



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

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA FORMACIÓN DE LA
EMPRESA SEMCO CONSULTORES LTDA.

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

IVÁN GABRIEL CASTILLO SAAVEDRA

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
WALTER ORLANDO ESPINOZA MUÑOZ

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo el desarrollo de un modelo de negocios que incluye la definición de los segmentos objetivo de clientes, el establecimiento de servicios de consultoría y la estrategia de marketing necesaria para captar y gestionar clientes, ingresos y beneficios del negocio.

La metodología que se utiliza se basa en la definición de las declaraciones de los aspectos estratégicos de la empresa, donde se realiza en primer lugar un diagnóstico del mercado y del análisis de las potencialidades de este negocio, se identifican tres segmentos que son mas de 800 Organismos del Estado (para los que se presentan 274 licitaciones en dos meses a través del portal de mercado público), una red de contactos de 82 ejecutivos y profesionales y mas de 3.200 empresas de las industrias manufacturera, de servicio público, de transporte y de logística.

En segundo lugar, la metodología se orienta a identificar factores tanto internos como del entorno que afectan la gestión de la consultoría, de forma tal que permita la oportuna identificación de riesgos y, por lo mismo, la adopción de medidas tendientes a reducir esas variabilidades. Se incluye en este análisis la identificación de mas de 700 empresas consultoras en el país, de las cuales solo un 10 % son potenciales competidores en uno o más servicios de los que ofrece Semco Consultores.

El modelo de negocios incluye la propuesta de valor, el establecimiento de los segmentos de clientes objetivo de la consultora, una descripción de las soluciones, los factores críticos de éxito y las alianzas claves para el negocio, el cual se fortalece con la estrategia de marketing que se define y se respalda por los indicadores que se proyectan, entre ellos el VAN (MM\$ 35,5) y la TIR (64 %), que se obtienen del flujo de ingresos y gastos para un período de 5 años.

Se concluye que el modelo agrega valor a los clientes potenciales y que es técnica y económicamente viable, siendo un pilar fundamental para la etapa de formación de Semco Consultores.

II.- DEDICATORIA

Dedico esta tesis

A mi querida esposa Adriana Campos

A mi madre María Saavedra

A la familia de mi hija Pamela, su esposo Moisés y mi nieto Simón Hugo

A mi hijo Felipe y su esposa Susana

En memoria de mi padre Pedro Castillo (Q.E.P.D.)

En memoria de mi tío Hugo Saavedra (Q.E.P.D.)

III.- AGRADECIMIENTOS

A DIOS por ser la fuente de vida, energía y oportunidades.

A mi familia por su apoyo constante; entusiasta para que consiga este nuevo desafío académico.

Al personal docente, autoridades y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile y, en particular, del programa del Magister en Gestión y Dirección de Empresas.

A mi amigo y socio Walter Espinosa, con quien hemos dado inicio a la aventura de la consultoría con Semco Consultores Ltda.

A todas las personas que me apoyaron durante el transcurso de la etapa de estudios y de la preparación de esta tesis.

IV.- TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
1. Objetivos y alcance	2
1.1. Objetivo General	2
1.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Alcance de la Tesis	2
2. Marco Conceptual	3
3. Metodología	4
3.1. Diagnóstico del sistema: levantamiento de Información	4
3.2. Diagnóstico del sistema: análisis de la información	5
3.3. Definiciones del negocio.	5
3.4. Evaluación del negocio.	6
3.5. Diseño del sistema de control:	6
3.6. Proyección del plan de implementación para la consultora.	6
4. Aspectos Estratégicos.....	6
4.1. Propuesta de Valor	6
4.2. Misión	6
4.3. Valores	7
4.4. Lineamientos estratégicos	7
4.4.1. Promesas de Valor para los Stakeholders	7
4.4.2. Estrategía de Diferenciación.	8
4.4.3. Estrategía de Penetración del Mercado	9
4.5. Metas estratégicas.....	10
4.6. Desafíos estratégicos	10
5. Análisis estratégico de las potencialidades del negocio.....	11
5.1. Análisis del Mercado	11
5.1.1. Mercado Público	12
5.1.2. Red de Contactos	16
5.1.3. Mercado de empresas privadas	17
5.2. Factores internos y del entorno.	18
5.2.1. Análisis PEST	19

5.2.2. Análisis FODA	20
5.2.3. Análisis de los competidores	21
5.2.4. Las fuerzas de Porter	23
5.2.5. Recursos claves de Semco Consultores	24
5.3. Riesgos del negocio	24
5.4. Resumen del análisis de potencialidades del negocio.....	25
6.Modelo de Negocio.....	25
6.1. Propuesta de Valor de Semco Consultores	26
6.2. Definiciones de los segmentos de clientes	27
6.2.1. Segmento de Organismos Públicos	27
6.2.2. Segmento Red de Contactos profesionales.....	30
6.2.3. Segmento de Empresas Privadas.....	31
6.3. Definición de servicios y sus propuestas de Valor	31
6.4. Factores críticos de éxito	35
6.5. Alianzas claves para ampliar la propuesta de servicios	36
6.6. Resumen del modelo de negocios.....	38
7.Estrategia de Marketing	38
7.1. Captar clientes.....	39
7.2. Posicionar la marca Semco Consultores.....	41
7.3. Gestionar la satisfacción del cliente.	42
7.4. Establecer la estrategia de precio del servicio.	43
7.5. Gestionar el crecimiento.....	44
8.Análisis económico – financiero	45
8.1. Definición de los recursos.....	45
8.2. Proyección de flujos de ingresos y costos	46
8.3. Evaluación económica	46
8.4. Análisis de sensibilidad.....	47
9.Diseño de indicadores para el control	47
9.1. Indicadores económicos del negocio:	48
9.2. Indicadores de eficacia del negocio:.....	48
9.3. Indicadores de efectividad del negocio:	49

9.4. Metodología de seguimiento	49
10. Propuesta de plan de implementación.....	50
10.1. Formación Legal e infraestructura	51
10.2. Organización y Procedimientos de trabajo.....	52
10.3. Actividades relacionadas con la búsqueda y captura de clientes ...	52
10.4. Seguimiento y Gestión	53
10.5. Alternativas para reducir los riesgos.....	53
10.6. Revisión de la Etapa de Formación.	54
Conclusiones.....	54
Bibliografía	58

V.- INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Promesas para los diferentes stakeholders	7
Tabla 2: Metas Estratégicas	10
Tabla 3: Desafíos Estratégicos.....	11
Tabla 4: Cantidad de Organismos del Estado.....	12
Tabla 5: Cantidad de licitaciones filtradas por tipo de servicio	14
Tabla 6: Licitaciones clasificadas por región	14
Tabla 7: Estadística de licitaciones públicas potenciales para consultorías, con valores entre 100 y 1.000 UTM	15
Tabla 8: Estadística de licitaciones públicas potenciales para consultorías, con valores mayores a 1.000 UTM	15
Tabla 9: Resultado del filtro fino	16
Tabla 10: Red de contactos de los socios.....	16
Tabla 11: Estadística de empresas medianas y grandes en Chile y su facturación respecto del total	17
Tabla 12: Estadística de empresas por rubro/subrubro potenciales para ser parte de los segmentos de clientes de Semco Consultores	18
Tabla 13: Rubros potenciales para ser parte de los segmentos de clientes de Semco Consultores, identificados en el DNEE	18
Tabla 14: Análisis PEST del entorno	19
Tabla 15: Análisis FODA	20
Tabla 16: Listado de consultoras que son potenciales competencias de Semco Consultores	22
Tabla 17: Fuerzas que impactan en la formación de la empresa consultora	23
Tabla 18: Clasificación del servicio solicitado.....	28
Tabla 19: Rubros de empresas privadas seleccionados	31
Tabla 20: Cantidad de entrevistas realizadas	32
Tabla 21: Servicios a ofrecer por Semco Consultores	34
Tabla 22: Factores Críticos de Éxito	35
Tabla 23: Cantidad y montos de contratos con Organismos del Estado	39
Tabla 24: Cantidad de profesionales y visitas proyectadas	40
Tabla 25: Cantidad y montos de contratos en la Red de Contactos.....	40
Tabla 26: Cantidad y montos de contratos en empresas privadas	41
Tabla 27: Metas anuales.....	41
Tabla 28: Proporción de horas y precio.....	44
Tabla 29: Recursos y montos	45
Tabla 30: Cantidad de contratos por año	46
Tabla 31: Flujo de ingresos y gastos	46
Tabla 32: Resultados de la evaluación económica	46

Tabla 33: Resultados del análisis de sensibilidad	47
Tabla 34: Tabla de indicadores económicos.....	48
Tabla 35: Tabla de indicadores de eficacia	49
Tabla 36: Tabla de indicadores de efectividad	49

VI.- INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos fundamentales de la estrategia de diferenciación	8
Figura 2: Pasos para la estrategia de penetración de mercado	9
Figura 3: Procedimiento de filtrado de licitaciones.....	13
Figura 4: Porcentaje de consultoras por servicios	21
Figura 5: Modelo de negocios para Semco Consultores.....	26
Figura 6: Gráfico que muestra las etapas de una empresa	50
Figura 7: Carta Gantt de implementación	51

Introducción

El “Modelo de negocios para la formación de la empresa Semco Consultores Ltda.” es una necesidad específica para establecer de manera sistemática y planificada el proceso de negocios de la empresa, con el objeto de obtener beneficios económicos a través de la generación de ingresos y la gestión de los clientes. Este emprendimiento representa una oportunidad de negocios en algunos segmentos de clientes del mercado de las consultorías en Chile.

El modelo se sustenta en los aspectos estratégicos que son presentados en el capítulo 4, principalmente en las declaraciones que representan la razón de ser de la empresa y de los compromisos que allí se incluyen para sus clientes y para los socios. Se focaliza en los clientes, cuáles son los segmentos específicos, cómo captarlos, qué alternativas de servicios ofrecerles para la solución de sus problemas y cuáles son las propuestas de valor.

Por ello, en el análisis propio de la experiencia de la realización de este trabajo de investigación, con la tesis se demuestra que el negocio efectivamente agrega valor a los socios y empresas que contraten sus servicios y que, además, es económicamente viable. Los resultados que se definen para la formación de la empresa Semco Consultores se consiguen en base a la aplicación del modelo de negocios propuesto y la focalización de los esfuerzos para la conquista de clientes y contratos de servicios, en los segmentos de licitaciones de los diferentes Organismos del Estado de Chile, en la red de contactos profesionales y en el segmento de empresas de servicios público e industrias que forman parte de las definiciones del presente trabajo.

Esta tesis permite la aplicación práctica de la mayoría de los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos que forman parte del programa del MBA, integrándolos en beneficio de la creación de la empresa Semco Consultores y de la formulación del modelo de negocios que le da el sustento necesario para la gestión de los clientes y de los ingresos, que son en definitiva la razón de ser de la empresa.

Se presenta entonces, a continuación, el desarrollo del trabajo de la tesis incluyendo los objetivos, el desarrollo del modelo de negocio, los aspectos que lo sustentan y las principales conclusiones.

1. Objetivos y alcance

1.1. Objetivo General

Se desarrolla un Modelo de Negocios para la formación de la empresa Semco Consultores Ltda.

1.2. Objetivos Específicos

Los siguientes son los objetivos específicos de la tesis:

- Se definen segmentos de clientes objetivo de la consultora
- Se establecen servicios específicos para cada segmento de clientes objetivo
- Se presentan propuestas de valor para cada segmento
- Se definen alianzas claves para la empresa
- Se proyecta el flujo de caja para los primeros cinco años
- Se deja establecido el plan de implementación del modelo de negocios
- Se analizan los riesgos del emprendimiento y se plantean alternativas

1.3. Alcance de la Tesis

En el alcance del presente trabajo se definen los segmentos de clientes a los cuáles están direccionados los servicios de la consultoría y se presenta el portafolio de soluciones específicas que incluyen propuestas de valor para cada segmento y clientes en particular.

Para ello, además de la búsqueda de clientes en las empresas del sector privado de Chile, entre las cuales se seleccionan los segmentos de clientes objetivo, se incluye el mercado de licitaciones públicas, en particular a los diferentes tipos de consultorías que se ofrecen permanentemente a través del portal de mercado público por los diferentes Organismos del Estado.

Dentro del proceso de análisis del mercado público y privado, se incluye la realización de entrevistas a potenciales clientes, se identifican otras empresas consultoras y sus propuestas de servicios y se levantan las habilidades y experiencia de otros profesionales con quienes Semco Consultores se integre a través de alianzas estratégicas, con el propósito de ampliar el portafolio de negocios.

La construcción del modelo de negocios incluye la definición de los clientes objetivo, la propuesta de valor, los canales de comunicación y la forma de relacionamiento de la consultora con sus clientes.

Se incluye también la aplicación de herramientas de estrategia de marketing para posicionamiento de la marca Semco Consultores, la estrategia de definición del precio de cada servicio, la identificación de riesgos y una proyección de los flujos de Ingresos y costos para un período de cinco años, así como la correspondiente evaluación económica del negocio.

Finalmente y solo a modo informativo, también se incluye una proyección del plan de implementación de las propuestas que se definen en el presente trabajo, de manera que se complemente y aumente la comprensión de cómo es la aplicación en la práctica del modelo de negocios de Semco Consultores, en la primera etapa de formación.

2. Marco Conceptual

Semco Consultores es una empresa de consultoría emergente, que está en la etapa inicial de formación, lo que justifica totalmente que se defina un modelo de negocios que le sea útil para su crecimiento y le permita posicionarse en el mercado. Está constituida por dos socios, que además de realizar la tarea de consultores senior, son responsables por desarrollar las diferentes tareas de gestión en las áreas de ventas, finanzas y operación del negocio. Cuentan con el apoyo administrativo de una persona para la realización de actividades de contacto de clientes, secretaría, tareas administrativas y trámites. Además, cada vez que es necesario para el desarrollo de las tareas y actividades específicas de una consultoría, se contratan otros profesionales consultores y analistas, los cuales no son empleados de la consultora, si no que emiten boletas de honorarios por sus servicios prestados.

Debido a que en un modelo de negocios se describen los aspectos que son necesarios para que una empresa cree valor para sus clientes, entonces se exige identificar cuál es él o los segmentos de clientes a quienes se prestan los servicios, cuáles son estos servicios y qué soluciones se ofrecen a problemas o necesidades específicas de dichos clientes. Por ello, las definiciones que se plantean al respecto para Semco Consultores tienen como base y punto de partida las declaraciones de carácter estratégico que

se presentan en el capítulo 4, las que se realizan de manera organizada y sistémica, considerando los diferentes aspectos incluidos y la forma en la que se relacionan entre sí. Luego, se concluye con la construcción de un modelo de negocios propio de la etapa inicial de formación de la empresa consultora.

3. Metodología

La metodología que se establece para el desarrollo del presente trabajo es la siguiente:

3.1. Diagnóstico del sistema: levantamiento de Información

Se realiza el levantamiento de información del mercado relacionado con tipos de clientes, necesidades de servicios de consultoría y antecedentes de las licitaciones del estado relacionadas con este tipo de servicios. Además, se identifican potenciales empresas, según segmentos, que se relacionen con las habilidades y experiencias de los consultores y se identifican empresas que prestan servicios similares y que son competencia para la empresa consultora en formación.

Como parte del levantamiento de información, se realizan una serie de reuniones y entrevistas con profesionales de diferentes empresas, obteniendo su opinión referente a las necesidades de consultoría y las propuestas de valor que ellos esperan que las consultoras les ofrezcan.

Forman parte de esta etapa el levantamiento de habilidades, conocimientos y experiencia de los consultores y de otros profesionales conocidos con quienes se plantean alianzas estratégicas de negocios y se amplía el portafolio de soluciones a ofrecer por parte de la consultora.

Las herramientas que se utilizan en el levantamiento de la información son las siguientes:

- Base de licitaciones de Mercado Público. En esta base se presentan permanentemente las diversas licitaciones que los Organismos del Estado suben al portal, relacionadas en este caso en forma específica con consultorías de diversos temas.
- Entrevistas a diversas personas relacionadas con empresas de gran porte, donde se les consulta su opinión referente a la

necesidad de ser asesorados en sus actividades profesionales y en las de sus empresas.

- Listado de Empresas del Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos, donde se obtienen potenciales clientes aplicando criterios de tamaño por cantidad de funcionarios, por tipo de negocio o servicio y/o niveles de facturación anual.
- Contacto con diferentes empresas de servicios similares, con quienes se identifican alianzas estratégicas y un portafolio de productos.
- Listado de empresas consultoras y sus propuestas de servicio, las que se obtienen a través del conocimiento de sus páginas web.

3.2. Diagnóstico del sistema: análisis de la información

Se procede a la etapa de análisis de los datos y antecedentes, donde se revisan los datos empíricos y las opiniones y descripciones obtenidas. Se utilizan diferentes herramientas de marketing, se identifican oportunidades y se plantean las estrategias de productos, canales, precios y clientes.

3.3. Definiciones del negocio.

Con los antecedentes obtenidos y el análisis realizado, se define el modelo de negocios para Semco Consultores. Se integran como mínimo los siguientes contenidos:

- Clientes:
 - Segmento de clientes foco de la consultora. Mercado Objetivo
 - Propuesta de valor para cada segmento de clientes
 - Estrategia de posicionamiento
 - Estrategia de captación y retención de clientes
 - Canales de comunicación y relacionamiento con los clientes
- Líneas de negocios
 - Portafolio de Soluciones de mejoramiento y competitividad, a través de la definición de productos y servicios
 - Alianzas estratégicas para ampliar el portafolio final ofrecido a los clientes
- Plan de implementación del modelo de negocios de la consultora:
 - Recursos necesarios para la operación
 - Carta gantt de la etapa de implementación

3.4. Evaluación del negocio.

Se procede a la construcción del flujo de ingresos, gastos, VAN y TIR del negocio, en un horizonte de cinco años.

- Inversión inicial
- Proyección de Flujo de ingresos y gastos esperados
- Evaluación económica del proyecto

3.5. Diseño del sistema de control:

Se procede a la definición de indicadores para la gestión de resultados de ventas, operación y financieros.

3.6. Proyección del plan de implementación para la consultora.

Se procede a la construcción del plan de implementación de los aspectos operacionales, comerciales y financieros de la consultora.

4. Aspectos Estratégicos

Semco Consultores es una empresa que se orienta a la entrega de soluciones en gestión, mejoramiento y competitividad a sus clientes, para que la alta gerencia y su equipo de personas lleguen más alto, más lejos y más rápido.

4.1. Propuesta de Valor

La razón de ser de Semco Consultores es "apoyar a los equipos gerenciales y responsables de las unidades operativas y de negocios de las empresas, para enfrentar con éxito los complejos desafíos y problemas que se presentan a diario en la gestión de contratos, en el Supply Chain y en la ejecución efectiva de la estrategia de la empresa, haciendo uso para ello de la aplicación de soluciones efectivas, confiables y a la medida de cada cliente".

4.2. Misión

La **misión** de Semco Consultores es *"Entregar soluciones efectivas y oportunas a través de los servicios de consultorías, generando resultados y confianza en sus clientes. Apoyarles para enfrentar adecuadamente los desafíos específicos de su negocio y en la toma de decisiones".*

4.3. Valores

Los **valores** de Semco Consultores son:

- Confiables: Orientados a relaciones de largo plazo
- Impecables: Servicio de calidad con un equipo profesional
- Orientados a los Clientes: Escucha activa y soluciones a la medida
- Apoyo y compromiso de desarrollo profesional para las personas
- Ecoeficientes: Respeto a las personas y al medio ambiente

4.4. Lineamientos estratégicos

Con el propósito de aplicar en la práctica diaria las declaraciones definidas en el presente capítulo, se establecen los siguientes lineamientos estratégicos para Semco Consultores:

4.4.1. Promesas de Valor para los Stakeholders

Las promesas de valor que se definen para los diferentes stakeholders se presentan en la tabla 1 siguiente:

STAKEHOLDERS	PROMESA
CLIENTES DEL SECTOR PRIVADO	Semco se compromete a la escucha activa, a la comprensión de los anhelos, necesidades y problemas de sus clientes, a la propuesta de soluciones específicas para cada empresa, a la orientación a resultados, a la transferencia de conocimientos y al apoyo y seguimiento en la implementación de estas soluciones.
CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	Presentar propuestas técnicas y metodológicas de valor que aseguren el cumplimiento del objetivo requerido por el Organismo, cumplir con las exigencias establecidas en las bases de las licitaciones y transferir los conocimientos que surjan del desarrollo del servicio.
ALIADOS ESTRATÉGICOS	Respeto total de los acuerdos y alianzas realizadas. Desarrollo conjunto de soluciones robustas
BANCOS Y FINANCIERAS	Seriedad en el manejo de las finanzas y pago oportuno de los compromisos financieros
PROVEEDORES	Pago oportuno de los compromisos contraídos
PROFESIONALES / EMPLEADOS	Respeto, trabajo en Equipo y desarrollo profesional
SOCIOS DE LA CONSULTORA	Respeto y compromiso en la toma de decisiones, en el cumplimiento de las responsabilidades dentro de la consultora.
SOCIEDAD	Las propuestas de solución entregadas por Semco a sus clientes incluirán aspectos de protección del medio ambiente

Tabla 1: Promesas para los diferentes stakeholders

4.4.2. Estrategía de Diferenciación.

Semco Consultores se diferencia por su orientación al cliente, que incluye la escucha activa como herramienta de relacionamiento, la realización de diagnósticos acertados de la problemática del cliente, la propuesta de soluciones a la medida, ecoeficientes y sustentables a sus necesidades, las cuales tienen beneficios tangibles de ahorro de costos y mejora de rendimiento y por el apoyo permanente durante el desarrollo de la consultoría e incluso se extienden a una etapa de seguimiento post implementación de las soluciones propuestas.

