



PLAN DE NEGOCIO E-GIT

Parte I

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

Alumno: Cristóbal Cataldo Yáñez
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Enero de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	6
2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	7
2.1	INDUSTRIA.....	7
2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	11
2.3	CLIENTES.....	13
2.4	OPORTUNIDADES.....	14
2.5	AMENAZAS.....	14
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	16
3.1	MODELO DE NEGOCIO.....	16
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	17
3.3	BENEFICIOS.....	21
3.4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO.....	21
3.5	RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	22
3.6	FORTALEZAS.....	22
3.7	DEBILIDADES.....	23
4	PLAN DE MARKETING.....	24
4.1	OBJETIVOS DE MARKETING.....	24
4.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	24
4.3	ESTRATEGIA PRODUCTO/SERVICIO.....	25
4.4	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	27
4.5	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	27
4.6	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	28
4.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	30
4.8	PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	31
5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	32
5.1	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	32
6	RIESGOS CRÍTICOS.....	34
6.1	RIESGOS INTERNOS.....	34
6.2	RIESGOS EXTERNOS.....	35
6.3	PLAN DE MITIGACIÓN.....	35
7	CONCLUSIONES.....	37
8	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	38
9	ANEXOS.....	39
9.1	ANEXO 1.....	39
9.2	ANEXO 2.....	45
9.3	ANEXO 3.....	46

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: INDICADORES DE CRECIMIENTO.....	9
TABLA 2: TAMAÑO EMPRESAS COMPETITIVAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	12
TABLA 3: PRODUCTOS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	13
TABLA 4: MATRIZ ESFUERZO/BENEFICIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	13
TABLA 5: DIAGRAMA CONCEPTUAL SOLUCIÓN E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA	20
TABLA 7: CARTA GANTT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	34
TABLA 21: PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA	36
TABLA 22: % DE PRESTACIONES TOTALES POR ASEGURADOR 2012.....	40
TABLA 23: GASTOS PER CÁPITA EN MEDICAMENTOS.....	41
TABLA 24: % SUSCRIPTORES TV POR EMPRESA	42
TABLA 25: % LÍNEAS FIJAS POR EMPRESAS	42
TABLA 26: PARTICIPACIÓN DE MERCADO TELEFONÍA MÓVIL	42
TABLA 27: % PARTICIPACIÓN CONEXIONES 3G + 4G	43
TABLA 28: PARTICIPACIÓN DE MERCADO INTERNET FIJO	43
TABLA 29: % EN N° DE SUCURSALES REGIÓN METROPOLITANA. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	44
TABLA 30: BRECHA SERVICIO ACTUAL VS SOLUCIÓN E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	45
TABLA 31: PREGUNTAS CLAVE DE UN VENDEDOR CONSULTIVO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA	46
TABLA 32: DECÁLOGO COMERCIAL E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	47
TABLA 33: GUÍA ARGUMENTOS DE VENTA E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	48

0 RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día existe un número importante de industrias que tienen establecimientos y/o sucursales de atención presencial a lo largo de todo Chile para sus clientes y usuarios. Muchos de ellos, poseen una alta demanda de servicios que se traduce en un gran volumen de usuarios que requieren ser atendidos. El mercado ante esta demanda, ha implementado sistemas de atención con el fin de dar un orden y secuencia. Muchos de los sistemas implementados son de carácter presencial y consideran un rollo de papel enumerado y un display que muestra el número actual de atención, esto obliga al usuario a encontrarse presencialmente esperando que sea su turno, sin poder utilizar su tiempo para lo que estime mejor.

En base a este contexto, se ha detectado una oportunidad de negocio que da origen a e-GIT que nace cómo una solución al problema de optimización en el uso del tiempo que tienen las atareadas personas actualmente en Chile. Con el sistema de gestión inteligente de ticket de atención diseñado por e-GIT, el usuario puede solicitar su número virtualmente, puede mantenerse informado, ver el avance de la fila y en qué número de atención se encuentra, sin tener que estar en forma presencial, con lo cual puede manejar de mejor manera su valioso tiempo, adicionalmente el usuario se puede mantener en distintas filas, las cuales puede seguir desde una misma aplicación. Y la incorporación de alertas simplifica la experiencia del cliente, ya que es avisado del tiempo restante para su atención según la configuración que el usuario haya ingresado.

