión que permite brindar un nivel de servicio estándar para diferentes clientes.
- Selección de proyectos: En el negocio de la consultoría, gran parte de la venta de nuevos proyectos depende del prestigio de las empresas consultoras y la trayectoria de los consultores que ofrecen el servicio, por lo que es importante, especialmente al inicio de la operación de la empresa, que los proyectos en los que se involucre la empresa tengan posibilidades de

mostrar logros en el corto plazo y tengan alto impacto para sus clientes, de manera de construir confianzas con ellos y un prestigio para la empresa que permita la captación de nuevos proyectos.

6.5. Estrategia de Implementación

Para complementar el modelo de negocio y hacerse cargo de aquellos factores que el modelo no es capaz de cubrir y los riesgos mencionados en los apartados anteriores, es que se propone una estrategia de implementación.

La estrategia de implementación se divide en dos fases:

- Fase de Introducción: En la primera fase de la implementación del modelo de negocio, en esta etapa se espera contar con una pequeña cartera de proyectos en clientes clave, con el objetivo de construir una reputación que atraiga potenciales clientes y afiance la relación con los clientes en los cuales se están desarrollando los proyectos, en vías de construir la relación de confianza que el modelo persigue.

En esta etapa se propone no contar con gerentes de proyecto y consultores senior contratados, lo que se suplirá con la participación directa en los proyectos de los socios, quienes realizarán la labor de gerentes de proyecto y contratando consultores junior como apoyo bajo la modalidad por proyectos.

En esta etapa inicial, es prescindible el contar con oficina, dado que las funciones administrativas del negocio tales como facturación, contabilidad, pago de sueldos, cobranzas, etc. serán realizadas por los mismos socios o subcontratadas, dependiendo de la carga de trabajo que demanden.

Por otro lado, en esta etapa los socios consultores realizarán la función de venta de proyectos y todo lo asociado al relacionamiento con los clientes.

En esta etapa, la propuesta considera que el modelo de negocios debe incorporar desde un inicio la utilización de la metodología Lean – Six Sigma para la gestión de proyectos, de manera de instalar en el mercado un sello respecto de la forma de trabajar de la empresa.

En función de los resultados obtenidos en el análisis económico, es recomendable que en esta etapa el modelo se enfoque en obtener contratos con medianas empresas, dado que son las que entregan mayores márgenes, además de contar con una masa crítica más grande para poder desarrollar proyectos en términos de procesos y estructura organizacional más desarrollada.

También es prescindible y recomendable en esta etapa no contar con el servicio de asesoría, dado que los costos pueden no ser los mejores para

ofrecerlos al cliente, además que en la primera etapa de trabajo con el cliente lo que se busca es justamente construir la relación de confianza para establecer una relación de larga duración, la cual, una vez conseguida permite junto con una cartera más amplia de clientes entregar el servicio a un precio conveniente y a su vez dejar en mejor posición a la empresa para poder negociar precios con los proveedores de los diferentes servicios.

- Fase de Crecimiento: Esta etapa dará comienzo una vez que la empresa cuente con una cartera de proyectos que permita darle continuidad a personal con contrato indefinido, lo que permitirá delegar las funciones de gestión de proyectos a gerentes de proyectos contratados con dicho fin, permitiendo a los socios consultores tener una mayor dedicación a funciones comerciales y de relacionamiento con clientes, con el foco de construir relaciones de largo plazo y aumentar la cartera de proyectos para crecer como empresa.

Además, en esta fase se espera contar con una cartera de clientes que permita dar solidez a la empresa para negociar con las empresas que proveen los servicios externos que se quiere brindar como asesoría, lo que permite obtener precios convenientes para los clientes y de esta forma montar el servicio de asesoría integral propuesto en este modelo de negocio.

También en esta etapa se busca diversificar la cartera de clientes, tomando pequeñas empresas en etapa de crecimiento con el fin de establecer la relación de largo plazo, acompañarlas en su desarrollo y poder crecer junto con ellas, para esto se utiliza la estrategia de cobro por beneficio que permite establecer un vínculo cuando la empresa no tiene alternativas dadas las condiciones económicas que tienen por lo general estas empresas.

Durante esta fase, es probable que la administración de la empresa se vuelva más compleja, lo que podría generar la necesidad de recurrir a personal administrativo de planta para desarrollar funciones como administración de personal, contabilidad, entre otras, factor que además, implica la necesidad de contar con una oficina, claramente aumentando el gasto fijo de la empresa. Esta decisión de internalizar o externalizar algunos de los procesos administrativos será evaluada en función de las condiciones de mercado en su momento.

7. Conclusiones

Para finalizar este trabajo de tesis, se puede concluir que el modelo de negocio propuesto presenta una oportunidad interesante de inversión por los siguientes factores:

- La necesidad de mercado a la que obedece el modelo es una poco satisfecha y que existente en un segmento particular que se encuentra poco atendido.
- La capacidad de cualquier empresa que se dedique a este tipo de servicio es limitada, mientras que en el mercado existe una masa de clientes potenciales lo suficientemente grande como para considerar que la demanda es infinita.
- El segmento de clientes objetivo se encuentra poco atendido por los actuales actores del mercado, el servicio ofrecido en términos de asesoría integral es escaso en el mercado por lo que la competencia es muy poca.
- El segmento objetivo tiene acceso restringido a cualquier tipo de asesoría dados los recursos escasos que presentan en esta etapa de su ciclo vital.
- El riesgo y las barreras de entrada y salida a este mercado son relativamente bajas, dado que la inversión requerida es relativamente baja y el modelo es intensivo en costos de mano de obra, por lo que ante la necesidad de terminar el negocio, no existen mayores restricciones para hacerlo, salvo las que se establezcan por contrato con los clientes.

Por estos motivos, se recomienda aplicar el modelo en el mercado, atendiendo a las observaciones descritas en la este trabajo de tesis con el fin de garantizar una implementación exitosa.

8. Bibliografía

<http://www.feg.org.ar/archivos/ciclodevida.pdf> (POLÍTICAS PÚBLICAS CICLO DE VIDA DE EMPRESAS DINAMICAS EN ARGENTINA, Autor: Dra. Noemí L. Brenta, Fundación Empresa Global)

<http://www.madrimasd.org/revista/revista20/investigacion/proyectos1.asp>
(Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa, Autores: Matilde García Pérez y Ramón Sabater Sánchez / Universidad de Murcia)

Generación de Modelos de Negocio, Alexander Osterwalder & Ives Pigneur.

Estudios Económicos de la OCDE, Chile Octubre 2013, Visión General.