El objetivo de esta diferenciación es generar confianza y como resultado, establecer relaciones de largo plazo con sus clientes.

En la figura 1, se muestran tres aspectos fundamentales para conseguir el cumplimiento de la estrategia de diferenciación, que incluyen el posicionamiento en la mente del cliente, la práctica diaria de estrategias de posicionamiento y la meta de conseguir generar confianza en cada cliente, todo se realiza a través de un plan sistemático y cuidadosamente implementado, incluyendo revisiones periódicas de los resultados obtenidos en el proceso.



Figura 1: Aspectos fundamentales de la estrategia de diferenciación

La forma de implementación del modelo de negocios que incluye estos aspectos fundamentales de la estrategia de diferenciación, se desarrolla en el capítulo 10 " propuesta de plan de implementación",

incluyéndose la manera en que todo el equipo de la consultora, ya sea los socios, personal contratado permanente y aquellos que son contratados en forma específica para la atención de un servicio, incorporan en su cultura de servicios los valores y en su operatoria la implementación de las acciones que consolidan este importante objetivo.

4.4.3. Estrategía de Penetración del Mercado

El mercado de empresas privadas y de licitaciones públicas es un mercado existente al cual Semco Consultores se focaliza con sus propuestas de servicios de consultoría. Estos servicios en algunos casos ya son entregados por otras consultoras, por lo que se define la penetración de mercado como la estrategia de conquista de clientes, de manera que permita el posicionamiento de la marca y de su identidad en ellos.

Todas las estrategias y acciones que se definen en esta etapa de formación de la consultora, tienen como objeto penetrar el mercado existente.

En el capítulo 7 de Estrategia de Marketig, se establece el plan de contactos y conquista de mercado, el cual se resume en las acciones mostradas en la figura 2:



Figura 2: Pasos para la estrategia de penetración de mercado

4.5. Metas estratégicas

En la tabla 2 se presentan las metas estratégicas de Semco Consultores para los primeros 5 años de funcionamiento. En general, se refieren a aspectos financieros y contractuales y están orientadas a satisfacer a los socios de la consultora.

Se espera comenzar con 6 contratos conquistados en el primer año, 2 en licitaciones de organismos del Estado a través de Mercado Público y 4 conseguidos en empresas privadas, los que generen una facturación de \$ 85.000.000 y con una expectativa de margen neto de explotación que sea positivo (> 0 %). La meta es duplicar la cantidad de contratos y facturación en 5 años y mejorar la rentabilidad a un valor de 20 % en el mismo periodo.

	METAS ESTRATÉGICAS	VARIABLE	INDICADOR	META A OBTENER
1	VENTAS ANUALES	INGRESOS ANUALES	MM\$/año	1er. Año: MM\$ 85 2o. Año: MM\$ 100 3er. Año: MM\$ 115 4o. Año: MM\$ 145 5o. Año: MM\$ 175
2	MARGEN NETO DE EXPLOTACIÓN	INGRESOS - COSTOS	%	1er. Año: > 0% 2o. Año: 10% 3er. Año: 14% 4o. Año: 18% 5o. Año: 20%
3	CANTIDAD DE CONTRATOS ANUALES	CONTRATOS FIRMADOS	cantidad	1er. Año: 6 2o. Año: 8 3er. Año: 9 4o. Año: 12 5o. Año: 15
4	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y PLAZOS	ACTAS FIRMADAS DE LOS HITOS CUMPLIDOS	%	1er. Año: 95% 2o. Año: 95% 3er. Año: 96% 4o. Año: 96% 5o. Año: 97%

Tabla 2: Metas Estratégicas

4.6. Desafíos estratégicos

Además, se definen desafíos estratégicos orientados a posicionarse en el mercado del segmento de clientes objetivo, a la formación de un equipo de profesionales y expertos que superen las expectativas de los clientes en las asesorías y soluciones que se realicen, a la formación de alianzas estratégicas que amplíen las soluciones que los clientes exigen y que Semco se consolide de entrada con una correcta administración financiera.

Estos desafíos estratégicos se presentan en tabla 3:

	DESAFÍOS ESTRATÉGICOS	VARIABLE	META A OBTENER
1	POSICIONAMIENTO DE SEMCO CONSULTORES EN SUS SEGMENTOS DE CLIENTES	En el primer año se mide por la adjudicación de contratos. Posteriormente, se define un indicador de recontractación de servicios	1er año: 6 contratos.- 2o año al 5o. año: indicador en definición
2	FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE EXPERTOS	Contar con un equipo de Profesionales Expertos para atender con éxito y superar las expectativas de los clientes.	Conformidad de los clientes con el equipo profesional superior al 90 %
3	DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Contar con Alianzas estrategicas que satisfagan a los clientes.	Conformidad de los clientes con las empresas aliadas superior al 90 %
4	CONSEGUIR SOLVENCIA FINANCIERA	Formar un pozo de capital de trabajo de MM\$ 20 y créditos con bancos de hasta MM\$ 20.-	Conseguir el aporte de capital de trabajo y créditos definidos

Tabla 3: Desafíos Estratégicos

5. Análisis estratégico de las potencialidades del negocio

En el presente capítulo se realiza un análisis del mercado, de los principales aspectos, fuerzas y factores que están presentes en el entorno, de las fortalezas y debilidades que presenta la consultora (factores internos) y de los riesgos que se identifican para este negocio, los que son fundamentales para entender las verdaderas potencialidades del negocio de la consultoría y, por lo tanto, son la base para la definición del modelo de negocios que se presenta en el capítulo 6.

5.1. Análisis del Mercado

El mercado Chileno de empresas y diversas Organizaciones privadas y Estatales en el año 2012 era de 846.809 con ventas declaradas, según información extraída de la página web del Servicio de Impuestos Internos www.sii.cl, cuyos datos se incorporan en el anexo 1.

Además, la cantidad de Organismos del Estado que realizan compras y son potenciales clientes para la consultora son más de 840 (ver tabla 4), según antecedentes extraídos de la web en analiza, la plataforma de inteligencia de negocios de ChileCompra www.analiza.cl y de la plataforma de mercado público www.mercadopublico.cl.

Organismos	Cantidad
Municipios	345
Gobierno Central	274
Salud	201
Universidades	16
FFAA y de Orden	7
Total	843

Tabla 4: Cantidad de Organismos del Estado

De aquí surgen las principales preguntas a ser respondidas en este capítulo, que son:

- ¿Cuál es el mercado o segmento del mercado al que se dirige el servicio de consultoría y que sustenta esta definición?

Es decir, la identificación y sustento de los clientes objetivo de la consultora y en qué contexto son considerados como potenciales clientes.

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que pueden ser resueltos a través de los servicios de la consultoría?

Se debe tener claridad respecto a los principales problemas que tienen las empresas objetivo y qué es lo que genera valor al cliente, de manera que se hará posible y aceptable las ofertas de servicio de la consultoría.

Por ello, se procede a realizar un análisis del mercado Chileno de licitaciones públicas efectuadas por los Organismos del Estado y del mercado de empresas privadas por rubro, para responder en forma adecuada las preguntas recientemente formuladas y definir los diferentes segmentos de clientes en los cuales se focaliza el servicio.

5.1.1. Mercado Público

Los mas de 800 Organismos del Estado de Chile (ver tabla 4) no solo están en permanente implementación y desarrollo de sus programas anuales, sino que además, revisan sus planes estratégicos y

requieren de asesorías externas para la definición y aplicación de nuevos desafíos propios de su función. Es allí donde se identifican oportunidades para Semco Consultores, las que se materializan permanentemente a través de las licitaciones públicas que se realizan haciendo uso del portal de MercadoPúblico.

La ley 19.886, que se denomina comunmente “ley de Compras”, establece la obligatoriedad que tienen los diferentes Organismos del estado de licitar en forma pública los diferentes servicios, productos y/o obras que requieren. Entre ellas están las licitaciones de servicios de consultorías, diversas asesorías y estudios, las que son publicadas a través del portal de MercadoPúblico.

El procedimiento para extracción de bases de licitaciones y filtros se muestra en el esquema siguiente:

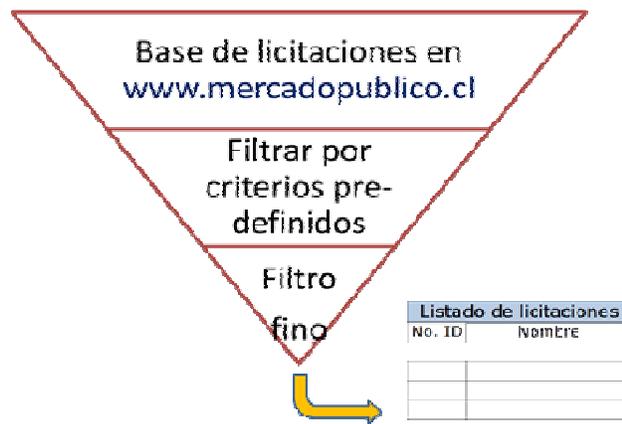


Figura 3: Procedimiento de filtrado de licitaciones

Las bases de licitaciones se extraen del portal de mercado público (www.mercadopublico.cl) con una periodicidad quincenal (se puede variar la periodicidad) y luego son filtradas para obtener solo aquellas que están dentro del campo de acción de la consultoría. Dicho primer filtro considera varios criterios como el tipo de servicio, la región en la cual se está contratando el servicio y el monto del presupuesto. Una vez que se cuenta con un listado de las licitaciones que han surgido de este filtro, se procede a realizar un segundo filtro denominado filtro fino, donde se identifica y clasifica una a una las diferentes licitaciones y se aplican criterios más específicos, como el Organismo que licita, de qué se trata el servicio específico de la licitación (identificando que dicho servicio esté, en general, dentro del abanico de servicios que forman parte del portafolio de la consultora), cuáles son los montos de presupuesto, plazos de los contratos y tipos de garantías solicitadas. Con ello, se obtiene al final un listado de potenciales licitaciones que la

consultora estudia, una a una, con mayor profundidad para definir si presentará o no una propuesta.

Al respecto y con el propósito de identificar las potencialidades en cuanto a cantidad y monto, se presenta una estadística de las licitaciones que se han publicado durante los meses de julio y agosto de 2014, donde se realiza el primer filtro por criterios pre-definidos y se obtienen 274 licitaciones que corresponden a servicios de consultorías ofrecidas por 135 Organismos del Estado.

En la tabla 5, se muestran las cantidades de licitaciones clasificadas por tipo de servicio solicitado, las que se detallan en anexo 3.

Clasificación del Servicio solicitado	Cantidad
Consultoría comercial y servicios para comercio exterior	1
Consultorías en Economía	1
Consultorías o asesorías en gestión empresarial	37
Estadística	11
Metodologías y tecnologías para mejorar la producción y la fabricación	8
Servicios de apoyo a la administración de empresas	6
Servicios de recursos humanos	106
Servicios informáticos	17
Servicios inmobiliarios	2
Servicios legales	5
Servicios para la comercialización y distribución	51
Servicios profesionales de ingeniería	20
Servicios relativos a la meteorología y ciencias de la tierra	9
TOTAL	274

Tabla 5: Cantidad de licitaciones filtradas por tipo de servicio

Esta estadística corresponde a 3 regiones cercanas, las que se resumen en la tabla 6:

Región	Cantidad
Región Metropolitana de Santiago	197
Región de Valparaíso	56
Región del Libertador General Bernardo O´Higgins	21
TOTAL	274

Tabla 6: Licitaciones clasificadas por región

De ellas, 219 corresponden a licitaciones públicas cuyos montos están contenidos entre un mínimo de 100 UTM y un máximo de 1.000 UTM (donde 1 UTM = \$ 42.304 el 28/09/14). El valor total esperado

es de \$ 5.095.516.800, con un monto promedio de \$ 23.267.200 para cada una de ellas. Esta información se muestra en la tabla 7 siguiente:

LICITACIONES PÚBLICAS ENTRE 100 Y 1.000 UTM, JULIO Y AGOSTO DE 2014				
	Entre 100 y 1.000 UTM	MONTO UNITARIO	CANTIDAD DE LICITACIONES	MONTO TOTAL
VALOR MÍNIMO	100	\$ 4.230.400	219	\$ 926.457.600
VALOR MÁXIMO	1.000	\$ 42.304.000		\$ 9.264.576.000
VALOR PROMEDIO DEL TOTAL				\$ 5.095.516.800
MONTO PROMEDIO PARA UNA LICITACIÓN				\$ 23.267.200
1 UTM al 28/09/14		\$ 42.304		

Tabla 7: Estadística de licitaciones públicas potenciales para consultorías, con valores entre 100 y 1.000 UTM

Las restantes 55 corresponden a licitaciones cuyo monto es superior a 1.000 UTM. De éstas, 44 contienen el valor del presupuesto máximo asignado, llegando a un total de \$ 7.931.220.000, con un monto promedio de \$ 180.255.000.- para cada una. Esta información se presenta en la tabla 8:

LICITACIONES PÚBLICAS MAS DE 1.000 UTM, JULIO Y AGOSTO DE 2014				
	Mas de 1.000 UTM	MONTO UNITARIO	CANTIDAD DE LICITACIONES	MONTO TOTAL
VALOR MÍNIMO	1.000	\$ 42.304.000	44	\$ 1.861.376.000
VALOR REAL PRESUPUESTO				\$ 7.931.220.000
MONTO PROMEDIO DE PRESUPUESTO				\$ 180.255.000
1 UTM al 28/09/14		\$ 42.304		

Tabla 8: Estadística de licitaciones públicas potenciales para consultorías, con valores mayores a 1.000 UTM

A continuación, se procede a realizar el segundo filtro (filtro fino cuyo listado obtenido es presentado en el anexo 4), se revisan con más detalle las 274 licitaciones y se concluye que las licitaciones potenciales a ser estudiadas son 24, por un monto total de presupuesto de \$ 2.786.500.000, con un monto promedio de \$ 116.100.000. Las estadísticas referidas a estas 24 licitaciones se muestran en la tabla 9.

Antecedentes de licitaciones resultado de filtro fino	
Cantidad de licitaciones, julio y agosto	24
Monto total (Millones de \$)	\$ 2.787
Monto promedio (Millones de \$)	\$ 116
Promedio de meses del servicio	7,4 meses
Garantía por seriedad de oferta (3 meses), mas del 70 % está entre	0,5 % y 4,0 % del presupuesto
Garantía por ejecución del contrato (durante todo el período de ejecución), está entre	5 % y 10 % del monto del contrato
Cantidad de días corridos entre fecha de publicación y fecha de cierre de la licitación, mas de un 70 % está entre	20 y 30 días

Tabla 9: Resultado del filtro fino

En mercado público se están publicando permanentemente llamados a licitaciones a través de su portal www.mercadopublico.cl, los cuales son un mercado potencial y se proyectan como un segmento de clientes objetivo para Semco Consultores.

5.1.2. Red de Contactos

Como resultado de los años de experiencia de trabajo de los socios en empresas pertenecientes a grupos regionales, se genera una red de contactos de personas que están posicionadas en diferentes empresas y niveles de decisión en sus compañías. Ellas, a su vez, conocen y se relacionan con otras personas que trabajan en otras empresas y están posicionadas en similares cargos, lo que permite que la red de contactos se amplifique siempre que el relacionamiento y servicios prestados cumpla con la calidad comprometida.

Se realiza una revisión de esta red y se obtiene el siguiente resumen, el que se muestra en la tabla 10.

Cargos de personas de la Red de Contactos	Cantidad
Presidente, Gerente General, Gerente Regional	15
Gerente de línea, subgerente	25
Jefe Departamento, Profesional Senior	10
Otros Profesionales	24
Gerentes empresas pequeñas	8
	82

Tabla 10: Red de contactos de los socios

El listado de la red de contactos representa un potencial de futuros clientes, en forma directa aquellos que trabajan en compañías que requieren los servicios que ofrece Semco Consultores, así como en

forma indirecta aquellos que no requiriendo los servicios, puedan relacionar a la consultora con personas de otras empresas que sí pueden solicitar servicios.

5.1.3. Mercado de empresas privadas

Por otro lado, se observa en el presente un grado elevado de incertidumbre económica en el manejo financiero y de inversión en el mundo, sumado al proceso permanente de cambios tecnológicos y de metodologías de trabajo, los que generan cambios profundos en las empresas en Chile y les exige adaptarse internamente en cuanto a ahorro de costos, mayor productividad, nuevas formas de organización, rentabilizar el negocio y capacitar a su personal y externamente, en cuanto a escuchar activamente a su cliente, mejorar la calidad del servicio prestado, gestionar eficientemente los contratos y gestionar la relación con el cliente. En suma, desafíos relacionados con la sustentabilidad y rentabilidad del negocio.

Así, las empresas requieren contar con una oferta permanente de servicios de consultorías, que les apoyen en las diferentes etapas de su desarrollo en la que están insertas en la actualidad.

Es en este contexto donde se ven oportunidades para la definición del foco en los servicios de Semco Consultores, de acuerdo con la experiencia y conocimientos adquiridos por los socios en el transcurso de su desarrollo profesional.

Por ello, con el propósito de contar con información de mercado de las empresas en Chile, se obtiene una estadística en la página web del Servicio de Impuestos Internos de Chile (www.sii.cl) para el año 2012, la cual es mostrada en forma detallada en anexo 1. De ella, se obtienen los antecedentes que se presentan en las siguientes tablas 11 y 12:

	Cantidad de empresas	% sobre el total	Ventas en miles de UF	% sobre el total
Mediana (1)	25.737	2,6%	1.239.361	6,9%
Grande (2)	10.800	1,1%	2.995.785	16,6%
Extra Grande (3)	1.924	0,2%	12.171.466	67,6%
Total Grande y mediana	38.461	3,9%	16.406.612	91,1%

Mediana (1) : Ventas entre 25.000 y 100.000 UF/AÑO

Grande (2) : Ventas mayores a 100.000 UF/AÑO, se excluyen Extra grandes

Grande (3) : Ventas mayores a 100.000 UF/AÑO, solo Empresa Extra Grandes

Tabla 11: Estadística de empresas medianas y grandes en Chile y su facturación respecto del total

FILTRO DE LA BASE Sii AÑO 2012	Número de Empresas	Ventas (UF)	Promedio Ventas (UF)
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	431	142.962.467	331.699
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	36	1.229.225	34.145
F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	345	1.012.912.398	2.935.978
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	2.420	803.983.372	332.225
TOTAL SUBRUBRO	3.232	1.961.087.462	606.772

Tabla 12: Estadística de empresas por rubro/subrubro potenciales para ser parte de los segmentos de clientes de Semco Consultores

Del cruce de la información estadística entregada por el Servicio de impuestos internos, se seleccionan los segmentos de clientes a los cuales Semco Consultores ofrece sus servicios.

Además, del Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos (DNEE), año 2012, se obtiene la información de los rubros en los cuales este Directorio identifica las empresas y Organizaciones, los que se presentan en anexo 2. De ellos, se identifican los rubros de las empresas que podrían ser potenciales segmentos de clientes para Semco Consultores, los que se muestran en la tabla 13:

RUBRO
MINERÍA, PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL
PRODUCTOS INDUSTRIALES Y RELACIONADOS
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
CONSTRUCCIÓN, ACTIVIDADES Y SERVICIOS CONEXOS
COMERCIO, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
COMUNICACIONES Y SERVICIOS CONEXOS
ASOCIACIONES EMPRESARIALES, GREMIALES Y PROFESIONALES
GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA

Tabla 13: Rubros potenciales para ser parte de los segmentos de clientes de Semco Consultores, identificados en el DNEE

En el DNEE se entrega en forma detallada los antecedentes de cada empresa, su actividad, rubro, dirección, teléfono, correo de contacto, nombre y teléfonos de sus principales ejecutivos, entre otras valiosas informaciones, que son útiles para la implementación del plan de contactos de la consultora.

5.2. Factores internos y del entorno.

Además del mercado de clientes potenciales, existen aspectos, fuerzas y factores que son propios del entorno en el cual la consultora desarrolla sus

actividades, los que actúan permanentemente a favor o en contra de ella, quien, con sus fortalezas y debilidades, completa un cuadro que es necesario identificar y gestionar en el día a día del transcurso de su actividad económica.

Por ello, a continuación se aplican y resumen algunas metodologías de análisis al respecto:

5.2.1. Análisis PEST

Un resumen del análisis detallado de los factores del entorno, a través de la metodología del análisis PEST, se presenta en la tabla 14:

ENTORNO	CONDICIONES OBSERVADAS EN EL ENTORNO
POLÍTICO	Impulso de las 50 medidas de Bachelet han generado la publicación de consultorías a través del portal de mercado público
	Compromiso del país para ser admitido en el OCDE, auge en materias energética y ambiental, actualización de la ley de residuos
ECONÓMICO	Hay un ciclo económico con proyección de recuperación para 2015 en el país
	Europa y EE UU tienen expectativas de pequeño crecimiento en 2015
	China ha definido un nivel de crecimiento del orden del 7 %, bajando con ello los niveles de negocios de años anteriores
SOCIAL	Mayor preocupación por ambientes más limpios
	Mayores exigencias de cuidado al medio ambiente
	Se está instalando de a poco la cultura del reciclaje
TECNOLÓGICO	Cada vez más alta la velocidad de aparición de nuevas tecnologías o actualización de las ya existentes
	Las grandes corporaciones prefieren instalar sus sistemas corporativos en las empresas que adquieren
	El uso del celular se ha expandido a labores de trabajo habitual para personas que trabajan fuera de la oficina

Tabla 14: Análisis PEST del entorno

Como aspecto positivo se puede decir que el momento es adecuado para impulsar los servicios de consultoría dirigidos a la eficiencia y mayor productividad en el medio de las empresas privadas,

así como la participación activa en las licitaciones del estado a través de Mercado Público, incluyendo la incorporación de aspectos medioambientales y de eficiencia energética.