Desde el punto de vista de la empresa se facilita el uso de sus espacios, reduce la cantidad de clientes que no aparecen, se reduce el tiempo de espera percibido por el cliente, lo que se traduce en una mejor percepción del servicio. La aplicación de gestión para la empresa provee gran cantidad de estadísticas fácil de obtener en función de la data generada, por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones, y mucho más.

La misión de e-GIT es ofrecer productos y servicios que permitan facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas, asegurando accesibilidad, calidad y soporte en todas sus actividades.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En la actualidad existe un gran número de industrias que tiene establecimientos de atención presencial de clientes ubicados a lo largo de todo Chile. Muchos de ellos, poseen una alta demanda de servicios que se traduce en un volumen importante de usuarios que requieren ser atendidos. Como ejemplo de esto tenemos supermercados, clínicas, farmacias, servicios públicos, notarías, etc.

El mercado ante esta demanda, ha implementado sistemas de atención con el fin de dar un orden y secuencia en la atención. Muchos de los sistemas implementados son de carácter presencial y consideran un rollo de papel enumerado y un display que muestra el número actual de atención, esto obliga al usuario a encontrarse presencialmente esperando que sea su turno. Adicionalmente, para la empresa proveedora del servicio, este tipo de formato de solución, no le entrega información estadística que le permita gestionar de mejor manera las listas de espera, entrega de servicio a tiempo, disponibilidad de ejecutivos, etc.

Con estos temas en mente se ha detectado una importante oportunidad de negocio para optimizar este tipo de servicio, teniendo en cuenta la mirada del usuario final, y la de la empresa que tiene las filas para atención, combinando esto con los avances de la tecnología y el crecimiento de las redes móvil y el uso de la telefonía celular con los Smartphone.

Actualmente Chile presenta una importante oportunidad y crecimiento en el ámbito de las tecnologías, en 2010 Chile alcanzó un 62,7% del desarrollo digital del promedio de la OCDE, medido a través del Índice de Desarrollo Digital (IDD). Por otro lado, la industria móvil fue impulsada positivamente por el sector de datos móviles, donde la participación de smartphones sobre el total de líneas móviles se elevó la 44% en Chile, según datos de OUVVM para el 2014.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

A continuación se expone un análisis de la industria de las tecnologías en Chile, un análisis macroeconómico, se indica la situación económica, política, tecnológica, y social actual de Chile para finalmente detallar el análisis del sector cliente y usuario de este servicio.

2.1 INDUSTRIA

La industria de la tecnología se divide principalmente en tres grandes segmentos: Servicios, Aplicaciones y Plataformas (hardware y software base). El enfoque de este análisis se realizó sobre servicios y aplicaciones, para el caso de servicios se tiene en formato de soporte, consultorías y asesorías y/o externalización de la infraestructura y las operaciones que involucran las tecnologías de la información. Para el caso de las aplicaciones, principalmente son soluciones de software diseñadas especialmente para una empresa o industria de modo de permitir al cliente usar la tecnología de la información en beneficio de su gestión.

Para realizar un análisis más detallado de la situación actual en tecnologías de información, nos centramos en el informe anual de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI) que realiza en conjunto con la consultora internacional de mercado International Data Corporation (IDC). Con ambos antecedentes podemos decir que las economías en desarrollo, como la chilena, muestran un potencial de crecimiento mayor respecto de los países desarrollados, transformando este sector en un nicho de grandes oportunidades. En Latinoamérica, aún se presentan tasas de penetración de tecnología bajas, con un promedio de inversión anual en TI por país equivalente a un 2,0% de sus respectivos PIB, cifra inferior al 4,0% en promedio mostrado por economías desarrolladas.

En cuanto a los segmentos de negocios dentro de la industria TI, en Latinoamérica se destina aproximadamente un 64% a hardware y el 36% restante a servicios TI y software. No obstante lo anterior, se prevé un cambio de tendencia en esta composición, bajo la cual los segmentos de servicios TI y software irían adquiriendo paulatinamente mayor importancia.