Semco Consultores tiene especial cuidado de no hacer inversiones en sistemas tecnológicos de corta vida, sino que, por el contrario, mantiene un permanente monitoreo de las nuevas tecnologías que se están incorporando al mercado, las que son analizadas para definir si pueden ser utilizadas dentro de los procesos que desarrollan sus clientes potenciales, que se traduzca en mayor eficiencia y efectividad de las tareas realizadas.

5.2.2. Análisis FODA

En este análisis se incluyen aspectos externos a la consultora, como las amenazas y las oportunidades, y aspectos internos a la consultora, como las fortalezas y las debilidades.

El la tabla 15 se presenta un resumen del análisis FODA para el servicio de consultoría en Chile:

FACTORES	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDADES GENERADAS
AMENAZAS	Otras Consultoras expertas y bien posicionadas	Aprender de ellas, sacar lecciones
	Hay un ciclo económico con proyección de recuperación para 2015 en el país	Ofrecer soluciones que reduzcan costos
FORTALEZAS	Experiencia Internacional, en la Producción y Operación, en cargos ejecutivos y en desarrollo de proyectos, por parte de los Socios	Definirlo como una oferta de valor
	Red de Contactos en Chile y otros países	Visitar a la red de contactos para ofrecer servicios de la Consultoría
DEBILIDADES	Empresa en formación, por lo tanto desconocida en el medios de los negocios	Hacer un plan estratégico de marketing para posicionar la empresa en el primer año de funcionamiento
	Falta de experiencia de la empresa reduce sus posibilidades de obtener buen puntaje al postular a licitaciones públicas	Participar en consorcios con empresas mas experimentadas, para adquirir el currículo necesario
OPORTUNIDADES	Existen empresas que presentan necesidades y requieren apoyo de expertos consultores	
	Excelentes metodologías y tecnologías en el mercado, para conocer, experimentar y adoptar como parte de las soluciones de consultoría	
	Licitaciones permanentes a través de mercado público	
	Nuevas exigencias en aspectos medioambientales y de tratamiento de residuos	

Tabla 15: Análisis FODA

Se ha detallado en la tabla anterior una serie de oportunidades que Semco Consultores a incluido como parte de su estrategia de formación, conquista de mercado y crecimiento.

5.2.3. Análisis de los competidores

Un componente importante como antecedente en la elaboración de un modelo de negocios es el conocimiento de la competencia que está operando en el mercado. En particular, si ella opera en los segmentos en que la consultora define como sus focos de negocio.

Por lo mismo, se desarrolla un plan de identificación de competidores, que permite por una parte saber el nivel de competencia operante en el mercado y, por otra, contar con información de las ofertas de valor y formas de operar de esas empresas, de manera que se ajusten las expectativas y las ofertas de valor de Semco Consultores frente al desafío de la conquista de clientes.

Se identifica que en Chile operan mas de 700 consultoras con diferentes focos de servicios. En una muestra aleatoria de 100 de ellas, se obtienen los siguientes porcentajes por tipo de servicios, los que se muestran en la figura 4 siguiente:

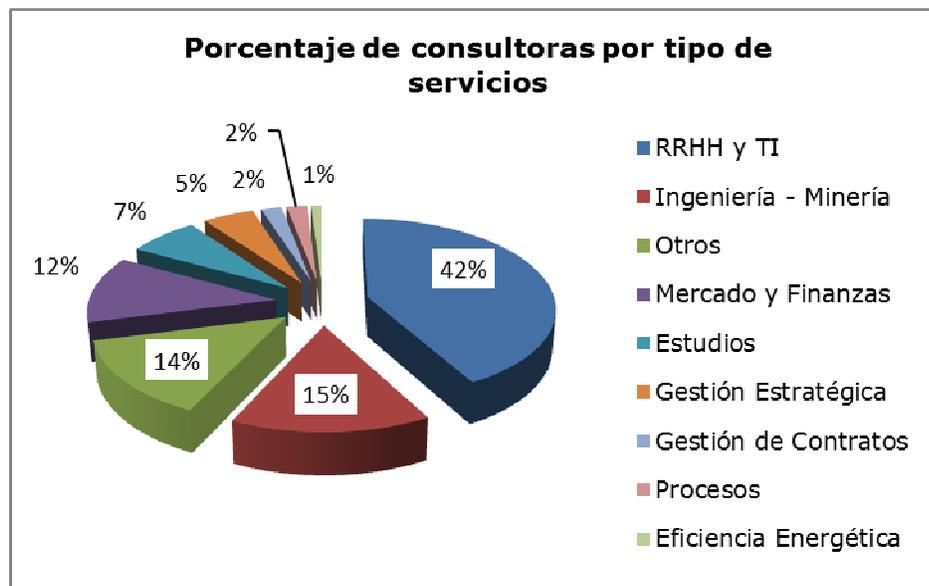


Figura 4: Porcentaje de consultoras por servicios

Se observa que un 90 % de ellas se dedican a consultorías de Tecnologías de la Información (TI), Recursos Humanos (RR HH), Ingeniería, Minería, Mercado y Finanzas y Otros (Prevención de Riesgos, Estudios de mercado, Calidad, Ambientales) y a diferentes estudios. Estas consultoras no forman parte de aquellas que son competencia para Semco Consultores, por el foco de servicios de ésta última.

Se observa que un 5 % de las consultoras se dedican a la Gestión Estratégica, un 2 % a la Gestión de Contratos, otro 2 % a los Estudios de Procesos y un 1 % a servicios asociados a Eficiencia Energética. Este grupo, que representa un 10 % del total, son competencia directa de Semco Consultores.

Sin embargo, en la búsqueda específica de consultoras que tengan servicios similares fue bastante difícil encontrar en detalle una cantidad que se aproxime al 10 % indicado, por lo que se confecciona un listado de 26 de ellas, el cual se muestra en la tabla 16.

No.	NOMBRE	PÁGINA WEB	SERVICIOS
1	Symnetics	www.symnetics.cl	Consultoría en gestión estratégica
2	Matrix Consulting	www.matrixconsulting.com	Consultoría en estrategia, organización, operaciones y finanzas
3	Psicus	www.psicus.cl	Gestión estratégica y mejoramiento de procesos entre otros
4	UP Venture	www.upventure.cl	Gestión estratégica, métricas y alineamiento organizacional entre otros
5	Clio Dinámica Consulting	www.cliodinamica.com	Gestión estratégica, sustentabilidad y estudios
6	Gestacción	www.gestaccion.com	Gestión estratégica, procesos y habilidades entre otros
7	Buena Práctica Consultores	www.buenapractica.cl	Mejora de procesos, gestión de riesgo y asesoría gerencial
8	Gessa	www.gessa.cl	Gestión estratégica de procesos
9	Waak & cia	www.waak.cl	Asesoría contractual
10	IR Consulting	www.irconsulting.cl	Gestión de contratos
11	Alstom Grid	www.alstom.com	Eficiencia energética
12	CIS Consultores	www.cisconsultores.cl	Gestión estratégica entre otros
13	Business Excellence	www.businessexcellence.cl	Gestión estratégica y benchmarking
14	Creara	www.creara.cl	Eficiencia energética
15	IMC Cluster	www.imcluster.cl	Control de gestión
16	Take UP	www.takeup.cl	Planificación Estratégica y Coaching
17	Bch Consulting	www.bchconsulting.org	Planificación Estratégica y Coaching
18	VCG Consultores	www.vcg.cl	Estrategia y procesos
19	Acender Consultores	www.acender.com	Planificación Estratégica
20	Gpi-Consultores	www.gpi-consultores.cl	Planificación estratégica y procesos
21	SEICA consultores	www.seica.cl	Control de gestión, calidad y proveedores
22	Sixway Consultores	www.sixway.cl	Gestión de proyectos, contratos y contratistas
23	Dynamisa Consultores	www.dynamisa.cl	Olan estratégico y reingeniería
24	Crealynx Consultores	www.crealynx.cl	Dirección Estratégica
25	TQM Ltda	www.tqm.cl	Administración de Contratos
26	Nova Proyect Ltda.	www.novaproject.cl	Gestión Empresarial

Tabla 16: Listado de consultoras que son potenciales competencias de Semco Consultores

Si bien no son todas las consultoras que efectivamente en uno o más de sus servicios representan competencia potencial para Semco Consultores, este listado muestra para cada una de ellas cuál es el servicio que más se aproxima, ya que al revisar sus páginas web se observa la variedad de servicios que ofrecen.

En aspectos de Gestión Estratégica se ofrece transformar la estrategia de la empresa en procesos, enfocar la estrategia con los costos de la empresa y alinearla con los resultados esperados, así como la utilización de diferentes herramientas que permitan medir la gestión estratégica haciendo uso de diferentes sistemas e indicadores para ello. En la Gestión Operativa, se ofrece realizar levantamiento y rediseño de procesos, confección de políticas y manuales de tareas, automatización de procesos y certificación en normativas ISO. En la Gestión de Contratos, se ofrece Asesoría en la etapa de estudio contractual, apoyo en la ejecución de los proyectos, asesoría en el cierre de proyectos y en negociaciones. Finalmente, en eficiencia energética se ofrece asesoría en ahorro de energía, control de costos y gestión de la energía.

5.2.4. Las fuerzas de Porter

Para el caso dado de este emprendimiento, se considera que son tres las fuerzas incluídas en la metodología de análisis de las fuerzas de Porter, que tienen impacto en esta etapa del proceso, las que se muestran en la tabla 17:

FUERZA	IMPACTO
Poder de negociación de los Compradores o Clientes	<p>1.- En licitaciones de Organismos del Estado, las condiciones están dadas por las bases Administrativas y Técnicas. Los criterios de evaluación le dan mayor peso a la experiencia de la empresa y de los profesionales y a la propuesta metodológica</p> <p>2.- En empresas privadas que realizan licitaciones, existe una alta probabilidad de negociación de precio a la baja en medio del proceso licitatorio</p> <p>3.- En empresas privadas que no realizan licitaciones, se negociará el precio según las propuestas del consultor y de la empresa</p>
Poder de negociación de los proveedores (profesionales contratados por servicio u hora)	En general, los profesionales tienen rangos establecidos de tarifas, las que se negociarán anticipadamente
Rivalidad entre los competidores	Alta cantidad de consultoras en diferentes segmentos y con diferentes propuestas de servicios.

Tabla 17: Fuerzas que impactan en la formación de la empresa consultora

El impacto que cada una de ellas puede ocasionar en medio de la actividad de formación, conquista de mercado y crecimiento, es considerado de antemano, gestionándose para sacar de ellas oportunidades y reducir los aspectos negativos que inevitablemente actúan sobre Semco Consultores.

5.2.5. Recursos claves de Semco Consultores

Hay una serie de recursos que son claves para Semco Consultores en esta etapa de formación, específicamente aquellos que se utilizan para fortalecer la relación con los clientes.

Se han identificado los siguientes recursos claves:

- La disposición de tiempo, experiencia y preparación de los socios
- La red de alianzas de servicios que se desarrolla para entregar un servicio más integrado y de mejor calidad a sus clientes
- La red de contactos que son parte de las fortalezas de la Consultora
- Metodología y propuestas de solución de fácil comprensión y que generen resultados para el cliente.

En la medida que estos recursos claves están presentes y se van perfeccionando, se cuenta con una base sólida para proyectar el crecimiento de la empresa.

5.3. Riesgos del negocio

Otro aspecto que se tiene en cuenta en el análisis corresponde a los riesgos del negocio. Éstos pueden ser de tipo económico o de otras características, debido a que se trata fundamentalmente de servicios profesionales.

Se identifican algunos tipos de riesgos:

- Riesgos con la inversión. En general, el nivel de inversión es muy baja, ya que se trata de adquirir algunas licencias de software que serán útiles en el desarrollo de los servicios, además de licencias, certificaciones y algunos equipos de bajo costo.
- Riesgos económicos producto de fallas en el servicio. Estos riesgos son un poco mayores pues en este punto entran i) los capitales de trabajo que suelen ser elevados debido a que la forma de pago de los servicios se extiende a veces a varios meses después de iniciado el servicio, ii) gastos mayores que los presupuestados pueden generar pérdidas económicas en un proyecto en particular, iii) aplicación de multas por

trabajos no entregados oportunamente o con la calidad comprometida y iv) cobro de garantías por buen cumplimiento de contrato, en caso de existir.

v) Riesgo de tomar un contrato con un cliente que no está dispuesto a pagar la cuenta del servicio.

- Riesgos de perder el Prestigio ganado como consultores. Este es, tal vez, el riesgo más elevado de una consultora, pues su mayor valor en el mercado será su prestigio y su identidad. Un trabajo mal realizado o un trato inadecuado a un cliente harán con que la consultora pueda perder en poco tiempo lo que le puede haber costado mucho conquistar. Con este riesgo puede estar jugándose su futuro como empresa.
- Riesgo de no conquistar clientes, en particular al inicio de su existencia como consultora. Esta situación se puede presentar en caso de no plantearse un modelo de negocios potente y un plan de acción coordinado, que le lleve al éxito en la partida.

5.4. Resumen del análisis de potencialidades del negocio

Como resumen del análisis de las potencialidades del negocio que se presenta en este capítulo, se establece que el segmento de más de 800 Organismos del Estado que publican permanentemente licitaciones de servicios de consultoría (se levantan 274 de ellas solo para los meses de julio y agosto de 2014), la red de contactos de los socios y las más de 3.200 empresas de los rubros industriales, de servicio, logística, transporte, comercio y comunicaciones en Chile son potenciales segmentos de clientes para Semco Consultores.

Las proyecciones de crecimiento económico para 2015, las políticas de gobierno y la cada vez mas importante preocupación por el medio ambiente representan un momento especial para la aplicación del modelo de negocios. Por otro lado, se observa una cantidad importante de consultoras en el país (más de 700) pero pocas que presten los servicios específicos en los que se orienta la empresa.

Por último, la identificación oportuna de los riesgos y de los recursos claves, permite que se definan las estrategias adecuadas para su gestión, minimizando con ello aspectos negativos.

6. Modelo de Negocio

El éxito del cumplimiento de las metas y desafíos estratégicos definidos para Semco Consultores se sustenta en el modelo de negocios que se presenta en este capítulo, el cual contiene la propuesta de valor de la consultora, la definición de los segmentos de clientes, los servicios

específicos que se ofrecen y la propuesta de valor que cada servicio tiene para sus respectivos clientes. Se destacan los factores críticos de éxito y la importancia de las alianzas estratégicas claves para ampliar la propuesta de servicios.

En la figura 5 se presenta dicho modelo de negocios, el cual permite ver en una imagen la forma en la cual se interrelacionan las diferentes empresas participantes y los aspectos que son parte fundamental del modelo (la propuesta de valor y los factores críticos de éxito) con los servicios ofrecidos por la consultora.



Figura 5: Modelo de negocios para Semco Consultores (Elaboración propia)

El detalle de cada componente del modelo se describe a continuación:

6.1. Propuesta de Valor de Semco Consultores

Para los clientes de Semco Consultores no es indiferente la aceptación de las propuestas de servicios que le son presentadas por la consultora, debido principalmente a los conceptos estratégicos que respaldan la propuesta de valor que ella ofrece. Estos conceptos se definen y presentan en el ítem 4.1 y son la guía que orienta el relacionamiento de Semco con sus clientes, destacándose la esencia del servicio a través de soluciones efectivas, confiables y a la medida de cada cliente.

La definición de valor se respalda en la amplia experiencia de sus profesionales y de sus aliados estratégicos, los que son expertos en el desarrollo y ejecución de la estrategia de las empresas, aportando soluciones innovadoras y de transformación de los procesos claves de negocio y en la formación de los líderes de equipos de alto desempeño. Las soluciones que se ofrecen a los clientes se ajustan a sus necesidades específicas, son ecoeficientes y optimizan sus costos y resultados.

La esencia del servicio de consultoría es el apoyo a los equipos gerenciales y responsables de las unidades operativas y de negocios de las empresas, aportando conocimientos y experiencia a través de soluciones efectivas para enfrentar los desafíos que diariamente se presentan en la gestión de contratos, en el Supply Chain y en la ejecución efectiva de la estrategia de la empresa.

Esta propuesta de valor es fortalecida a través de la práctica de mantener contacto permanente con el cliente, en la búsqueda y propuestas de nuevas soluciones y en la capacidad de entender adecuadamente cuáles son las verdaderas necesidades de cada cliente.

6.2. Definiciones de los segmentos de clientes

De la información de análisis de mercado contenida en el ítem 5.1 se obtiene la base necesaria para la definición de los segmentos de mercado en los cuales Semco Consultores se focaliza con sus propuestas de servicio en esta primera etapa de formación.

Esta segmentación es necesaria pues el mercado es muy amplio y diverso, razón por la cual se requiere identificar grupos de clientes que son uniformes, concentrados regionalmente y que cuenten con necesidades que son similares, a los cuales se atiende en forma oportuna a través de las soluciones eficaces que se han desarrollado específicamente para ellos.

Así, se trata de los segmentos de Organismos Públicos que licitan servicios a través del portal de ChileCompra, la Red de Contactos de los socios que incluye personas posicionadas en diversas empresas y un segmento específico de empresas privadas seleccionadas según su rubro y tamaño.

Para cada uno de estos segmentos se define una forma eficaz de relacionamiento, con el objetivo de obtener licitaciones o invitaciones a presentar propuestas de soluciones, que permitan a Semco Consultores ir conquistando el mercado y posicionándose en él.

Estos segmentos de clientes se describen con más detalle a continuación:

6.2.1. Segmento de Organismos Públicos

Uno de los segmentos de clientes que se selecciona son los Organismos Públicos del Estado de Chile. Tal como se informa en el ítem 5.1.1.-, se trata de 843 Organismos potenciales que pueden licitar servicios de diversos tipos de consultorías, las que son publicadas a través del portal de ChileCompra en cualquier momento del año.

Claramente este segmento no requiere una estrategia de marketing para captar posibles negocios, lo que significa que son necesarias otras competencias de gestión del proceso, debido a que todas las licitaciones de los Organismos son publicadas en el portal y se aplica un procedimiento de filtro e identificación de aquellas que están en el foco de los servicios de la consultora.

La metodología de trabajo es la siguiente:

- Se extrae la base de licitaciones una vez a la semana
- Se filtra en base a criterios pre-definidos, los que inicialmente son por clasificación del servicio solicitado (tabla 18), para las regiones metropolitana, quinta y sexta región y por el monto del servicio presupuestado, estableciéndose aquellas que fluctúan entre 100 y 1.000 UTM y mayores a 1.000 UTM pero que no superen las 2.500 UTM (por motivo de la necesidad de flujo de caja y garantías del contrato)

Clasificación del Servicio solicitado
Consultoría comercial y servicios para comercio exterior
Consultorías en Economía
Consultorías o asesorías en gestión empresarial
Estadística
Metodologías y tecnologías para mejorar la producción y la fabricación
Servicios de apoyo a la administración de empresas
Servicios de recursos humanos
Servicios informáticos
Servicios inmobiliarios
Servicios legales
Servicios para la comercialización y distribución
Servicios profesionales de ingeniería
Servicios relativos a la meteorología y ciencias de la tierra

Tabla 18: Clasificación del servicio solicitado

- Se realiza filtro fino, el cual se aplica al listado de licitaciones que ha surgido del filtro anterior.

En este filtro se aplican criterios más específicos, estableciéndose el listado final de las licitaciones potenciales para postular y a las cuales se les realiza el estudio respectivo con el objetivo de presentar una propuesta. Estos criterios serán los siguientes:

- Organismo que licita: Se identifica si el Organismo tiene reclamos por no pago oportuno de los servicios.
 - Cuál es el servicio específico de la licitación: se identifica que la consultoría solicitada esté dentro del abanico de servicios que forman parte del portafolio de la consultora.
 - Se verifica con más detalle el monto del presupuesto, plazos del proceso de licitación y de ejecución del contrato y tipos de garantías solicitadas.
- Análisis de las bases administrativas y técnicas de la licitación.

En esta etapa se procede a revisar en detalle las bases de la licitación, separando e identificando los aspectos más importantes que se destacan para cada una de ellas:

- En las bases administrativas se verifica el presupuesto, exigencias de garantías, cumplimiento de plazos, multas asociadas, documentación exigida.
- Se extrae y analiza cuáles son los criterios de valorización de la evaluación de la propuesta, relacionado con la ponderación que tiene cada uno de ellos, en cuanto a la propuesta metodológica, exigencias de experiencia y preparación de la consultora y sus profesionales, así como en la ponderación que el precio de la propuesta tiene en la valorización final.
- De las bases técnicas se obtienen las características y definiciones del servicio licitado, así como las exigencias y expectativas en cuanto a resultados que el Organismo tiene de él.

En esta etapa y antes de proceder a preparar una propuesta, se revisan en detalle las exigencias para definir previamente si la consultora podrá cumplir con ellas. Si esta condición se cumple, , la licitación pasa a la etapa de estudio, preparación de la propuesta y evaluación económica.

- Preparación y evaluación de la propuesta.

En esta etapa se realizan tres actividades que son la búsqueda de profesionales que requiera el servicio, la confección de la propuesta técnica y metodológica y la evaluación económica. Aún es posible que en alguna de estas licitaciones no sea posible participar, debido a que no se cuenta con profesionales, se requiere un valor elevado de capital de trabajo, los riesgos financieros son elevados o el valor final obtenido no se ajusta al presupuesto indicado.

- Postulación a la licitación.

Finalmente, para aquellas licitaciones que llegan al final del proceso, se define el valor estratégico del precio a cobrar, se prepara y presenta la documentación exigida y la propuesta técnica y metodológica, haciendo uso para ello del portal de mercado público.

6.2.2. Segmento Red de Contactos profesionales

Otro de los segmentos de clientes que se selecciona es la red de contactos profesionales que tienen los socios, los cuales se resumen en el ítem 5.1.2.-, alcanzando a 82 personas posicionadas en diversas empresas y en diferentes niveles de la jerarquía.

La adopción de esta red de contactos profesionales tiene múltiples ventajas debido principalmente a que se cuenta con entrada directa en cuanto a la solicitud y realización de reuniones de presentación de la consultora, se produce mayor apertura en cuanto a la opinión de aspectos del mercado de la consultoría que son entregados en forma espontánea por parte de estos clientes, se realiza en forma natural una conversación abierta en cuanto a las necesidades de la empresa o área en la que trabaja el contacto, en algunos casos se cuenta con el interés de dar una oportunidad a la nueva consultora y resolver algún problema interno que está quedando pendiente y mayor confianza para conversar los aspectos que preocupan al cliente.

También existe buena disposición para compartir algunos nombres de su red de contactos, permitiendo entonces llegar a otras personas y empresas que no estaban en la lista inicial. Por ello, claramente la red de contactos profesionales representa un potencial de futuros clientes.

Fundamental es que se establezca la lista de contactos que integran la red profesional y contactarlos para marcar reuniones y ofrecerles los servicios de la consultora. Se debe mantener activo el contacto, buscando posicionar en la mente de estas personas a Semco Consultores.

Dentro de este segmento de clientes se incluye una extensión de la red de contactos hacia redes empresariales, que son agrupaciones de empresas de similares características en cuanto a tipos de negocios, rubro, servicios o producción, las que promueven sus intereses comunes y buscan soluciones a sus problemas. Para la consultora, presentan beneficios en cuanto a la posibilidad de relacionarse con

dueños y ejecutivos de otras empresas, participando en reuniones con personas que influyen en las decisiones de las compañías y detectando nuevas oportunidades de negocios, a través del planteamiento de soluciones específicas a la problemática del sector o de una empresa en particular.

6.2.3. Segmento de Empresas Privadas

El tercer segmento de clientes que se selecciona corresponde a empresas privadas de la zona central del país, las que se dedican específicamente a los rubros detallados en la tabla 19:

RUBRO
PRODUCTOS INDUSTRIALES Y RELACIONADOS
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
COMERCIO, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
COMUNICACIONES Y SERVICIOS CONEXOS

Tabla 19: Rubros de empresas privadas seleccionados

La cantidad de empresas de este segmento supera las 3.200, según se indica en la tabla 12 del ítem 5.1.3.-, las que se clasifican y luego se define una estrategia de marketing para acceder a ellas (ver el capítulo 7 de estrategia de marketing).

Para este segmento de clientes se define la necesidad de incorporación de la consultora como proveedora a diferentes bases de registros de contratistas de grandes empresas, con el objeto de recibir invitaciones a participar de las licitaciones de dichas compañías.

Se selecciona este segmento de empresas, debido a que cuentan con las condiciones de tamaño, complejidad, contratos de servicios y necesidades que potencialmente se relacionan con los servicios que forman parte del portafolio de la consultora.

6.3. Definición de servicios y sus propuestas de Valor

Los servicios que Semco Consultores ofrece al mercado en esta primera etapa de formación se obtienen del análisis estratégico de las potencialidades del negocio, que se realiza durante los meses precedentes y que se detalla en el capítulo 5.

En el análisis PEST del punto 5.2.1, se refleja que la suma de los efectos del crecimiento económico del país esperado para 2015 y del momento político en cuanto a las reformas impulsadas por el gobierno, permiten visualizar la importancia de ofrecer soluciones a la medida que mejoren la eficiencia y la productividad, a la vez que reduzcan los costos. De la misma manera, los compromisos sociales del país referente a su incorporación al OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) y las mayores exigencias de las comunidades, obligan a las empresas a presentar soluciones ecoeficientes para seguir desarrollando su actividad.

La misma línea de análisis y conclusiones en cuanto a oportunidades se observa al realizar el análisis FODA en el punto 5.2.2, destacándose la red de contactos profesionales como un segmento de clientes potenciales y los servicios de reducción de costos y soluciones a la medida como aquellos que tienen mayor probabilidad de ser contratados por las empresas a las que ellos pertenecen.

Del análisis de los competidores que se realiza en el punto 5.2.3 se destaca que los principales competidores de Semco Consultores representan como máximo un 10 % de las consultoras que operan en el país, quedando espacio para la búsqueda de clientes y la propuesta de soluciones que sean específicas y orientadas a resolver problemas y necesidades que las compañías tienen.

Con estos antecedentes y la definición de los segmentos de clientes, se establece inicialmente un listado de servicios que, estando dentro de la experiencia y conocimiento de los socios de la consultora, a su vez representan soluciones reales para sus potenciales clientes.

Sin embargo, es necesario validar con el mercado estas definiciones, para lo cual se procede a realizar un proceso de entrevistas a un total de veinte ejecutivos y profesionales (ver tabla 20), con el propósito de obtener una opinión profesional calificada referente a los servicios y propuestas de valor que Semco Consultores ofrece a su segmento objetivo, quienes opinaron sobre los servicios y soluciones que les fueron presentadas, orientando a la consultora a focalizar cada vez mas sus soluciones.

Entrevistas a	Cantidad
Gerentes Generales	6
Gerentes / Subgerentes	11
Profesionales Senior	3
Total de Entrevistas	20

Tabla 20: Cantidad de entrevistas realizadas

Esta actividad se realiza entre los meses de agosto y septiembre de 2014.

A todos ellos se les presenta un brochure con la descripción de soluciones inicialmente definidas y se les pregunta su opinión en cuanto a los servicios allí indicados, solicitándoles un feedback con su opinión al respecto.

Como resultado de las entrevistas que se realizan y específicamente respecto de los servicios ofrecidos, los ejecutivos y profesionales indicaron que Semco debe focalizarse en máximo cuatro de ellos, los que se presentan en forma resumida en la siguiente tabla 21, a los cuales se les ha incorporado la propuesta de valor respectiva para cada uno de ellos:

Ejecución exitosa de la Estrategia	Propuesta de Valor
<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de la Ejecución de la Estrategia de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> ● Levantamiento de la situación actual de la Estrategia en la Organización. Identificación de Brechas. ● Propuestas efectivas de redefinición de procesos y revisión de los planes de acción, sus hitos y responsables. ● Acompañamiento de la implementación eficaz de la estrategia en todos los niveles de la empresa. Emisión de informes periódicos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Redefinición de Procesos Claves Estratégicos y Acciones Operativas para la Ejecución eficaz 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas para mantener el Enfoque, la Acción y el Control sostenido eficiente y efectivo de los resultados 	

Gestión Efectiva de Contratos	Propuesta de Valor
<ul style="list-style-type: none"> ● Preparación y Evaluación de Bases 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación en detalle de las exigencias contenidas en las bases de una licitación ● Indicadores, seguimiento, mejoras operativas, reingeniería, ahorro de costos, indicadores de calidad de servicio ● Administración efectiva de los contratos, auditorías, fiscalizaciones, mejora de procedimientos de gestión, capacitación ● Preparación de reuniones, informes y presentaciones para clientes, encuestas a clientes y planes de acción ● Identificación y gestión de los riesgos de un contrato, continuidad y seguridad laboral
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión Efectiva y Eficiente de Contratos 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Continuidad Operacional y Calidad de Servicio 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del Contratista 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del Cliente 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Administración de los Riesgos del Contrato 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo Laboral y Seguridad del Trabajo 	

Gestión Estratégica de la Cadena de Abastecimiento	Propuesta de Valor
• Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento y mapeo de procesos de la cadena de suministro. Identificación de Brechas. • Propuestas de reingeniería de procesos, revisión de mejoras de productividad, revisión de los planes de acción, hitos y responsables. • Levantamiento de costos, mermas y desperdicios. Planes de acción en detalle para su reducción. • Levantamiento de la utilización de inventarios y equipos, redefinición de uso, optimización • Planes de acción específicos para mejorar el servicio al cliente
• Mejora de Servicio al Cliente	
• Cambio radical en los Procesos	
• Mejora sostenible de la Productividad	
• Identificación y Reducción de costos específicos	
• Disminución de mermas y del desperdicio	
• Optimización del capital de trabajo (Inventarios y utilización de equipos)	

Soluciones en Eficiencia Energética, Asesorías y Auditorías	Propuesta de Valor
• Ahorro potencial en consumo de energía	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis para identificar el potencial de ahorro en consumo de energía • Prioridades del plan de Gestión de Eficiencia Energética • Implementación de Sistemas de Gestión Energética (electricidad - medición) • Definición y seguimiento de indicadores claves para aumento de la productividad
• Gestión de Eficiencia Energética	
• Indicadores claves	
• Aumento de la productividad	

Tabla 21: Servicios a ofrecer por Semco Consultores

Además, estos veinte ejecutivos y profesionales también entregan algunos consejos adicionales a Semco Consultores, para que potencie su propuesta de valor desde el inicio. Estos consejos son:

- Escuchar de forma activa a los clientes, identificando sus dolores
- Foco en máximo 4 servicios y que sean de características similares
- Soluciones específicas y adaptadas a cada cliente
- Realizar contactos con otros ejecutivos y Jefaturas de la Compañía
- Destacar la Experiencia de los Socios
- Contar con folletos de buena presentación, página web y fotos de los socios
- Enviar emails con información importante para el cliente

Finalmente, algunos resultados alentadores a nivel del negocio se solicitan en estas mismas entrevistas, lo que se traduce en una motivación adicional de atención adecuada a los consejos recibidos. Estos resultados son los siguientes:

- Solicitud de cotización de 2 servicios de consultorías (Gestión de Contratos y Ejecución exitosa de la Estrategia)
- Solicitud de una presentación para Comité de Gerentes
- Solicitud de análisis de una propuesta de negocios
- Contactos internos con otros ejecutivos
- Posibles Alianzas Estratégicas

Se confecciona un folleto final después de las entrevistas con los clientes, el que se presenta en el anexo 5.

6.4. Factores críticos de éxito

Con el propósito de aumentar las probabilidades de éxito para la formación, desarrollo y crecimiento de Semco Consultores, se identifican los principales factores críticos de éxito en esta etapa de lanzamiento, los que se clasifican en cinco grupos que se muestran en la tabla 22:

Factores Críticos de Éxito
Soluciones: Deben ser innovadoras y con resultados efectivos, con propuestas diferenciadoras. Soluciones prácticas y rápidas. Simplificación de la complejidad de los procesos claves del negocio
Prestigio de Expertos: Profesionales confiables y cumplidores, una marca potente sustentada en su personal
Excelente relacionamiento con el cliente: Alta disposición a escuchar y saber identificar las reales necesidades del cliente, transferir conocimientos
Estrategia de Marketing eficiente: Saber cerrar negocios, con diferentes alternativas de servicios y precios amigables
Gestión eficiente: Gestionar con eficiencia el servicio, el riesgo y el capital de trabajo

Tabla 22: Factores Críticos de Éxito

Estos factores críticos se gestionan adecuadamente para mantener el foco en el cumplimiento de los objetivos y metas definidos para Semco

Consultores. Serán revisados permanentemente, confirmando su cumplimiento y su continuidad o modificaciones en el tiempo.

Para los tres primeros (Soluciones, Prestigio y Relacionamiento), se define consultas a los clientes a través de encuestas periódicas, de manera que se obtenga un feedback que permita realizar los ajustes necesarios tendientes a conseguir altos estándares de satisfacción.

Para la estrategia de marketing se define que se mida por los contratos adjudicados, contrastándolos con las metas establecidas de ventas.

Por último, para la gestión eficiente del servicio se define que los riesgos y el capital de trabajo sean monitoreados periódicamente, a través de la utilización de indicadores incluidos en el sistema de gestión de la empresa (ver capítulo 9).

6.5. Alianzas claves para ampliar la propuesta de servicios

Con el propósito de ampliar los servicios a sus clientes sin perder el foco de los servicios que se han definido, se ha establecido un proceso de búsqueda de aliados estratégicos, para incluir en las soluciones ofrecidas aspectos que potencien el servicio. En esta etapa del análisis se han identificado tres aliados estratégicos con quienes se está en proceso de negociar las condiciones de operación.

Las alianzas estratégicas son las siguientes:

- Alianza para el servicio de medición y estudios técnicos relacionados con la Gestión de la Energía y Eficiencia energética.

La empresa que se selecciona es CAM Chile del Grupo Graña y Montero, que es una empresa que ofrece los más confiables servicios de Ingeniería, Instalación, Operación y Mantenimiento para empresa utilities en Chile. Entre sus servicios ofrecidos está el de gestión de la energía. Cuentan con tecnología y expertos en estos servicios.

Su página web es www.cam-la.com y su logo es 

Contar con esta empresa que presta este servicio en terreno, entregando estudios y mediciones realizadas para complementar las propuestas de Eficiencia Energética y gestión de la energía a sus clientes, hacen que Semco Consultores se respalde con un actor relevante y sólido del mercado en este servicio.

En cuanto a la forma de pago de los servicios, Semco Consultores solicita a CAM Chile GyM cotizaciones por los servicios específicos para cada cliente.

- Alianza para el servicio de comunicaciones.

La empresa que se selecciona es Recoline Ltda., que provee servicios integrales de contact center y que agrega valor a sus clientes.

Su página web es www.i-line.cl y su logo es



Contar con esta empresa que presta el servicio de contact center cada vez que Semco Consultores requiera para el desarrollo de alguna de las consultorías, permite concentrar los esfuerzos en las soluciones de gestión para sus clientes y deja en manos de expertos la tarea del contacto masivo que se requiera, para levantar información, realizar encuestas o contactos de todo tipo.

Con ello, Semco Consultores se respalda con un actor relevante y sólido del mercado en este servicio.

En cuanto a la forma de pago de los servicios, Semco Consultores solicita a Recoline una cotización del servicio específico para la necesidad que se presente.

- Alianza para el servicio de medición de la productividad y soluciones tecnológicas.

La empresa que se selecciona es Gentiq Ltda., la cual provee servicios integrales de medición de la productividad en terreno y seguimiento a través de software especializados para ello. Cuenta, además, con desarrollo de soluciones de software a medida de los requerimientos de los clientes.



El logo de Gentiq es 

En cuanto a la forma de pago de los servicios, Semco Consultores solicita a Gentiq una cotización del servicio específico para necesidad que se presente.

En las tres alianzas estratégicas se establece que Semco Consultores cuenta con mejores condiciones de precio que el mercado. Se espera que esta formalización se realice en la etapa de implementación de la consultora.

Además, Semco Consultores se mantiene en la búsqueda de otros Aliados Estratégicos que potencien la presentación de servicios frente a sus clientes.

6.6. Resumen del modelo de negocios

El modelo de negocios que se presenta en este capítulo (ver figura 5), que incluye la propuesta de valor de Semco Consultores, la definición de los segmentos de clientes a los cuales se direcciona el trabajo de la consultora (Organismos del Estado que publican licitaciones de servicios de consultoría, la Red de Contactos de los Socios y mas de 3.000 empresas de servicios), los servicios que se definen como soluciones y que se validan con las opiniones de los ejecutivos y profesionales entrevistados, los factores críticos de éxito y las alianzas estratégicas, permiten asegurar que se consideran todos los aspectos estratégicos necesarios y suficientes para conseguir el éxito en la etapa de inicio de la consultora.

7. Estrategia de Marketing

El profesor de Harvard Business School Ted Levitt dijo que " El propósito de cualquier negocio es crear y mantener un cliente ". Esto es particularmente importante para Semco Consultores en esta etapa de formación, ya que necesariamente debe salir en la búsqueda de clientes, los cuales están en el mercado objetivo, tienen necesidades insatisfechas y están a la espera de quien les presente la mejor solución específica para su problema.

En el capítulo anterior se establece la propuesta de valor de Semco Consultores, los segmentos de clientes en quienes está enfocada la consultoría y los servicios que son ofrecidos a dichos clientes.

En el presente capítulo se plantean los aspectos estratégicos necesarios para la definición de la metodología con la cual se procede a la conquista y retención de los clientes y la forma en la cual ésta se operacionaliza. Con ello, la consultora y todas las personas que la integran tienen una línea de acción clara y definida para comunicarse y relacionarse con los clientes, que les permite aprovechar las oportunidades que el mercado pone a su disposición.

Su objetivo es conseguir clientes, posicionar la marca en el mercado objetivo, gestionar la satisfacción del cliente con su servicio y propuestas de

solución y establecer los aspectos del mix promocional, todo esto en la búsqueda de una posición sólida, rentable y sustentable en el tiempo.

Los principales objetivos que se definen para la estrategia de marketing y la forma de operacionalizarlos son los siguientes:

7.1. Captar clientes.

La necesidad inicial de captar clientes es fundamental para la etapa de formación y desarrollo de la consultora, razón por la cual se espera que los esfuerzos que se realizan, tanto económicos como de personal, tengan resultados efectivos en un breve período de tiempo, de acuerdo a las metas que están establecidas.

- A nivel del segmento de Organismos Públicos, la medida de la efectividad de la captación de clientes es la cantidad de contratos adjudicados por año, debido principalmente a que si bien es importante relacionarse con aquellos Organismos que tienen potencialidad de requerir servicios de consultoría según los planes de Gobierno, Ministeriales o Municipales, también es cierto que dicho Organismo debe licitar en forma pública el servicio requerido, razón por la cual la consultora debe participar y competir con criterios establecidos y puntajes asignados, en la búsqueda de conseguir el contrato.

Las metas de cantidad y montos de contratos para el segmento de Organismos del Estado se presentan en la tabla 23:

Año	Propuestas/año presentadas	% adjudicadas	Total contratos/año	Monto \$ contratos/año
1	20	10%	2	\$ 46.000.000
2	20	10%	2	\$ 46.000.000
3	20	10%	2	\$ 46.000.000
4	20	10%	2	\$ 46.000.000
5	20	10%	2	\$ 46.000.000

Tabla 23: Cantidad y montos de contratos con Organismos del Estado

- En el segmento de la Red de Contactos Profesionales, la medida de la efectividad va mas allá de la cantidad de contratos anuales adjudicados, ya que este nivel de relacionamiento es fundamental para dar el puntapie inicial en cuanto a servicios, conseguir ampliar la red a otros contactos y posicionarse en el segmento de clientes. Por ello, se establece como objetivo el contacto y visita de toda la red de contacto al menos dos veces al año, además de mantener contacto con mayor frecuencia a

través de otros medios como correo electrónico, envío de información y contactos telefónicos. También se incluye en esta línea la extensión de la red a otras personas, de manera que se consiga duplicar la red de contactos al cuarto año de funcionamiento.

En la tabla 24 se proyecta la cantidad de profesionales de la Red de Contactos por cada año y la cantidad de visitas que se requiere realizar por día si se quiere visitar al menos 2 veces al año a cada cliente.

Año	Red de contactos	Ampliación R C por año %	Total Red de Contactos	visitas / año (2 c/u)	visitas / mes (11 meses)	visitas / día (20 días)
1	82	30%	107	213	19	1,0
2	107	25%	133	267	24	1,2
3	133	20%	160	320	29	1,5
4	160	15%	184	368	33	1,7
5	184	10%	202	405	37	1,8

Tabla 24: Cantidad de profesionales y visitas proyectadas

Ampliar la Red de Contactos y realizar las visitas se traduce en clientes efectivos, es decir, aquellos que efectivamente solicitan servicios de consultoría y generan contratos u órdenes de compra para ello. Las metas de la consultora en cantidad y montos de contratos para este segmento se presentan en la tabla 25:

Año	Cientes Visitados	% Contratos	Total contratos/año	Monto \$ contratos/año
1	107	2%	2	\$ 21.320.000
2	133	2%	3	\$ 26.650.000
3	160	2%	3	\$ 31.980.000
4	184	3%	6	\$ 55.165.500
5	202	3%	6	\$ 60.682.050

Tabla 25: Cantidad y montos de contratos en la Red de Contactos

- En el segmento de las empresa privadas, se implementa un procedimiento que identificación a los clientes de los rubros seleccionados, que los contacta y solicita una reunión. Para ello se definen los siguientes pasos:
 - Se identifica a los clientes haciendo uso del Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos (DNEE). Se utiliza un filtro por región y tamaño de las empresas
 - Se obtiene información de las empresas a través de la web. Información del tipo de producto y servicio al que se

dedican, de la forma en que están organizados y de los nombres de los ejecutivos.

- Se define el ejecutivo a quien le es ofrecido el servicio. Principalmente el Gerente general, Gerentes Comerciales o de Operación.
- Se realiza contactos telefónicos hasta hablar con el cliente. Se utiliza la estrategia de enviarle un correo con alguna información de la consultora para atraer su atención.
- Se programan reuniones donde es presentado Semco Consultores, para mostrar las soluciones y escuchar los problemas y necesidades de los clientes.