Las proyecciones de IDC para el año 2015 apuntan a un crecimiento de 10,6% para la inversión total de TI en Latinoamérica, incluyendo dispositivos móviles, con lo que la inversión total en la región llegaría a US\$145.893 millones. Las estimaciones a más largo plazo señalan una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 8,6% para la inversión

en TI de América Latina para el periodo 2013-2018. A nivel de país, las proyecciones de crecimiento para Chile son de 11,2%.

El crecimiento de las redes móviles y la penetración de la telefonía móvil y el uso de smartphones, asociados a la solución que se ofrece en este plan de negocios está pensada entre otras cosas para ser utilizada en dispositivos móviles, en este contexto en Chile la penetración de la telefonía móvil (En conexiones sobre población) decreció en 2014, llegando a 128,63%, que es 4,2 puntos porcentuales menor que en septiembre del 2013, de 132, 82% (Memoria anual entel 2014), sin embargo estos valores siguen siendo muy altos, es decir, cada habitante en Chile tiene más de un celular. Por otro lado, la industria móvil fue impulsada positivamente por el sector de datos móviles, donde la participación de smartphones sobre el total de líneas móviles se elevó a 44% en Chile, según datos de OUVVM para el 2014.

Otro factor importante es el acceso a internet que se tiene en Chile, donde un estudio del Pew Research Center¹ analizó el uso de la telefonía móvil y de internet en 24 países emergentes, incluyendo a Chile y demostrando el crecimiento de nuestro país en estas áreas. Según la investigación del centro Pew, un 69% de los usuarios de internet en Chile se conecta todos los días, siendo sólo superado por Argentina a nivel latinoamericano (Líbano es el país con más usuarios de acceso diario, alcanzando el 90%).

En 2010 Chile alcanzó un 62,7% del desarrollo digital del promedio de la OCDE, medido a través del Índice de Desarrollo Digital (IDD). Este índice mide cuanto avanza Chile en su desarrollo digital respecto del promedio de los países de la OCDE. El indicador considera el acceso y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en el ámbito de las empresas, del gobierno y de los hogares. Conforme a los resultados de este índice, presentados en junio de 2011, la caracterización del desarrollo digital por sectores en Chile es la que se detalla a continuación:

Hogares: Destacan por una buena disponibilidad de ordenadores, que alcanza el 90% de la media de la OCDE. Sin embargo, falta aumentar la penetración de la banda ancha, aspecto en el cual registra una brecha del 40% con respecto a la OCDE.

Empresas: En general, alcanzan un 60,4% de digitalización respecto de sus pares de la OCDE, mostrando un grado aceptable de madurez tecnológica en los diversos aspectos medidos: inversión en telecomunicaciones (70,3%), banda ancha (52,9%), e inversión en hardware (62,8%) y software (65,3%). La disponibilidad de notebooks y smartphone es del

¹ <http://www.pewglobal.org/2014/02/13/emerging-nations-embrace-internet-mobile-technology>

27,3%, de donde se deduce que existen oportunidades de desarrollo relacionadas con la incorporación de movilidad al negocio.

Sector público: Tiene un desarrollo general del 61,2%, donde destaca la disponibilidad y uso de tramites en línea, como las declaraciones de renta (98,4), las cotizaciones de salud (87%) y las facturas electrónicas emitidas (40%). Otro aspecto importante es la dotación de ordenadores a la Educación pública, donde se ha hecho un esfuerzo similar al de la OCDE (77%). Pese a todo, sigue siendo necesario reducir la cantidad de alumnos por PC.

En lo económico, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 del 1,9%, según el Banco Central² afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo el desempleo ha aumentado, desde el 5,7% en noviembre de 2013 al 6,4% en 2014. El déficit fiscal de 12 meses móvil aumentó del 0,5% del PIB a finales de 2013 al 1,6% del PIB al cierre del 2014 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna y la caída del precio del cobre.

En ese contexto, se espera que el crecimiento económico se recupere en 2015. Se espera una recuperación del 2,9%, con un proceso más acelerado y evidente hacia finales del segundo semestre del año, como resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas en curso, la recuperación de la inversión privada y de la demanda interna³.