Las metas de la consultora en cantidad y montos de contratos para este segmento se presentan en la tabla 26:

Año	Cientes Visitados	% Contratos	Total contratos/año	Monto \$ contratos/año
1	120	2%	2	\$ 24.000.000
2	150	2%	3	\$ 30.000.000
3	220	2%	4	\$ 44.000.000
4	220	2%	4	\$ 44.000.000
5	220	3%	7	\$ 66.000.000

Tabla 26: Cantidad y montos de contratos en empresas privadas

Finalmente, se establecen metas en cantidad de contratos y montos anuales para el negocio de la consultora, las que se resumen en la tabla 27:

Año	Total contratos/año	Monto \$ contratos/año
1	6	\$ 91.320.000
2	8	\$ 102.650.000
3	9	\$ 121.980.000
4	12	\$ 145.165.500
5	15	\$ 172.682.050

Tabla 27: Metas anuales

7.2. Posicionar la marca Semco Consultores.

En el capítulo 4 de los Aspectos Estratégicos se definen y presentan las estrategias de diferenciación y posicionamiento (ítem 4.4.2) y de penetración del mercado (ítem 4.4.3), necesarias para posicionar la marca Semco Consultores en la mente de los clientes. Sin embargo, para conseguir este objetivo se resalta aquello que diferencia a esta consultora de las demás y se identifica cuál es el elemento subconciente por el cual los clientes

piensan en Semco Consultores cuando requieren las soluciones que ésta entrega.

La diferencia está en la experiencia operacional de los consultores, su capacidad y metodología de escuchar al cliente, las propuestas de soluciones a la medida para cada empresa y problema presentado y el apoyo para desarrollar la etapa de implementación y seguimiento de la solución definida para cada caso.

¿Qué es lo que Semco Consultores está posicionando en la mente de sus clientes, para posicionar su marca?

“ Para los clientes de los Organismos del Estado, de la red de contactos y de los rubros del segmento de empresas privadas, los servicios de ejecución exitosa de la estrategia, gestión efectiva de contratos y de la cadena de suministros y de eficiencia energética se traducen en ahorro de costos, aumento de productividad y mejoras en la gestión de la empresa porque son soluciones efectivas, basadas en la experiencia y en metodologías probadas y hechas a la medida de cada cliente y su problemática específica”.

7.3. Gestionar la satisfacción del cliente.

El cliente una vez conquistado, requiere de un trato especial mas allá de la calidad técnica del servicio prestado, para que su percepción de la calidad y cercanía por parte de la consultora sea elevada y mantenga una tendencia de lealtad a largo plazo. Por ello, se define una serie de prácticas que son parte de la política de trato al cliente para todos las personas que se integren a Semco Consultores, ya sea como consultores, aliados estratégicos, asesores y/o personal de apoyo.

Estas prácticas son:

- Se mantiene cerca del cliente, ya sea a través de visitas, reuniones, envío de correos electrónicos o llamadas telefónicas, en especial cuando se está realizando un servicio para él. Lo importante es que el cliente perciba que la consultora está a su disposición, que la persona que lo atiende está disponible en caso de ser necesario.
- Se practica la escucha activa, es decir, escuchar (Observar y escuchar). Estar atento a captar las necesidades y problemas del cliente. Nunca interrumpir al cliente ni tratar de demostrarle que se tiene la razón. Escuchar, preguntar y observar. Poner atención para descubrir exactamente que le aqueja. Utilizar el formato de pre-diagnóstico para hacer preguntas y anotar las respuestas de manera sistemática y ordenada (el formato se muestra en anexo 6).

- Se identifica qué le motiva o cuáles son sus deseos de calidad y mejoras en el presente y futuro, qué le preocupa y en qué aspectos de su actividad está tan ocupado que requiere ayuda.
- Se publicita, es decir, se cuenta con con folletería, tarjetas y videos bien explicados y agradables a la vista, se es convincente y se ofrecen soluciones específicas y a la medida, relacionadas con las necesidades y problemáticas del cliente.
- Se identifica por qué el cliente elige a Semco Consultores y cuáles son sus expectativas, para cumplirlas y superarlas, de manera que se genere lealtad por parte del cliente.
- Se identifican los momentos de verdad y se cuidan. Es decir, se trata de cada oportunidad en que la consultora se cruza con alguien de la empresa de su cliente, la que se convierte automáticamente en una oportunidad de hacer un buen trabajo, causar buena impresión, responder rápido, entre otras.

7.4. Establecer la estrategia de precio del servicio.

La estrategia de precios es una variable muy importante en la relación con el cliente y es, además, la única variable del sistema que genera valor para la consultora. Por eso, se cuenta con una metodología cuidadosamente pensada para tener éxito con ella.

Desde el punto de vista interno, se prepara una planilla de costos claramente identificados, los que incluyen los costos fijos del funcionamiento normal de la consultora, los gastos variables asociados a cada contrato y las inversiones que son necesarias. Cada actividad, recurso utilizado, exigencia de financiamiento, riesgos de cada proyecto, entre otros, son debidamente cuantificados e incluidos en la planilla de costos respectiva. Además, cada proyecto estudiado contiene todos los costos propios del servicio, cuidando que incluir incluso aquellos que parecen pequeños y que tienen como objetivo entregar beneficios al cliente en el momento de una negociación. A estos costos se le suma los márgenes esperados, para efectos de conocer cuál es la expectativa de ingresos para cada servicio en los cuáles se presenta una propuesta y cual es el nivel mínimo de corte en términos de precio.

Desde el punto de vista externo, se indentifica cuáles son las condiciones de la empresa del cliente y cuáles son los precios y forma de cobrar en el mercado. En general y debido a que cada servicio es diferente de los demás, en el mercado se definen las horas que se dedicarán a un determinado servicio y existen precios por horas para realizar las actividades de un proyecto.

Por ello, se ha establecido la siguiente línea de acción para la definición del precio del servicio:

- Se calcula el valor del costo fijo mas el variable, se le agrega el costo de inversiones y el margen y se obtiene el costo mínimo a cobrar. Ningún valor a cobrar será menor que esté valor mínimo.
- Se calcula las horas de trabajo del proyecto, haciendo uso en general de la proporción y precios que se indican en la tabla 28:

	PROPORCIÓN	UF x HORA
SOCIO CONSULTOR	10%	6
CONSULTOR SENIOR	25%	4
ANALISTA	100%	2

Tabla 28: Proporción de horas y precio

- Se establece un precio estratégico con los antecedentes obtenidos de los cálculos anteriores, según la situación y tamaño de la empresa y las proyecciones de servicios dentro de ella. Se deja espacio para negociar o incluir servicios adicionales previamente calculados y que permitan mantener el margen esperado y dejar satisfecho al cliente.
- En algunos casos muy específicos, en los cuales los riesgos estén debidamente acotados, se puede negociar un valor fijo que represente costos fijos mas un valor variable según resultados, teniendo presente y totalmente definido como se medirán dichos resultados.

7.5. Gestionar el crecimiento.

La estrategia de marketing de Semco Consultores se complementa con la necesidad permanente de gestionar el crecimiento de los negocios de la consultora. Esto porque dicho crecimiento requiere capital de trabajo, asumir riesgos y financiamiento e incorporar mas consultores en el proceso.

Con el propósito de reducir riesgos financieros y operacionales del negocio, se establece como reguladores del crecimiento para los primeros años de vida los siguientes indicadores:

- Ventas por contrato: Máximo un 75 % del valor de los ingresos proyectados para el año, salvo que se participe en un consorcio con las empresas que son alianzas estratégicas, donde la participación no sea superior al mismo máximo definido.
- Cantidad de contratos: Cantidad sujeta al cumplimiento de las metas de ventas del año, con una posible sobreventa de un 25 %.
- Capital de trabajo: Máximo un 30 % del valor de ventas proyectado para el año.
- Necesidad de infraestructura y sistemas: En esta primera etapa de formación se ha procedido al arriendo de oficinas y adquisición de licencias de software.
- Nivel de deudas máximo un 40 % de las ventas anuales.

8. Análisis económico – financiero

En este capítulo se presentan los resultados de la evaluación económica del negocio, con un flujo a 5 años. Se identifican los recursos necesarios para responder a los servicios proyectados como ventas, se determinan los ingresos y gastos anuales y se realiza la evaluación económica, se obtiene el VAN y la TIR del flujo. Luego se realiza un análisis de sensibilidad, obteniendo nuevos valores de VAN y TIR del flujo. Todos los antecedentes se presentan en anexo 7.

8.1. Definición de los recursos

Los recursos que una empresa consultora necesita para desempeñar su tarea de empresa asesora son los siguientes:

- Inversiones en mobiliario y equipos computacionales (notebook, impresoras, denominados inversiones en activos tangibles) e inversiones para conseguir certificaciones propias de la actividad (certificación en eficiencia energética, en normas ISO entre otras, denominadas inversiones en activos intangibles).
- Costos fijos relacionados con arriendo y funcionamiento de oficinas, personal administrativo y un porcentual del costo de los socios consultores en las tareas de administración de la empresa. También se incluyen el costo de la contabilidad.
- Costos variables relacionados fundamentalmente con horas de consultor, tanto de Socio Consultor, como de consultor senior y de analistas. Se incluyen también los costos de asesorías, viáticos, garantías y seguros, así como de posibles riesgos de cada servicio realizado.
- Inversiones y créditos en capital de trabajo.

Estos recursos para Semco Consultores se resumen en la tabla 29:

Tipo Recurso	Monto
Inversión Inicial	\$ 4.500.000
Costos Fijos Anuales	\$ 44.040.000
Costos Variables Primer año	\$ 39.975.200
Costos Variables Segundo año	\$ 49.368.800
Costos Variables Tercer año	\$ 54.065.600
Costos Variables Cuarto año	\$ 68.156.000
Costos Variables Quinto año	\$ 82.246.400
Inversiones para Capital de trabajo	\$ 20.000.000
Créditos para Capital de Trabajo	\$ 20.000.000

Tabla 29: Recursos y montos

8.2. Proyección de flujos de ingresos y costos

La proyección de la conquista de contratos con empresas privadas (Proyecto Tipo A) y con Organismos del Estado (Proyecto Tipo B) se resumen en la tabla 30 :

Año	Proyecto Tipo A	Proyecto Tipo B
1	4	2
2	6	2
3	7	2
4	10	2
5	13	2
Ingreso Proyecto Tipo A		\$ 9.945.300
Ingreso Proyecto Tipo B		\$ 22.864.400

Tabla 30: Cantidad de contratos por año

En base a esta proyección de ventas, los flujos de ingresos y gastos son presentados en la tabla 31:

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 0	\$ 85.510.000	\$ 105.400.600	\$ 115.345.900	\$ 145.181.800	\$ 175.017.700
Egresos	\$ 2.300.000	\$ 84.015.200	\$ 93.408.800	\$ 98.105.600	\$ 112.196.000	\$ 126.286.400

Tabla 31: Flujo de ingresos y gastos

8.3. Evaluación económica

Las planillas de la evaluación económica del proyecto se presentan en anexo 7. En la tabla 32 se resumen los resultados de la evaluación, para un periodo de cinco años:

Variable	Resultado
VAN	\$ 35.493.205
Tasa de descuento	15%
TIR	64%
Gastos en Activos Intangibles	\$ 2.200.000
Crédito	\$ 20.000.000
Aporte de capital	\$ 20.000.000

Tabla 32: Resultados de la evaluación económica

Se demuestra con estos resultados que la empresa consultora es económicamente factible, con bajos niveles de inversión y aportes de capital

de \$ 20.000.000.-, además de un crédito para capital de trabajo de otros \$ 20.000.000.-, el cual se ha calculado a tres años y con una tasa anual del 10%. En anexo 7 se ha incluido información del apoyo que CORFO entrega a las pequeñas y medianas empresas para dar inicio a sus actividades, en especial con apoyo para conseguir con las instituciones financieras los créditos requeridos. En este caso, Semco Consultores se coordinará para revisar y cumplir a la brevedad las exigencias al respecto para conseguir créditos con menores tasas en el mercado.

El VAN calculado a una tasa de descuento de 15 % (considerando los efectos de la tasa de interés bancaria, la inflación esperada y costos de riesgos) es del orden de \$ 35.000.000.-, con una tasa interna de retorno del 64 %.

8.4. Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad, considerando que se presente una condición negativa donde el valor de los ingresos sea menor en un 10 % al año que lo inicialmente proyectado, manteniendo los mismos costos fijos y variables originales. Los nuevos resultados obtenidos son mostrados en la tabla 33 y son los siguientes:

Variable	Resultado
VAN	\$ 4.698.853
Tasa de descuento	15%
TIR	20%
Gastos en Activos Intangibles	\$ 2.200.000
Crédito	\$ 20.000.000
Aporte de capital	\$ 35.000.000

Tabla 33: Resultados del análisis de sensibilidad

Estos resultados demuestran que aun en estas condiciones, la empresa consultora es económicamente factible, ya que su VAN es mayor a cero y su tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento. Sin embargo, para que esto suceda es necesario elevar en un 75 % los aportes de los socios para capital de trabajo, llegando a un valor de \$ 35.000.000.-

9. Diseño de indicadores para el control

Como cualquier negocio, la actividad de consultoría también debe gestionarse en forma eficaz y eficiente. Eficaz porque se espera que se consiga la realización de la actividad de manera que se destaque por el cumplimiento de los compromisos en términos de tiempo y calidad, y

eficiente porque se espera que los recursos utilizados sean racionalizados y la consultora obtenga márgenes de utilidades acorde con lo proyectado.

Por ello, es necesario gestionar la forma en que se va a realizar las actividades y medir los resultados que se consigan, a través de la utilización de diversos indicadores de control, los que se presentan a continuación:

9.1. Indicadores económicos del negocio:

Los indicadores económicos se definen para cada contrato en particular y para un resumen anual de los resultados de la empresa. Éstos incluyen las ventas en millones de pesos, el margen neto en porcentaje y una serie de indicadores que miden las principales variables económicas del negocio.

En el ítem 4.5.- se presentan las metas en ventas y márgenes anuales proyectadas, por lo que es necesario hacer seguimiento a estos valores. Sin embargo, la eficiencia también se mide a través de otros indicadores calculados como porcentaje, como son el capital de trabajo necesario para realizar la actividad, los intereses pagados y los costos fijos y variables de la actividad. Además, parte del seguimiento consiste en conocer si se consiguió facturar en el año el total de las ventas realizadas y sí, una vez facturadas, se cobra efectivamente el valor total correspondiente a las facturas emitidas.

Estos indicadores se muestran en la tabla 34:

Indicador
Ventas en MM\$
% Ventas en MM\$ / Ventas proyectadas MM\$
% Margen Neto
% MM\$ Capital trabajo / MM\$ Ventas
% MM\$ Intereses / MM\$ Ventas
% MM\$ Facturado / MM\$ Ventas
% MM\$ Recibido / MM\$ Facturado
% MM\$ Costos Fijos / MM\$ Ventas
% MM\$ Costos Variables / MM\$ Ventas
% MM\$ Gasto real / MM\$ Gasto presupuestado

Tabla 34: Tabla de indicadores económicos

9.2. Indicadores de eficacia del negocio:

Estos indicadores se obtienen para períodos anuales. Para conocer cuán eficaz ha sido la gestión de ventas, ésta se mide en términos del porcentaje de propuestas presentadas sobre la cantidad de visitas realizadas por una parte y por la cantidad de contratos firmados comparados con la cantidad

proyectada anual (la que se muestra en el ítem 4.5.- del presente documento). Otro indicador valioso es la cantidad de clientes con un primer contrato y el porcentaje de estos clientes que firman un nuevo contrato, ya sea renovando el actual o contratando un servicio adicional.

Estos indicadores se muestran en la tabla 35:

Indicador
No. Visitas realizadas
No. Propuestas presentadas
% de propuestas presentadas / visitas realizadas
Cantidad de contratos firmados
% Contratos firmados / Contratos Proyectados
No. de clientes con contrato
% Clientes que hacen un nuevo contrato

Tabla 35: Tabla de indicadores de eficacia

9.3. Indicadores de efectividad del negocio:

Se trata de la tarea de seguimiento de algunos indicadores que miden la efectividad de las acciones realizadas por la consultora, los cuales son obtenidos para cada contrato y también en forma general, con un resumen anual. Para ello, se mide el porcentaje de cumplimiento de hitos y plazos de cada contrato, se obtiene un porcentaje de satisfacción del cliente (inicialmente como consulta realizada en forma directa y a partir del segundo año será realizada una encuesta) y se contabilizan las horas destinadas al contacto con el cliente y a la realización de las tareas específicas de la consultoría.

Estos indicadores se muestran en la tabla 36:

Indicador
% Cumplimiento de hitos y plazos
% Satisfacción del cliente
Horas Socio Consultor con cliente
Horas Socio Consultor en Consultoría
Horas Consultor Senior en consultoría
Horas Analista en Consultoría
% Horas reales / Horas proyectadas

Tabla 36: Tabla de indicadores de efectividad

9.4. Metodología de seguimiento

La metodología de seguimiento es realizada a través de informes mensuales que incluyen los indicadores por cada contrato y un resumen de

todos ellos para el mes en análisis, para el acumulado de los meses que han transcurrido en el año y para el acumulado de los últimos 12 meses.

En cada uno de esos informes se incluyen los antecedentes que son necesarios para calcular los indicadores, los valores obtenidos para cada indicador y todas las observaciones que se consideren importantes para que los socios de la consultora adopten decisiones de gestión, tanto a nivel operacional, de recursos y resultados y de la relación con el cliente.

Los socios se reúnen una vez al mes en una reunión formal y programada, donde se revisan los indicadores y se adoptan las decisiones que se estimen convenientes. De esta reunión se levanta un acta la cual queda respaldada en archivo de la consultora.

A través del seguimiento de la evolución de los indicadores mostrados en los informes de los siguientes meses, se puede verificar cómo evolucionan dichos indicadores y cuales han sido los resultados, una vez adoptadas las decisiones al respecto.

10. Propuesta de plan de implementación

Uno de los objetivos específicos del presente trabajo es dejar establecido el plan de implementación del modelo de negocios. En el ítem 1.3 se ha definido el alcance de la presentación de dicho plan de implementación, el cual se incluye solo a modo informativo, esto con el propósito de complementar los antecedentes del presente modelo de negocios para su etapa de ejecución.

En la gráfica de la Figura 6, se observa que la primera etapa es la de formación de la empresa (también conocida como etapa de inicio). Es en esta etapa que se aplica el plan de implementación, de manera que se forme la consultora y se den los pasos para que ella se desarrolle, capture clientes y pueda pasar a la etapa siguiente de crecimiento.

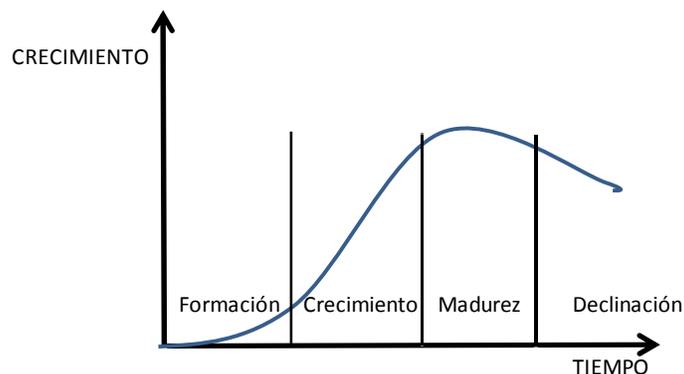


Figura 6: Gráfico que muestra las etapas de una empresa

diario oficial, iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos y obtención del RUT correspondiente, inscripción en el registro de comercio, firma y factura electrónica, pago de patente municipal, registro electrónico, página web, correos electrónicos, entre otros.

Se incluye la búsqueda y arriendo de oficinas, la realización de las inversiones necesarias para implementarla con muebles, computadores y servicios básicos, conectividad a internet y teléfono.

10.2. Organización y Procedimientos de trabajo

En esta etapa de inicio, además de los socios se incluye la contratación de una persona con perfil administrativo para el apoyo a las diferentes tareas administrativas. La organización es simple, con un Socio responsable de la Gestión financiera de la consultora y de la relación con los clientes y el otro Socio responsable de la metodología técnica del servicio y de la operatividad del filtrado y seguimiento de las licitaciones del Estado.

Forman parte de esta etapa el diseño de los procedimientos de trabajo y la confección de diferentes formatos para ser utilizados en las actividades con clientes, en el levantamiento de información y en la presentación de informes propios de la consultoría, ya sea en la etapa de pre-diagnóstico, entrega de propuestas, diagnóstico, soluciones e informes de rutina y de hitos establecidos en el contrato.

Sin embargo, si bien los aspectos estratégicos ya fueron previamente definidos, es necesario hacer una revisión de ellos, con el fin de hacer ajustes finos al respecto.

10.3. Actividades relacionadas con la búsqueda y captura de clientes

Se inicia el proceso de búsqueda, filtro y estudios de licitaciones del Estado, de forma sistemática, desarrollando el proceso de selección, participación y adjudicación de contratos de servicios de consultoría.

También se da inicio al programa de visitas a la red de contactos y al segmento de empresas privadas que han sido seleccionadas, con el objeto de presentar a Semco Consultores y sus soluciones, escuchar las necesidades de los clientes y obtener solicitudes de propuestas de servicios, de manera que se preparen dichas propuestas y se envíen a los clientes, con el propósito de adjudicarse contratos de servicios de consultoría.

En esta etapa se procede a aplicar la metodología de relacionamiento con el cliente en cuanto a la forma en que el personal que representa a Semco Consultores se exprese en las reuniones, en cualquier contacto ya sea

presencial, por email o telefónico y en los informes escritos que son presentados al cliente durante en transcurso de la consultoría.

10.4. Seguimiento y Gestión

Una vez al mes se prepara el informe de gestión con los indicadores establecidos en el capítulo 9 y se realiza la reunión de seguimiento entre los socios, para analizar el cumplimiento de las tareas y los resultados obtenidos y adoptar las decisiones que sean necesarias para cumplir con éxito la etapa de formación de la consultora.

10.5. Alternativas para reducir los riesgos

En el ítem 5.3 se plantean los principales riesgos de este negocio. Los más importantes a considerar y las propuestas de alternativas son los siguientes:

- Riesgo de no conquistar clientes. Este riesgo se minimiza aplicando el plan detallado en el capítulo 6 de estrategia de marketing. Por las características del tipo de servicio, en caso de que no se esté conquistando suficientes clientes y contratos para conseguir las metas propuestas por año, los socios deben realizar esfuerzos adicionales en el proceso de búsqueda, análisis y participación en las licitaciones del estado, incluso generando consorcios con otras consultoras para optar a licitaciones con presupuestos mayores a los definidos, así como en la selección y visitas de clientes de la red de contactos profesionales y del listado de empresas seleccionadas de su segmento de clientes.
- Riesgos económicos producto de fallas en el servicio. Estos riesgos se minimizan con la aplicación de un modelo de gestión eficiente que considere metodologías de control de costos (como el modelo lean de identificación y eliminación de desperdicios o la aplicación de la filosofía kaizen de mejora continua), la efectiva gestión de los contratos para cumplimiento de los hitos y evitar multas, atraso de pagos y ejecución de garantías (esta habilidad es uno de los servicios importantes de Semco Consultores), la observación y aprendizaje continuo de la realidad en cuanto al uso de recursos comparados con los valores presupuestados, para ser efectivos en futuras propuestas y una adecuada identificación de la cultura de pago de los clientes potenciales.
- Riesgos de perder el Prestigio ganado como consultores. La forma de minimizar este riesgo, considerado el riesgo más elevado del negocio, es la aplicación de una política interna estricta y exigente de relacionamiento con el cliente, en cuanto al establecimiento de

compromisos, el cumplimiento de plazos, la transparencia en la identificación de problemas y errores y en la agilidad en la aplicación de soluciones eficaces y adaptadas a la situación propia de cada cliente. Además, se debe identificar cada contacto con el cliente como un momento de verdad y utilizarlo para transmitirle confianza y seguridad. Prepararse con cursos de atención al cliente, para conocer a los diferentes tipos de clientes y saber de que manera comportarse con ellos, siempre en la búsqueda de mantener en alto el prestigio de la consultora y sus profesionales.

10.6. Revisión de la Etapa de Formación.

Se programa que una vez transcurridos los primeros seis meses se realizará una revisión detallada de la implementación, con el objeto de identificar si todas las tareas y compromisos de esta etapa han sido debidamente cumplidos y si efectivamente se puede pasar a la siguiente etapa de crecimiento, donde la preocupación fundamental serán los clientes.

Conclusiones

En el transcurso del presente trabajo se diseña el modelo de negocios para la formación de la empresa Semco Consultores, tal como se plantea en el objetivo general del capítulo 1. Al revisar las diferentes etapas del desarrollo del trabajo y de los aspectos que fue necesario definir en ellas para seguir avanzando, así como el resultado final del modelo presentado, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se cumplen plenamente cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo 1, lo que permite concluir que se cumple el objetivo general al desarrollar un modelo de negocios que podrá ser efectivamente utilizado en la creación y formación de la empresa consultora Semco Consultores, contando para ello con una guía detallada y metodológica para su implementación.

Se definen los clientes objetivos de la consultora, los que resultan ser i) los Organismos del Estado que tienen necesidades específicas de asesoramiento en distintas materias propias de su actividad y responsabilidad y que proceden a licitar estos servicios a través del portal de mercado público, ii) la red de contactos profesionales con que cuentan los socios de la consultora y que está conformada por personas que cumplen diferentes funciones en la dirección y operación

de diversas empresas y iii) un segmento específico de empresas privadas tanto de servicios públicos como telecomunicaciones, agua, luz, gas, así como de industrias de mediano porte de la zona central del país de los rubros indicados en el ítem 5.2.3.-

Se establecen los servicios específicos para los diferentes segmentos de clientes, los que se revisan y validan a través de entrevistas con clientes potenciales. Estos servicios se definen como soluciones i) para la ejecución exitosa de la estrategia, ii) para la gestión efectiva de contratos, iii) para la gestión estratégica de la cadena de suministro y iv) para la eficiencia energética. Cada una de estas soluciones fue acompañada de una propuesta de valor, que está orientada a fortalecer su oferta frente al cliente.

Para cada segmento de clientes se establecen compromisos a través de las promesas de valor indicadas en el ítem 4.4.1.-, separadas específicamente para clientes del sector privado y para clientes del sector público (ambos segmentos tienen necesidades, procedimientos y expectativas diferentes de una consultoría).

Se identifican tres aliados estratégicos y se establecen negociaciones en cuanto a la forma de operar con ellos. Se trata de las empresas CAM Chile de Graña y Montero, Recline Ltda. y Gentic Ltda., con quienes es posible ampliar y potenciar las soluciones ofrecidas a los clientes. Sin embargo, una vez que se dé el paso inicial para la formación de Semco Consultores, estas alianzas deberán formalizarse, además de la necesaria búsqueda de nuevos aliados para cimentar una red de soluciones cada vez más efectiva y que permita responder de forma eficiente a las diversas necesidades de sus clientes.

Se proyecta un flujo de caja y se realiza una evaluación económica del negocio a 5 años plazo.

Se presenta un plan de implementación de la empresa consultora, con una carta Gantt y las principales actividades a realizar en los primeros 6 meses de formación, el cual se realiza solo como una propuesta para el momento en que se formalice la creación de Semco Consultores.

Se plantean formas de minimizar los principales riesgos a los que se enfrentará la empresa consultora en su proceso de formación y desarrollo.

- El modelo de negocios presentado en el capítulo 6 de la tesis es un modelo que agrega valor a los clientes potenciales, a través de la aplicación de soluciones eficientes y adaptadas a sus necesidades. Por lo mismo, también este modelo agrega valor a los socios de la consultora y a los profesionales consultores que participen en el futuro aportando con sus experiencias.

La definición de la propuesta de valor de Semco Consultores, que se muestra en el ítem 4.1.-, resume la razón de ser de la consultora orientada efectivamente a sus clientes, para apoyarles en los complejos desafíos y problemas de la gestión de sus empresas. Esta definición no fue fácil de construir, debido fundamentalmente a su profundidad y al foco en el cual Semco Consultores debe concentrar sus energías para obtener los resultados esperados.

La identificación de los segmentos de clientes a los cuales dirigir su propuesta de valor fue otro de los aspectos cruciales de este análisis, dando orientación y foco a los esfuerzos de la consultora en el proceso de venta y captación de negocios.

Las propuestas de soluciones que resultaron del análisis y opinión de los potenciales clientes son específicas y de alto impacto para las organizaciones, fortaleciendo aún más la percepción del valor que este modelo representa para ellos.

Las Alianzas estratégicas permiten ampliar y fortalecer, de forma controlada y focalizada, las propuestas de solución para los clientes.

La inclusión de los factores críticos de éxito en el modelo permite que sean gestionados para mantener el foco en el cumplimiento de los objetivos y conseguir las metas definidas para Semco Consultores.

- El modelo de negocios es técnica y económicamente viable.

En efecto, la definición del modelo de negocios entrega un sustento técnico de los servicios, respaldado por la estrategia de marketing y el

diseño de los indicadores de control y gestión, de manera que aseguren la forma en la cual va a operar la consultora y le den trazabilidad al negocio.

Por otra parte, los resultados que se obtienen en la evaluación económica, con un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento, demuestran que los flujos económicos agregan valor a Semco Consultores, incluso en condiciones de menores ingresos según los resultados mostrados al realizar la sensibilización del negocio.

- El modelo de negocios ha surgido como resultado de la preparación y aprendizaje de los diferentes cursos impartidos en el MBA, lo que ha permitido su diseño, las definiciones de propuesta de valor y los aspectos relacionados con la estrategia de marketing, lo que le da sustento efectivo a la etapa de implementación de Semco Consultores más allá de los límites de esta tesis. Naturalmente, el modelo debe ser periódicamente revisado y perfeccionado para su mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Página web del SII de Chile: www.sii.cl
- 2.- Página web de Analiza: www.analiza.cl
- 3.- Ley 19.886 : www.leychile.cl/Consulta
- 4.- Página web de Mercado Público: www.mercadopublico.cl
- 5.- Página del Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos www.oecd.org/chile/
- 6.- Página web de la Reforma Tributaria: reformatributaria.gob.cl
- 7.- Generación de modelos de negocio - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
- 8.- Apuntes de clases de los diferentes cursos del MBA de la U-Chile. Se destaca por el modelo, el curso de Política de Negocios.
- 9.- Ponga al Elefante en su bolsillo, Steve Kaplan, The New York Times and Wall Street Journal bestseller.
- 10.- Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos (DNEE), año 2012
- 11.- Administración Estratégica y Política de Negocios: Hacia la sostenibilidad global, Wheelen, T. L. y Hunger, D. J.: Decimotercera edición, 2013. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- 12.- El cuadro de mando integral: (The balanced scorecard). Kaplan y Norton. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- 13.- Dirección de Marketing. Philip Kotler y Kevin Lane Keller. Duodécima edición. 2206. Ediciones Pearson educación.
- 14.- Administración Estratégica. Fernando Serra, María Cándida S. Torres, Alexandre Pavan Torres. 2002. Reichmann & Affondo editores. San Pablo, Brasil.

ANEXO Y APÉNDICES (*)

Anexo 1: Antecedentes de empresas y organizaciones obtenidas de la página del Servicio de Impuestos Internos, correspondientes al año 2012.-

1.1.- Número de Empresas y Organizaciones ordenadas por Rubro.

(Año comercial 2012)	
RUBRO ECONÓMICO	Nº de Empresas
A - Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	86.044
B - Pesca	2.704
C - Explotación de Minas y Canteras	6.120
D - Industrias Manufactureras No Metálicas	54.921
E - Industrias Manufactureras Metálicas	35.441
F - Suministro de Electricidad, Gas y Agua	3.434
G - Construcción	74.351
H - Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores / Enseres Domésticos	351.914
I - Hoteles y Restaurantes	44.717
J - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	98.160
K - Intermediación Financiera	50.357
L - Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	102.931
M - Adm. Publica y Defensa, Planes de Seg. Social Afiliación Obligatoria	517
N - Enseñanza	10.421
O - Servicios Sociales y de Salud	19.051
P - Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales	45.933
Q - Consejo De Administración de Edificios y Condominios	1.014
R - Organizaciones Y Órganos Extraterritoriales	26
Sin Información	689
Total general	988.745

1.2.- Número de Empresas y Organizaciones ordenadas por Tamaño

(Año comercial 2012)	
TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Nº de Empresas
SIN VENTAS	141.936
MICRO 1	249.242
MICRO 2	175.860
MICRO 3	212.009
PEQUEÑA 1	80.454
PEQUEÑA 2	51.482
PEQUEÑA 3	39.301
MEDIANA 1	16.145
MEDIANA 2	9.592
GRANDE 1	5.453
GRANDE 2	4.364
GRANDE 3	983
GRANDE 4	1.924
Total general	988.745

Anexo 2: Antecedentes de empresas y organizaciones obtenidas del Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos (DNEE) correspondientes al año 2012.-

2.1.- Principales Rubros y Subrubros

RUBRO
AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
MINERÍA, PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL
PRODUCTOS INDUSTRIALES Y RELACIONADOS (*)
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
CONSTRUCCIÓN, ACTIVIDADES Y SERVICIOS CONEXOS
COMERCIO, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
COMUNICACIONES Y SERVICIOS CONEXOS
SEGUROS Y SERVICIOS CONEXOS
SERVICIOS FINANCIEROS Y CONEXOS
MEDIOS DE COMUNICACIÓN PERIODÍSTICA E INFORMATIVA
PUBLICIDAD, MARKETING Y SERVICIOS RELACIONADOS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN, ACADÉMICAS, CIENTÍFICAS Y DE ESTUDIOS SOCIALES
SEGURIDAD SOCIAL: PREVISIÓN, SALUD Y ACCIDENTES LABORALES
SERVICIOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, ACTIVIDADES CONEXAS Y OTROS DE SANIDAD Y VETERINARIA
SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS PARA EMPRESAS
ESPARCIMIENTO, DIVERSIÓN Y SERVICIOS CULTURALES
INSTITUCIONES DE BENEFICENCIA, DESARROLLO Y ASISTENCIA SOCIAL
ASOCIACIONES EMPRESARIALES, GREMIALES Y PROFESIONALES
GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA
ORGANISMOS INTERNACIONALES Y REPRESENTACIONES DIPLOMÁTICAS

2.2.- Subrubros del rubro Productos Industriales y relacionados

PRODUCTOS INDUSTRIALES Y RELACIONADOS (*)
PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACOS
TEXTILES Y VESTUARIO
CUERO, CALZADOS Y OTROS PRODUCTOS DE CUERO
MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO
MUEBLES Y ACCESORIOS
PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL
IMPRENTAS, EDITORIALES, INDUSTRIA Y SERVICIOS GRÁFICOS
SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS
PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO Y DEL CARBÓN, DE CAUCHO Y PLÁSTICOS
MANUFACTURAS DE BARRO, PIEDRA, CERÁMICA, LOZA, PORCELANA, VIDRIO Y SIMILARES
PRODUCTOS DE ARCILLA, CEMENTOS, CAL YESO, HORMIGÓN, LANA MINERAL, PIZARRA, ABRASIVOS, ASBESTO, GRAFITO Y SIMILARES
PRODUCTOS METALÚRGICOS
MAQUINARIA Y EQUIPO DE USO INDUSTRIAL, ACCESORIOS Y SUMINISTROS
MÁQUINAS Y EQUIPOS DE OFICINA, CÁLCULO Y PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS, ACCESORIOS Y SUMINISTROS
APARATOS Y ACCESORIOS ELÉCTRICOS, ELECOTRODOMÉSTICOS Y SIMILARES
EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTÍFICO, INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, ÓPTICA Y FOTOGRAFÍA
VEHÍCULOS Y MATERIAL DE TRANSPORTE

Anexo 3: Listado del filtro de Licitaciones Públicas, julio y agosto 2014

Numero Adquisición	Nombre Adquisición	Licitación Pública		Monto MM\$
		entre 100 y 1000 UTM	mayor a 1000 UTM	
1016-2-LP14	Consultoría Análisis de Brechas de Infraestructura		1	\$ 1.648,00
1019-101-LE14	APOYO TECN. EN MATERIAS DE EVALUACION Y MODELACION	1		
1019-102-LP14	ANALISIS Y SEGUIM CONTROL EXTRACCIONES NIVEL NAC		1	\$ 98,48
1019-84-LP14	SECTORIZACIÓN DE LOS ACUÍFEROS DE LA CUENCA DEL RÍO LOA		1	\$ 60,00
1019-87-LE14	APOYO A LA VIGILANCIA DE NORMAS SECUNDARIAS DE CALIDAD DE AGUAS	1		
1019-89-LE14	APOYO A LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS P	1		
1114-14-LE14	ASESORÍA INSP FISCAL PARA DIAG PLAN MAESTRO	1		
1152-12-LE14	Consult. Diseño: Elaboración declaración impacto	1		
1191-33-LP14	Evaluación de impacto para Programa BiblioRedes		1	\$ 49,00
1217-21-LE14	SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO CAPITAL ABEJA EMPRENDIMIENTO 2014	1		
1217-22-LE14	SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO CAPITAL ABEJA EMPRESA 2014	1		
1217-23-LE14	CAPACITACION EN MODELO DE NEGOCIOS Y MARKETING DIGITAL.	1		
1217-24-L114	SEMINARIO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1		
1217-25-LE14	SEMINARIO MUJER Y EMPRESA, SERCÓTEC VALPARAISO	1		
1288-70-LE14	PROGRAMA SIAD GESTIONADO AÑO 2014	1		
1300-70-LE14	Contrato de suministro de servicios de producción de eventos, catering, banqueterías	1		
1411-919-LE14	CURSO DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS	1		
1562-56-LP14	Levantamiento Aerogeofísicos.		1	
1588-7-LE14	Servicio de Soporte en Terreno	1		
1592-3-LP14	Encuesta Opinión y Percepción Sistema de Pensiones		1	\$ 54,00
1605-85-LE14	LE-5081 Adquisición y distribución regalos niños y niñas Navidad 2014	1		
1607-4-LE14	Servicio de Capacitación Curso de Formación.	1		
1611-15-L114	EVALUAR SEGURIDAD EN JUGUETES QUE UTILIZAN PILAS	1		
1611-16-LE14	EI Servicio Nacional del Consumidor, en adelante "SERNAC", requiere contratar serv	1		
1611-23-LE14	ESCUELA DE LIDERAZGO EN CONSUMO EN LA REGIÓN DE MAGALLANES Y LA	1		
1614-8-LE14	Estudio: Propuesta metodológica para análisis y clasificación de interrupciones provc	1		
1618-8-LP14	Evaluación del Gasto Institucional de la DCCP		1	\$ 70,00
1618-9-LP14	Evaluación del Gasto Institucional Red de Urgencia		1	\$ 120,00
1641-371-LE14	CURSO TRATA DE PERSONAS 2	1		
1676-454-LE14	Servicios de Cobranza cuentas de Pacientes y Factu	1		
1676-644-LE14	CURSOS DE CAPACITACION CLINICOS	1		
1725-102-LE14	Servicio de Producción Integral	1		
1725-103-LE14	Servicio de Producción Integral	1		
1725-126-LP14	Producción Integral y plan de Marketing, difusión y actividades. Premios Pedro Sienna 2014.		1	\$ 45,00
1725-128-LE14	PRODUCCION INTEGRAL ASISTENCIA COMITIVA CIRCULART	1		
1725-129-LE14	Servicio de Producción y Provisión de Insumos.	1		
1725-132-LE14	PRODUCCION INTEGRAL PROGRAMA MES DEL DISEÑO 2014	1		
1725-134-LP14	ESTUDIO LEVANTAMIENTO INV. Y ANALISIS PRBIPE		1	\$ 130,00
1751-3-LP14	Realización de estudio Caracterización perfil de velocidades de vehículos motorizados en rutas representativas del país, para la Comisión Nacional de		1	\$ 100,00
1778-28-LE14	Estudio en el Ambito de Calidad de Servicio y Evaluación de Satisfacción Clientes de	1		
1778-30-LE14	Estudio incremental de conocimiento de capacitaciones de afiliados a ISL	1		
1798-21-LE14	PLAN DE ADAPTACIÓN DE AUD. REGIÓN VALPARAÍSO 2014	1		
1799-16-LP14	Atenciones médicas, Exámenes de Otorrino y Plan de Adaptación de Audífonos para beneficiarios del PSE periodo 2014-2015		1	\$ 48,63
1953-182-LP14	curso sence Gendarmeria de Chile Region de valpo		1	
1963-33-L114	Curso Violencia Intrafamiliar y Violencia de Genero	1		
1973-54-LE14	Servicio de conversión de audio a texto digital	1		
1993-15-LE14	Curso Familiarización B-787, 15 Fun. Stgo. (SAR)	1		
1993-16-LE14	CAPACITACION CURSO FAMILIARIZACION B-767 (CVD)	1		
1993-25-LE14	Norma ISO 17025:2005 E-LEARNING (SAR)(69-NAC)	1		
1993-26-LE14	CAPACITACION EN MATERIA DE CURSO RECURRENTE EN SIMULADOR AVION	1		
1993-27-LE14	CURSO DISEÑO DE MALLA A TIERRA BT Y MT (CVD-62)	1		
1993-28-LE14	Normas Internacionales de Contabiliada (NICSP) sar	1		
2010-21-LP14	Contratación de Servicios de Asesoría Técnica para Inspección Fiscal, para llevar un adecuado Control Técnico y Administrativo de este contrato.		1	\$ 102,98
2069-327-LE14	SERVICIOS DE MARTILLERO PUBLICO HBLT	1		
2153-119-LE14	ARRIENDO DE MAQUINA DE DOSIS UNITARIA Y CONTRATO DE SUMINISTRO DE	1		
218-89-L114	Servicio de Produccion General Misa San Joquin	1		
218-91-LE14	Servicio de Produccion General para la Celebracion	1		
2196-126-LE14	HABILITACION SALA DE BAÑO, DUCHAS MEDICINA II	1		

2200-98-L114	TERCER LLAMADO PROGRAMA AUTOGESTIONADO COMUNIDAD DE GESTION	1		
2201-23-LP14	Serv Especializados en el Area Tecn-Administrativo		1	
2201-26-LE14	Servicio de Desarrollo de Pagina Web Institucional	1		
2216-18-LP14	AIF EOVC SISTEMA ORIENTE PONIENTE ACCESO VIAL AMB		1	
2277-42-LE14	Contratacion Servicio para Actividad Recreativa con Adultos Mayores de Pudahuel 20	1		
2279-111-LE14	CONTRATACION DE CONSULTORIA SP 1177 DIDECO	1		
2287-482-LE14	Producción y desarrollo de Espectáculo Circense	1		
2345-291-LE14	SERVICIO PRODUCCION DE EVENTOS	1		
2401-362-LE14	CELEBRACION DIA DEL DIRIGENTE SOCIAL	1		
2402-97-LE14	CELEBRACION DIA DEL NIÑA COMUNA DE RANCAGUA	1		
2403-137-LE14	CONTRATACIÓN DE GUARDIAS Y ARRIENDO DE VALLAS.	1		
2426-44-LP14	Servicio Provisión Mano de Obra		1	\$ 100,00
2426-58-LP14	Serv.Provisión de Personal especializado O.Menores		1	\$ 49,89
2426-66-LE14	Diseño Mantenimiento Vial Avenida Santa María	1		
2427-90-LE14	Serv. Verificación cheques/8 Equipos/Capacitación	1		
2483-88-LE14	PRODUCCIÓN DE EVENTO FIESTA ELECTRONICA D.E. 1876	1		
2490-31-LE14	Desarrollo Proy. Centro Comunitario Plaza Uruguay	1		
2490-32-LE14	Diseño Huerto Urbano Antonio Bellet, Providencia	1		
2490-38-LE14	Consultoría Mejoram. Barrio Pequeña Providencia	1		
2560-22-LP14	SISTEMA DE CONTROL Y GESTION DE CONTRATOS		1	
2564-40-LE14	Asistencia Técnica Proyecto Saneamiento Sanitario	1		
2580-8-LE14	Contratación de una Estrategia de Comunicaciones	1		
2582-116-LE14	IMPULSA Santiago 2014: Segundo llamado	1		
2582-121-LE14	2da Etapa Curso Trato al Usuario 2014	1		
2583-566-L114	SP 38209-ADM.MUNICIPAL-CURSO DE DISEÑO Y CREACION DE ACCESORIOS-	1		
2583-567-L114	SP 38210-ADM.MUNICIPAL-CURSO DE GESTION DE NEGOCIOS-PVV	1		
2597-64-LE14	Actualizar el Plan de Desarrollo Comunal de Concón para el periodo 2015 – 2019, lo	1		
2597-76-LE14	ASESORIA INSPECCIÓN ACERAS AV. CONCÓN REÑACA	1		
2667-47-LP14	Talleres de Mejoramiento de Clima Laboral		1	
2667-48-LE14	DISEÑO PROYECTO CAPTACION AGUAS DE RIEGO	1		
2675-61-LE14	CELEBRACION DIA DE LA JUVENTUD	1		
2676-46-L114	Curso Formación Examinadores Prácticos, Tránsito.	1		
2696-26-LE14	ASESORIA TECNICA	1		
2703-110-L114	SC 3759 Curso Salud Familiar I	1		
2715-4-L114	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PARA PMG 2014	1		
2732-45-LE14	DESARROLLO SITIO EN AMBIENTE WEB PARA DAEM PEÑAFLO Y LOS ESTAB	1		
2738-94-LE14	INSUMOS COMPUTACIONALES ESCUELA JOSE MANSO DE VELASCO DE SAN F	1		
2739-64-L114	CURSO DE CAPACITACION ENTREVISTA MOTIVACIONAL	1		
2778-186-LE14	ATE DE EVALUACION	1		
2780-31-LE14	SERVICIO DE MANO DE OBRA TEMPORAL	1		
2784-6-LE14	ESCUELA LA CANELA, PLAN INVIERNO 2014	1		
2788-315-LE14	ESTUDIO, ANALISIS Y SERVICIO DE COBRANZAS DE SUBSIDIOS DE LICENCIAS	1		
2788-317-LE14	SERVICIO DE AMPLIFICACION FIESTAS PATRIAS 2014	1		
2790-131-L114	CURSO "RCP AVANZADO" (DEPTO. SALUD PAINE)	1		
2790-132-L114	CURSO "RCP BASICO" (DEPTO. SALUD PAINE)	1		
2793-232-LE14	Producción de evento Desfile Fiestas Patrias 2014	1		
2831-24-LP14	PLATAFORMA INFORMATICA MUNICIPAL QUILLOTA	1		
2920-20-LP14	Consultoría Readecuación Diseño		1	
2961-655-L114	curso de capacitacion	1		
2961-846-LE14	presentacion servicio artistico cultural	1		
2974-72-LE14	CONTRATACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL EDIFICIO HABITACIONAL VILLA LOS	1		
2981-125-LE14	JENAPU - APLICACION DE INSTRUMENTO DE OPINION PUBLICA	1		
3068-42-LE14	ACTUALIZACION SISTEMA DE RED	1		
3134-121-LE14	Servicio de consultoría para diseño de encuesta.	1		
3134-88-LE14	CERTIFICACIÓN EN LA NORMA ISO 9001:2008.	1		
3232-40-L114	SERVICIO CAPACITACION ALFABETIZACION DIGITAL - PERFECCIONAMIENTO P	1		
3242-7-LE14	Dotación, mant. y nonitoreo de dispositivos GPS	1		
324-455-LE14	SERVICIO TRANSPORTE GESTION COMUNITARIA VAN	1		
3245-20-LE14	PMI 2014	1		

3445-132-LE14	Muestra Gastronomica Rinconada 2014	1		
3445-83-LE14	1er. Encuentro Comunal de la Infancia	1		
3475-14-L114	DISEÑO E IMPLEMENTACION SITIO WEB.	1		
3499-7-LE14	DISEÑO DE PAVIMENTACIÓN PARTICIPATIVA CALLES, PASA	1		
3523-15-LE14	Tasaciones Arica	1		
3621-134-LE14	CONTRATACION DE ARTISTAS Y AMPLIFICACION	1		
3666-17-LP14	ACTUALIZACIÓN PLADECO COMUNA DE TIL TIL		1	\$ 49,80
3666-22-LE14	CONTRATAR SHOW ARTÍSTICO PARA FIESTAS PATRIAS 2014	1		
3693-35-LP14	DISEÑOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA POSTULACIÓN A FNDR 2015, COMUNA DE EL QUISCO.		1	
3729-41-LE14	SERVICIO DE INTERNET PARA 14 ESCUELAS DE LA COMUNA DE CHIMBARONC	1		
3764-53-L114	Producción de eventos	1		
377-55-L114	ADQUISICIÓN DE PRODUCCION TEATRAL	1		
3793-36-LE14	ALTAS INTEGRALES MAS SONRISAS PARA CHILE 2014	1		
3810-44-LE14	PRODUCCION PROGRAMA PRIMAVERA CULTURAL PICHILEMU	1		
3824-33-LP14	SERVICIO IMPLEMENTACIÓN PROGRAMAS COMPUTACIONALES		1	
3863-27-LE14	VISITA PEDAGOGICAS LICEO SANTA CRUZ	1		
3864-26-L114	Taller de acreditacion en APS	1		
3864-28-L114	Curso taller trato al usuario	1		
3882-56-LE14	EVENTO DIA DEL NIÑO	1		
3894-60-LE14	CONTRATACION EVENTO PASAMOS AGOSTO 2014	1		
4139-68-LE14	Jefe Técnico Prodesal Unidad 1	1		
4142-26-L114	Curso de Capacitación de Autocuidado.	1		
4164-26-LE14	CONTRATA SERVICIOS DE AMPLIFICACION E ILUMINACION	1		
425-59-LP14	La Corporación Administrativa del Poder Judicial requiere contratar el servicio de "Evaluación de Metas de Eficiencia Institucional y de Desempeño Colectivo del		1	
425-80-LE14	Sistema Toma de Inventario Fase I Modular	1		
425-89-LE14	Proyecto de Normalización Eléctrica NCH SEC 4/2003 para el Palacio de Tribunales	1		
4376-49-LE14	Servicio de Producción de Eventos Encuentro Letras	1		
4449-7-LE14	Servicio de Itemización para Bibliotecas Publicas	1		
449-60-LE14	BAILE ENTRETENIDO PARA LA COMUNA DE LA REINA	1		
4497-16-LE14	Servicio de Internet para localidades	1		
449-78-LE14	FIESTAS PATRIAS LA REINA 2014	1		
45-35-LE14	EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN PILOTO MAS CAPAZ	1		
4549-19-LE14	FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO EN	1		
4549-20-LE14	APOYO Y PREPARACION PROCESOS DE EVALUACION	1		
456-63-LE14	Servicios de Remodelación de Unidades De Recursos	1		
4642-131-LE14	"Estudio Estructural de Edificio de Estacionamientos del Hospital de Carabineros	1		
4846-50-L114	"CURSO HABILIDADES DE CALIDAD EN ATENCIÓN Y TRATO AL USUARIO INTER	1		
4846-51-LE14	CONTRATACION KINESIOLOGO Y TERAPEUTA OCUPACIONAL	1		
4847-133-L114	Capacitacion Desarrollo Personal desde el Modelo de Inteligencia Emocional	1		
4891-14-L114	Serv.Produc. Implement.Taller Audiovisual	1		
4891-45-LE14	PRODUCCION INTEGRAL "ENTRECUECAS"	1		
4900-16-LE14	INVENTARIO, REGISTRO Y DOCUMENTACION DE COLECCIONE	1		
4900-18-LE14	INVENTARIO, CATALOGACION Y CONSERVACION LIBROS DE	1		
4928-21-LE14	ACTUALIZACIÓN Y SOPORTE LICENCIAS ERDAS	1		
4968-93-L114	CAPACITACION CURSO ACLS	1		
4968-95-L114	CAPACITACION CURSO Herramientas tecnicas para la atención del adulto mayor	1		
4975-88-LE14	CAPACITACIÓN EN ÁREAS OPERATIVAS. JEF.RECREACIONAL	1		
5003-41-LE14	Programa de alta dirección de empresas.(PADE)	1		
5003-42-L114	Magister en desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas.	1		
5003-43-L114	Diplomado en Gestión de la inocuidad alimentaria.	1		
5003-44-L114	Desarrollo de sitios Web con HTML5, CSS3 y JQUERY.	1		
515568-30-LE14	Estudio de la población Escolar Colegio GS Martín.	1		
515568-40-LE14	Contratación servicio ATE, German Riesco.	1		
515568-42-LE14	Servicio de Certificación ISO 9001:2008 Codeduc.	1		
5198-6-LE14	FIESTA ANUAL 2014 BIENESTAR DEL PERSONAL USACH	1		

5233-13-LE14	Plan Anual de Capacitacion PAC 2014 DESIERTOS 2	1		
528208-37-LE14	SERVICIO INTEGRAL PRODUCCION FIESTAS PATRIAS 2014	1		
536337-8-LE14	CONTRATACIÓN PROYECTOS PAVIMENTACIÓN, SAN ANTONIO	1		
548874-34-LE14	Catastro y Digitación de Datos de Expedientes del Pilar Solidario-Pensión Básica Sol	1		
548874-37-LE14	Impacto social - económico en beneficiarias PBS	1		
548874-38-LE14	IMPACTO SOCIO ECONOMICO PERSONAS BENEFICIARIAS BONOS INVIERNO Y	1		
548874-39-LE14	ESTUDIO DE RUIDOS Y VIBRACIONES EDIF HUERFANOS IPS	1		
5520-214-LE14	DHI Servicio de calibración de buretas y pipeta	1		
552975-1-LP14	DESARROLLO DE PROYECTO OBRA - CESFAM PROVIDENCIA		1	\$ 80,00
552975-3-LP14	DESARROLLO DE PROYECTO OBRA - CESFAM PROVIDENCIA		1	\$ 80,00
5541-30-LE14	Asesoría en análisis microbiológicos	1		
5554-12-LE14	Programa Capacitacion en materias de prevención y seguridad para empleadores/as	1		
561870-34-LE14	servicio de producción general día del Niño 2014	1		
5679-4-LE14	Soporte, Asesoría y Mantenición en Tecnología Informática	1		
568963-12-LE14	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE "ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO D	1		
584105-17-LP14	Estudio sector transporte de pasajeros.		1	\$ 80,00
584105-18-LP14	Evaluación de una red de gas natural en zona sur		1	\$ 50,00
584105-25-LP14	Secretaría Técnica para PPPE de la Política Energética		1	\$ 200,00
584105-26-LP14	Asesoría para el levantamiento y sistematización de información asociada a la oferta de leña y otros energéticos derivados de la madera.		1	\$ 100,00
584105-31-LE14	Diseño plataforma para evaluación PAEE20 y Ley EE.	1		
587-44-LE14	Cursos Mecánica de Suelos	1		
587-50-L114	Curso de Qlikview	1		
5890-46-LE14	DIPLOMADO FUNCION INTELIGENCIA Y NARCOTRAFICO - ESTRELLA 2014	1		
599-17-LE14	Capacitacion Trabajo con Familias que Vulnerabilid	1		
605-29-LE14	Diseñar e implementar un modelo de gestión que apoye la relación integral con client	1		
606-14-LE14	Curso sobre Tecnologías de Última Generación	1		
608897-88-LE14	SOPORTE VENTANILLA ÚNICA RETC	1		
610-10-LP14	Estudio de Valorización y Expansión de Sistemas Transmision Troncal		1	\$ 741,00
610-12-LP14	El propósito del estudio a contratar es contar con información actualizada y completa, que dé cuenta de un análisis de carácter técnico y económico, que		1	\$ 200,00
610-13-LP14	Análisis Técnico y Confiabilidad Proyectos Líneas		1	\$ 88,10
610-14-LE14	Análisis económico despacho eléctrico generadores	1		
611831-6-LE14	Diagnóstico ambiental del Humedal de Cahuil	1		
612-54-L114	DLP SC 138 ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN FUNCIONARIOS DIPROREN	1		
618-11-LP14	Evaluación Externa de Proyectos		1	\$ 1.626,00
619-17-LE14	CONTRATACIÓN DE INSPECTOR TÉCNICO DE OBRA (ITO)	1		
619-18-LP14	La Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda, también Subsecretaría de Hacienda, Subsecretaría o el Ministerio, requiere contratar los		1	\$ 140,00
619284-10-LP14	ANÁLISIS PARA JUSTIFICACIONES DE SEMÁFORO, MEDICIONES Y DISEÑO		1	\$ 50,00
619284-11-LE14	GENERACIÓN DE SIMULACIONES DE TRANSPORTE A NIVEL ESTRATÉGICO PA	1		
619284-14-LP14	ANÁLISIS PARA JUSTIFICACIONES DE SEMÁFORO, MEDICIONES Y DISEÑO		1	\$ 50,00
622-68-LE14	CONFECCIÓN E INSTALACIÓN DE CIERRE DE ESTANTERÍAS	1		
633-29-L114	Formación de Implementadores Gestión Seguridad	1		
633-35-LP14	Monitoreo de Cambios, Corrección Cartográfica		1	\$ 91,00
642-36-LE14	Asesoría Técnica	1		
662237-12-LE14	Capacitación Profesionales Programa Tratamiento	1		
662237-23-LE14	Curso especialización en intervención terapéutica	1		
662237-24-LP14	Curso de actualización y entrenamiento		1	\$ 150,00
673-4-LE14	LABORES TECNICAS, ADMINISTRATIVAS Y JURIDICAS	1		
682931-5-LE14	Asesoría Téc. proyecto de levantamiento electrico.	1		
682931-6-LE14	Proyecto de solución al desprendimiento de terreno	1		
685-2-LE14	Servicios técnicos regularización de 150 títulos	1		
685-3-LE14	Servicios técnicos regularización	1		
688-15-LE14	ELABORACIÓN INSTR. CENSAL VIII CENSO SILVOAGROPECU	1		
688-16-LE14	ESTUDIO DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCION CLIENTES	1		
704093-60-LP14	LP 14-14		1	\$ 50,82
711-11-L114	Curso Políticas Públicas	1		

721-15-L114	Curso corretaje de Propiedades para Beneficiarios	1		
721-16-L114	Curso Formación de Guardia de Seguridad para Beneficiarios	1		
721703-15-LP14	ESTUDIO FACTIBILIDAD PRUEBA SIMCE FORMATO DIGITAL		1	\$ 100,00
721703-16-LE14	Contratación del servicio de consultoría destinado implementar Sitema Gestion de la	1		
721703-20-LE14	CONTROL DE CALIDAD DE MECANIZADO Y PALETIZADO	1		
721703-9-LP14	OBSERVACIÓN EN CENTROS DE OPERACIÓN SIMCE 2014		1	\$ 300,00
725-3-LE14	Medir el impacto que tendría en el mediano y largo plazo, para el desarrollo de la indu	1		
730566-17-LE14	CONSULTORÍA IMPLEMENTACIÓN SGSI 2014-CGP	1		
730566-3-LP14	Cursos Intermedios de Preparación y Evaluación Social de Proyectos para las Regiones I, II, VIII, X, XI y Metropolitana. Ver Bases de Licitación aprobadas por		1	\$ 127,00
730566-9-LE14	Análisis costos constru infra pública regiones-cgp	1		
731-105-LE14	CURSO DENOMINADO DERECHO ADMINISTRATIVO APLICADOII	1		
731-75-LP14	DIPLOMADO CONDUCCIÓN DE PROGRAMAS EDUCACIONALES	1		
731-76-LP14	DIPLOMADO EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN TÉCNICA		1	\$ 106,08
731-77-LE14	DIPLOMADO COMPETENCIA LIDERAZGO Y GESTIÓN	1		
731-78-LP14	DIPLOMADO EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN, INTERVE		1	\$ 60,48
731-79-LP14	DIPLOMADO EVALUACIÓN PSICOLÓGICA CON ADOLESCENTES		1	\$ 68,04
731-80-LP14	CURSO CAPACITACIÓN DESARROLLO COMPETENCIAS TRANSVE		1	\$ 87,48
731-81-LP14	DIPLOMADO EN COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN		1	\$ 87,36
731-82-LP14	DIPLOMADO COMPETENCIAS GESTIÓN DE PROCESOS		1	\$ 93,24
731-83-LP14	DIPLOMADO EJECUCION INTERVENCIONES CON ADOLECENTE		1	\$ 68,04
739-10-LE14	PROGRAMA ESPECIAL DE CAPACITACIÓN PEQUEÑA AGRICULT	1		
757-185-LP14	Rediseño del sistema de declaración de emisiones atmosféricas (F138) y mejoramiento al sistema de declaración de residuos peligrosos (SIDREP) del		1	
757-186-LE14	DIPRECE. Desarrollo de la aplicación "PSCV"	1		
759-29-LE14	CONTRATACIÓN DEL ESTUDIO: "DETERMINACIÓN PARA EL AÑO 2014 DEL ÍND	1		
761-59-LE14	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MÓDULOS DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAM	1		
775-53-LE14	Fiesta Navideña infantil. Servicio Bienestar SSMC	1		
798018-2-LE14	Servicio de Asesoría Comunicacional	1		
804-1-L114	Capacitación de Toponimia en Rapa Nui	1		
805-10-LE14	Apoyo a la Academia de la Lengua y Cultura Mapuche	1		
805-11-LE14	Asistencia Técnica para beneficiarios Chisol	1		
805-12-LE14	Apoyo Cultural IACCTIS	1		
805-14-LE14	Material Didáctico Intercultural	1		
812-40-LE14	Regalos Institucionales 2014 para Cerrillos	1		
837-80-LE14	Provisión de un Curso de Protección Radiológica, una Jornada Nacional de Psiquiatrí	1		
837-83-LE14	Diseño y Aplicación y Análisis de Encuestas Satisfacción de Usuarios.	1		
837-86-LE14	Provisión de un Curso de Auditor Líder de Calidad Norma ISO 9001:2008, un Curso d	1		
85-21-LP14	ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCION USUARIOS PAE		1	\$ 70,80
85-24-LE14	Medición de Satisfacción Usuaría Integrada JUNAEB	1		
858-43-LE14	Desarrollo Sitio Web	1		
858-44-LE14	Capacitación Escuelas Deportivas Integrales	1		
876-11-LE14	SERVICIO DE PRODUCCION Y GRABACION DE REDES NACIONALES	1		
884-157-LE14	Diplomado en Gestión de Calidad Sector Salud	1		
884-161-LE14	Estudio de mecánica de suelos	1		
899-33-LE14	SERVICIO MANO DE OBRA NO CALIFICADA	1		
905-36-L114	FM.curso linux basico e intermedio-sol 10 Dpto Per	1		
926-7-LP14	ASESORIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE PROPUESTAS DE DISEÑO, GESTION Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION DE OBRAS, PROYECTOS Y		1	\$ 200,00
980-5-LP14	ESTUDIO PARTICIPACIÓN CIUDADANA MOP		1	\$ 60,00
	SUMA DE LAS CANTIDADES	219	55	\$ 7.931,22
	CANTIDAD TOTAL		274	

Anexo 4: Listado filtro fino de Licitaciones Públicas, julio y agosto 2014

Organismo	Numero Adquisición	Nombre Adquisición	Monto Licitación (Millones)	Duración (meses)	Garantía Seriedad Oferta (Millones)	Garantía Contrato (%)	Fecha Publicación	Fecha Preguntas	Fecha Respuestas	Fecha Cierre
MOP	980-5-LP14	ESTUDIO PARTICIPACIÓN CIUDADANA MOP	\$ 60,0	5	\$ 0,50	5%	23-06-2014	03-07-2014	07-07-2014	14-07-2014 15:00
Ilustre Municipalidad de Til Til	3666-17-LP14	ACTUALIZACIÓN PLADECO COMUNA DE TIL TIL	\$ 49,8	6	\$ 0,40	10%	13-06-2014	04-07-2014	07-07-2014	15-07-2014 12:00
Dirección de Presupuestos	1618-8-LP14	Evaluación del Gasto Institucional de la DCCP	\$ 70,0	11	\$ 0,70	10%	25-06-2014	10-07-2014	14-07-2014	17-07-2014 15:01
Subsecretaría de Energía	584105-17-LP14	Estudio sector transporte de pasajeros.	\$ 80,0	10	\$ 1,00	10%	20-06-2014	04-07-2014	09-07-2014	21-07-2014 15:01
Agencia de Calidad de la Educación	721703-9-LP14	OBSERVACIÓN EN CENTROS DE OPERACIÓN SIMCE 2014	\$ 300,0	6	\$ 3,00	10%	25-06-2014	07-07-2014	14-07-2014	21-07-2014 16:00
Subsecretaría de Energía	584105-18-LP14	Evaluación de una red de gas natural en zona sur	\$ 50,0	7	\$ 1,00	10%	23-06-2014	02-07-2014	04-07-2014	23-07-2014 14:00
Comisión Nacional de Energía	610-10-LP14	Estudio de Valorización y Expansión de Sistemas Transmisión Troncal	\$ 741,0	11	\$ 30,00	50 millones	26-06-2014	05-07-2014	09-07-2014	25-07-2014 12:00
Agencia de Calidad de la Educación	721703-15-LP14	ESTUDIO FACTIBILIDAD PRUEBA SIMCE FORMATO DIGITAL	\$ 100,0	6	\$ 3,00	10%	04-07-2014	14-07-2014	21-07-2014	25-07-2014 17:00
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	1191-33-LP14	Evaluación de impacto para Programa BiblioRedes	\$ 49,0	7	\$ 0,30	10%	01-07-2014	09-07-2014	11-07-2014	29-07-2014 15:30
Subsecretaría de Energía	584105-25-LP14	Secretaría Técnica para PPPE de la Política Energética	\$ 200,0	12	\$ 1,00	10%	18-07-2014	24-07-2014	28-07-2014	04-08-2014 15:02
Agencia de Calidad de la Educación	721703-8-LP14	DIGITALIZACIÓN Y CAPTURA DOCUMENTOS SIMCE 2014	\$ 42,0	10	\$ 20,00	10%	15-07-2014	25-07-2014	31-07-2014	08-08-2014 16:00
Servicio Nacional del Consumidor - SERNAC	1611-16-LE14	El Servicio Nacional del Consumidor, en adelante "SERNAC", requiere contratar servicios profesionales para la realización de una "ENCUESTA NACIONAL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA ATENCIÓN DE PÚBLICO Y MEDIACIONES COLECTIVAS, AÑO 2014"	\$ 12,0	3	\$ 0,50	5%	30-07-2014	04-08-2014	06-08-2014	11-08-2014 15:01
Subsecretaría de Transportes	1751-3-LP14	Realización de estudio Caracterización perfil de velocidades de vehículos motorizados en rutas representativas del país, para la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito.	\$ 100,0	3	\$ 1,00	5%	23-07-2014	28-07-2014	04-08-2014	12-08-2014 16:00
Subsecretaría de Hacienda	619-18-LP14	La Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda, también Subsecretaría de Hacienda, Subsecretaría o el Ministerio, requiere contratar los servicios de una empresa externa especializada en la	\$ 140,0	6	\$ 2,50	8,5%	24-07-2014	29-07-2014	04-08-2014	14-08-2014 15:00
Comisión Nacional de Energía	610-12-LP14	El propósito del estudio a contratar es contar con información actualizada y completa, que dé cuenta de un análisis de carácter técnico y económico, que entregue los antecedentes necesarios para la recomendación del proyecto de interconexión de los sistem	\$ 200,0	5	\$ 2,00	\$10,00	25-07-2014	06-08-2014	08-08-2014	14-08-2014 16:00
IMUNICIPALIDAD DE CONCON	2597-64-LE14	Actualizar el Plan de Desarrollo Comunal de Concón para el periodo 2015 – 2019, lo que permitirá contar con un instrumento de planificación y gestión, con un horizonte de cinco años, que posibilite y oriente el desarrollo de las potencialidades de la com	\$ 16,0	4	\$ 0,50	15,0%	25-07-2014	08-08-2014	12-08-2014	18-08-2014 15:15
Junta de Aeronáutica Civil	725-3-LE14	Medir el impacto que tendría en el mediano y largo plazo, para el desarrollo de la industria nacional y del transporte aéreo de pasajeros y carga en Chile, la instauración de un sistema offset como el que se está discutiendo en la OACI.	\$ 24,0	3	-	10,0%	22-07-2014	04-08-2014	11-08-2014	18-08-2014 18:00
Subsecretaría de Transportes	926-7-LP14	ASESORIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE PROPUESTAS DE DISEÑO, GESTION Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION DE OBRAS, PROYECTOS Y ESTUDIOS RELACIONADOS CON LA INFRAESTRUCTURA DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PUBLICO DE SANTIAGO	\$ 200,0	18	\$ 1,50	5%	21-07-2014	30-07-2014	06-08-2014	19-08-2014 15:00
Subsecretaría de Evaluación Social	730566-3-LP14	Cursos Intermedios de Preparación y Evaluación Social de Proyectos para las Regiones I, II, VIII, X, XI y Metropolitana. Ver Bases de Licitación aprobadas por Resolución	\$ 127,0	12	\$ 0,20	10%	29-07-2014	06-08-2014	08-08-2014	19-08-2014 18:15
Instituto de Normalización Previsional - INP	1778-28-LE14	Estudio en el Ambito de Calidad de Servicio y Evaluación de Satisfacción Clientes del ISL.	\$ 22,2	5	\$ 0,50	10%	06-08-2014	13-08-2014	15-08-2014	22-08-2014 12:00
I MUNICIPALIDAD DE SAN FELIPE, SECPLA - MUNISANFE	2741-45-LE14	CONSULTORIA PARA REALIZACION DE PLAN DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN FELIPE	\$ 17,5	3	\$ 0,05	5%	13-08-2014	15-08-2014	19-08-2014	26-08-2014 10:00
Dirección de Presupuestos	1618-9-LP14	Evaluación del Gasto Institucional Red de Urgencia del MISAL	\$ 120,0	12	\$ 1,20	10%	05-08-2014	26-08-2014	29-08-2014	04-09-2014 15:00
Subsecretaría de Energía	584105-31-LE14	Diseño plataforma para evaluación PAEE20 y Ley EE.	\$ 42,0	8	\$ 1,00	10%	28-08-2014	03-09-2014	05-09-2014	12-09-2014 14:00
COMISION DEL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES	568963-12-LE14	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE "ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS USUARIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES – CHILEVALORA".	\$ 24,0	4	\$ 1,00	10%	26-08-2014	01-09-2014	03-09-2014	15-09-2014 15:01

SEMCO *Consultores* **Soluciones en Gestión, Mejoras y Competitividad**



Soluciones en Mejoramiento y Competitividad

Te asesoramos para que con tu Equipo llegues más alto, más lejos, más rápido.



NUESTRO VALOR

- Apoyarle en la Ejecución exitosa de la Estrategia y la Optimización de los Procesos Claves de su Negocio.
- Simplificamos la complejidad de la Cadena de Suministro, y
- le Asesoramos en la Gestión efectiva de sus Contratos.

Nuestros diagnósticos acertados a los modelos de negocio, nos han permitido entregar soluciones efectivas que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes y le aseguran los resultados.

Además le asesoramos en soluciones sustentables y ecoeficientes, que incluyen equipos y plantas de la mejor tecnología alemana para el manejo, tratamiento y disposición de Residuos Sólidos.

SOLUCIONES

- Ejecución exitosa de la Estrategia.
- Gestión Estratégica de la Cadena de Abastecimiento (Supply Chain).
- Gestión Efectiva y Eficiente de Contratos.
- Gestión de Eficiencia Energética.
- Soluciones sustentables de manejo y tratamiento de Residuos Sólidos.

[Más información](#)

CLIENTES

Hemos desarrollado colaborativamente con nuestros clientes soluciones en diferentes sectores de la economía (privado y público), en el ámbito nacional e internacional.

[Más información](#)

EQUIPO

Contamos con un equipo de profesionales de amplia y comprobada experiencia nacional e internacional en roles ejecutivos de diversos sectores, por lo que conocemos la complejidad de problemas que enfrenta la Alta Administración.



Iván Castillo S. Walter Espinosa M.

[Más información](#)

SOLUCIONES REALES Y RESULTADOS SOSTENIBLES

Avenida Molenda 099 oficina 1101, Providencia
Santiago, Chile Tel. 2306 6116

Soluciones Ejecución exitosa de la Estrategia para asegurar el Mejoramiento y la Competitividad



SOLUCIONES PARA LA EJECUCIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA

Asesoría en:

- Revisión de la Ejecución de la Estrategia
- Redefinición de Procesos Claves Estratégicos
- Acciones para la Ejecución eficaz
- Herramientas para mantener el Enfoque, la Acción y el Control efectivo de los resultados.

SOLUCIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SUPPLY CHAIN

Asesoría en :

- Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento
- Mejora de Servicio al Cliente (S&OP)
- Cambio radical en los Procesos
- Mejora sustentable de la Productividad
- Identificación y Reducción de costos específicos
- Disminución de mermas y desperdicios
- Optimización del capital de trabajo (inventarios y utilización de los equipos)



SOLUCIONES PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE CONTRATOS

Asesoría en:

- Preparación y Evaluación de bases
- Gestión efectiva y eficiente de Contratos
- Continuidad Operacional y Calidad del Servicio
- Gestión del Contratista
- Gestión del Cliente
- Administración de los Riesgos del Contrato
- Riesgo Laboral y Seguridad en el Trabajo

Testimonial

"Lo que realmente genera ventaja competitiva sostenida, es poner **foco en los factores críticos claves**, asegurándose que sean implementados efectivamente, mediante el compromiso de un equipo alineado a las prioridades del negocio y que genera el valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar"

Walter Espinosa, Consultor



SOLUCIONES EN EFICIENCIA ENERGÉTICA

Asesoría y Auditoría en :

- Implementación de Sistemas de Gestión Energética (Electricidad, medición)
- Análisis para identificar el potencial Ahorro en consumo energético
- Prioridades para el plan de Gestión de Eficiencia Energética
- Definición y seguimiento de Indicadores claves
- Aumento de la Productividad

SOLUCIONES SUSTENTABLES EN MANEJO DE RESIDUOS

Asesoría en:

- Plantas de Tratamiento de Residuos Sólidos
- Plantas para obtención de Biogás y Generación de Energía Eléctrica, a partir de Residuos orgánicos
- Plantas de Tratamiento de Agua
- Plantas de Energía Solar.

Anexo 6: PREGUNTAS PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Empresa: _____

Dirección: _____

Fecha: ____/____/____

Hora: _____

Participantes:

NOMBRE	CARGO	EMPRESA

PREGUNTAS:

1.- ¿Dónde quieren llegar? ¿Cuál es su meta más importante? ¿En cuánto tiempo?

2.- ¿Qué otras metas son importantes? ¿En qué plazos?

3.- ¿Cuáles son los servicios / productos de su empresa? ¿Qué contratos tienen? ¿Cuál es el impacto de cada uno de ellos dentro de los resultados de la organización?

4.- ¿Cómo están organizados?

5.- ¿Qué tecnología y sistemas de información utilizan en terreno, en oficina, para control de gestión, comunicaciones, etc?

6.- ¿De qué forma utilizan la estrategia de Innovación? ¿Cómo la operacionalizan?

7.- ¿Tienen un Plan definido de crecimiento y de operación de los servicios? ¿Cuáles son los hitos más importantes?

8.- ¿Qué mecanismos de control utilizan?

- Medir resultados organizacionales
- Medir resultados de los contratos
- Medir resultados de unidades de negocios
- Medir resultados de los equipos de trabajo

9.-¿Qué obstáculos se le han presentado en la operación? ¿Cuáles son sus principales necesidades no satisfechas? ¿Qué problemas se le presentan en el día a día?

- Nivel Organizacional / Por áreas / Por contratos
- Con los clientes / Con el personal / Con la gestión de recursos
- Con la legislación / Con los temas de seguridad / Con la Productividad
- Cadena de valor, logística / Otros

10.-¿Cuál es su expectativa respecto al alcance del servicio de la consultora?

- Entregables / plazos / área, contrato o toda la organización / informes / reuniones

Anexo 7: Antecedentes para la evaluación económica del proyecto

7.1.- Antecedentes de la Reforma Tributaria en Chile, año 2014

El mapa de la reforma tributaria que adjunto, las tasas impositivas serían las siguientes:

Impuestos de primera categoría

Año 1 (2014) 21 %

Año 2 (2015): 22,5%

Año 3 (2016): 24%

Año 4 (2017): 25%.

Este ultima tasa bajo el supuesto simplificado de que adoptamos el sistema integrado, sin distinguir entre utilidades retenidas y retiradas.}

25,5 % en sistema semi integrado

Año 5 y resto de horizonte de planificación del proyecto: 25% (según normativa de la reforma, no hay más incrementos de impuestos a la renta después del 2017 en el sistema integrado).

27 % en sistema semi integrado

La página web de la reforma es : reformatributaria.gob.cl

7.2.- Inversiones, costos fijos y variables del proyecto

7.2.1.- Inversiones

Inversión Inicial	
Gastos en Activos Intangibles	\$ 2.300.000
Inicio de actividades	\$ 100.000
Software	\$ 1.000.000
Certificación	\$ 1.200.000
Gastos en Activos tangibles	\$ 2.200.000
Computadores e impresoras	\$ 1.200.000
Muebles	\$ 1.000.000
Total	\$ 4.500.000

7.2.2.- Costos Fijos

Oficina	\$
Arriendo oficina y estacionamiento	\$ 400.000
Materiales de oficina	\$ 100.000
Cuentas básicas	\$ 100.000
Contador	\$ 50.000
Permisos	\$ 10.000
Hosting y pag web	\$ 10.000
Otros gastos de oficina	\$ 100.000
Total	\$ 770.000

Personal	cantidad	costo unitario	costo total
Socios	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Administrativo	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Total			\$ 2.900.000

Costos fijos mensuales

\$ 3.670.000

Costos fijos anuales

\$ 44.040.000

7.2.3.- Costos variables

Costo Variable	\$/Hr
Socio Consultor	\$ 33.300
Consultor Senior	\$ 23.800
Analista	\$ 7.600

Proyecto A	Horas	horas ajustadas
Horas Socio Consultor	14	28
Horas Consultor Senior	35	70
Horas Analista	92	184
Total	141	282

Costo Proyecto A	\$
Socio Consultor	\$ 932.400
Consultor Senior	\$ 1.666.000
Analista	\$ 1.398.400
Asesorias	\$ 200.000
Viáticos/ Transportes	\$ 100.000
Garantías	\$ 100.000
Seguros	\$ 100.000
Otros	\$ 200.000
Total	\$ 4.696.800

Proyecto B	Horas	horas ajustadas
Horas Socio Consultor	32	64
Horas Consultor Senior	81	162
Horas Analista	211	422
Total	324	648

Costo Proyecto B	\$
Socio Consultor	\$ 2.131.200
Consultor Senior	\$ 3.855.600
Analista	\$ 3.207.200
Asesorias	\$ 400.000
Viáticos/ Transportes	\$ 200.000
Garantías	\$ 200.000
Seguros	\$ 200.000
Riesgos	\$ 400.000
Total	\$ 10.594.000

7.3.- Ingresos

Ingreso Variable	\$/Hr
Socio Consultor	\$ 146.600
Consultor Senior	\$ 97.500
Analista	\$ 48.700

Proyecto A	Horas
Horas Socio Consultor	14
Horas Consultor Senior	35
Horas Analista	92
Total	141

Ingreso Proyecto A	\$
Socio Consultor	\$ 2.052.400
Consultor Senior	\$ 3.412.500
Analista	\$ 4.480.400
Total	\$ 9.945.300

7.4.- Planilla de evaluación

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ 2.200.000					
Capital de trabajo		\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 2.200.000	\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Ingresos		\$ 85.510.000	\$ 105.400.600	\$ 115.345.900	\$ 145.181.800	\$ 175.017.700
Egresos	\$ 2.300.000	\$ 84.015.200	\$ 93.408.800	\$ 98.105.600	\$ 112.196.000	\$ 126.286.400
Utilidad	\$ 2.300.000	\$ 1.494.800	\$ 11.991.800	\$ 17.240.300	\$ 32.985.800	\$ 48.731.300
Depreciación lineal		\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Interés financiamiento		\$ 2.000.000	\$ 1.395.770	\$ 731.118		
Pérdida acumulada		\$ 2.300.000	\$ 3.905.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UAI	\$ 2.300.000	\$ 3.905.200	\$ 5.590.830	\$ 16.509.182	\$ 32.985.800	\$ 48.731.300
Impuesto (20%)	\$ 0	\$ 0	\$ 1.341.799	\$ 4.127.296	\$ 8.246.450	\$ 12.182.825
UDI	\$ 2.300.000	\$ 3.905.200	\$ 4.249.031	\$ 12.381.887	\$ 24.739.350	\$ 36.548.475
Depreciación lineal		\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización Deuda		\$ 8.042.296	\$ 8.042.296	\$ 8.042.296		
Interés financiamiento		\$ 2.000.000	\$ 1.395.770	\$ 731.118	\$ 0	\$ 0
Pérdida acumulada		\$ 2.300.000	\$ 3.905.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0
capital de trabajo						\$ 40.000.000
Venta de activos						
Total Anual	\$ 4.500.000	\$ 26.547.496	\$ 1.392.295	\$ 3.070.708	\$ 17.739.350	\$ 69.548.475
Crédito		\$ 20.000.000				
Aporte de capital	\$ 4.500.000	\$ 10.000.000	\$ 5.500.000			
Flujo Final	\$ 0	\$ 3.452.504	\$ 4.107.705	\$ 3.070.708	\$ 17.739.350	\$ 69.548.475
Flujo Evaluación	\$ 4.500.000	\$ 6.547.496	\$ 1.392.295	\$ 3.070.708	\$ 17.739.350	\$ 69.548.475

VAN	\$ 35.493.205	TIR	64%
Tasa de descuento	15%		

Impuesto a la renta	21%	23%	24%	25%	25%	25%
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

7.5.- Planilla de evaluación con sensibilidad

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ 2.200.000					
Capital de trabajo		\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 2.200.000	\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Ingresos		\$ 76.959.000	\$ 94.860.540	\$ 103.811.310	\$ 130.663.620	\$ 157.515.930
Egresos	\$ 2.300.000	\$ 84.015.200	\$ 93.408.800	\$ 98.105.600	\$ 112.196.000	\$ 126.286.400
Utilidad	\$ 2.300.000	\$ 7.056.200	\$ 1.451.740	\$ 5.705.710	\$ 18.467.620	\$ 31.229.530
Depreciación lineal		\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Interés financiamiento		\$ 2.000.000	\$ 1.395.770	\$ 731.118		
Pérdida acumulada		\$ 2.300.000	\$ 12.456.200	\$ 13.500.230	\$ 8.525.638	\$ 0
UAI	\$ 2.300.000	\$ 12.456.200	\$ 13.500.230	\$ 8.525.638	\$ 9.941.982	\$ 31.229.530
Impuesto (20%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.485.495	\$ 7.807.383
UDI	\$ 2.300.000	\$ 12.456.200	\$ 13.500.230	\$ 8.525.638	\$ 7.456.486	\$ 23.422.148
Depreciación lineal		\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización Deuda		\$ 8.042.296	\$ 8.042.296	\$ 8.042.296		
Interés financiamiento		\$ 2.000.000	\$ 1.395.770	\$ 731.118	\$ 0	\$ 0
Pérdida acumulada		\$ 2.300.000	\$ 12.456.200	\$ 13.500.230	\$ 8.525.638	\$ 0
capital de trabajo						\$ 40.000.000
Venta de activos						
Total Anual	\$ 4.500.000	\$ 35.098.496	\$ 10.590.556	\$ 4.336.586	\$ 8.982.125	\$ 56.422.148
Crédito		\$ 20.000.000				
Aporte de capital	\$ 4.500.000	\$ 15.000.000	\$ 10.500.000	\$ 5.000.000		
Flujo Final	\$ 0	\$ 98.496	\$ 90.556	\$ 663.414	\$ 8.982.125	\$ 56.422.148
Flujo Evaluación	\$ 4.500.000	\$ 15.098.496	\$ 10.590.556	\$ 4.336.586	\$ 8.982.125	\$ 56.422.148

VAN	\$ 4.698.853	TIR	20%
Tasa de descuento	15%		

Impuesto a la renta	21%	23%	24%	25%	25%	25%
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

7.6.- Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo

<http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/garantia-corfo-inversion-y-capital-de-trabajo>

Esta garantía tiene como objetivo respaldar financiamientos de largo plazo, orientado al segmento de micro, pequeñas y medianas empresas. La garantía puede ser usada para operaciones de crédito, leasing, leasback y factoring; en pesos, UF, dólares y euros. Las garantías cubren hasta cierto porcentaje, que va a depender del tamaño de la empresa y las características de la operación. Corfo avala parcialmente a la empresa ante la institución financiera (banco o cooperativa) para obtener un crédito, y sirve de respaldo ante un eventual incumplimiento de la empresa en el pago del préstamo.

Bases y formularios

¿A quiénes está dirigido?

Esta garantía está orientada a empresas privadas (personas jurídicas o personas naturales con giro), productoras de bienes y servicios, que cumplan con alguna de las siguientes condiciones:

- Empresas con ventas hasta por UF 100.000 al año (excluido el IVA)
- Empresas emergentes (sin historia, pero con proyección de ventas acotadas a UF 100.000)
- Beneficiarios de proyectos de inversión en tierras indígenas (sin límite de venta máxima)

¿Cuál es el apoyo que entrega?

Este programa no entrega financiamiento directo al empresario, sino que entrega un porcentaje de la garantía que las entidades financieras le solicitarán al momento de pedir un crédito, leasing o leaseback.

¿Cómo postular?

Las empresas interesadas deben acercarse a alguno de los bancos o instituciones financieras que operan esta garantía y solicitar el crédito con Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo.

La garantía puede ser solicitada en bancos, filiales bancarias y cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la SBIF y por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

El banco o institución financiera indicará qué porcentaje del préstamo cubre la garantía Corfo y, eventualmente, solicitará complementar la garantía. Ello estará sujeto a la evaluación comercial que la institución financiera realice a la solicitud del crédito, la que variará caso a caso.

Es muy importante cotizar el crédito en los diversos bancos e instituciones financieras no bancarias que trabajan con Corfo y solicitar a las entidades que entreguen una carta que acredite las condiciones en que se le otorga el crédito, la cual debe indicar la tasa de interés efectiva, plazo, cuota y monto de la operación. Este documento tiene una vigencia de al menos 7 días hábiles y le permitirá comparar y tomar la alternativa más conveniente.

Conozca el listado completo de bancos e instituciones financieras que actualmente están operando con la Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo.

Esta postulación está abierta todos los días del año.