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
PIB (miles de millones de USD)	250,84	266,30	276,97e	264,10e	279,65
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	5,8	5,5	4,2e	2,0e	3,3
PIB per cápita (USD)	14.543e	15.302e	15e	14.911e	15.653
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,0	-0,6	-1,0e	-1,5e	-0,7
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	11,1	12,0	12,8e	13,9e	14,6
Tasa de inflación (%)	3,3	3,0	1,8e	4,4e	3,2
Tasa de paro (% de la población activa)	7,1	6,4	5,9	6,6	7,0

Tabla 1: Indicadores de crecimiento

En lo político, Chile presenta una estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para los negocios, esto lo convierte en un referente para la región. Posee un sistema

² <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>, Última actualización: Abr 15, 2015

³ IMF - World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles.

político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Chile fomenta la inversión extranjera con reglas claras, donde los recursos extranjeros son un catalizador para la innovación tecnológica, el mejoramiento de los servicios y la mayor calidad de los productos. Diversos estudios y evaluaciones internacionales sitúan a Chile como uno de los destinos más atractivos para la inversión extranjera directa (IED) y para operaciones de externalización de servicios⁴.

El positivo clima de negocios imperante en el país, caracterizado por su estabilidad política, fundamentos macroeconómicos sólidos, creciente proceso de inserción internacional, alto nivel de conectividad, amplia disponibilidad de recursos humanos calificados y excelente calidad de vida, posiciona a Chile como una plataforma de excelencia para exportar bienes, servicios y tecnologías hacia el resto del mundo. En los últimos 30 años, la ley chilena ha garantizado a los inversionistas extranjeros un trato claro, coherente y no discriminatorio.

El **sector de las TIC** ha sido tradicionalmente un sector muy regulado en numerosos países, Chile entre ellos. Sin embargo, hoy en día el sector está cada vez más abierto a la competencia y la participación extranjera, siendo altamente competitivo, proporcionando una amplia oferta de servicios innovadores y registrando operaciones de inversión y movimientos de fusiones, adquisiciones y alianzas por parte de las empresas en busca de una mejora de su posición competitiva.

Chile, pionero en la privatización de las telecomunicaciones, comenzó a impulsar ese sector hacia la competencia abierta e indiscriminada en el 1982, gracias a la Ley General de Telecomunicaciones de 1982. Las características generales de esta legislación, que sigue siendo la base legal del sector, se resumen en varios aspectos.

- Incorporación de inversores privados, a través de un régimen de concesiones en los distintos mercados que conforman el sector (telefonía básica, de larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil y televisión por cable).
- No establecimiento de obstáculos a la entrada en el mercado ni establece restricciones sobre la tecnología en uso, aunque las empresas deben cumplir con ciertas reglas en relación a la obligación de proveer el servicio de una determinada calidad y que no excedan ciertas tarifas.

⁴ <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/>

- Obligación de interconexión entre los portadores
- No limitación en cuanto a la propiedad o la participación de inversores extranjeros.

2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente la competencia se encuentra dada por sistemas presenciales de ticket, con uso de talonarios de números y visores de display, donde algunos sectores con más inversión cuentan con ticket de papel, tableros, y adicionalmente con pantallas digitales que despliegan más información y en algunos casos tiempos de espera estimado. Lo anterior se traduce en que estos sistemas de ticket de atención existentes, sólo resuelven la problemática del orden secuencias de atención por número de llegada presencial. En la medida que exista un volumen considerable de usuarios, aumenta el tiempo de espera, lo que baja la eficiencia en la atención de sus sistemas, y baja la calidad de percepción del servicio por estar atento al número de atención y por la espera.

La competencia se caracteriza hoy por tener sistemas presenciales de atención de números, cómo turnomatic y también por soluciones con atención virtual como SuTurno Móvil⁵ que pertenece a TotalPack⁶.

En particular, TotalPack resulta ser en este momento el principal competidor, ya que recientemente (21 de agosto del 2015) lanzó su versión móvil de gestión en línea de turnos de atención.

Actualmente TotalPack, con su sistema móvil tiene acuerdos con Jumbo, La Polar, Clínica Bicentenario, Clínica San Antonio, Movistar y MetLife.

En todos los casos, solo tiene todavía un número de servicios reducidos. Por ejemplo, en Jumbo tiene Fiambrería y Quesería, y está asociado solo a una sucursal. Otro ejemplo es clínica Bicentenario donde tiene exámenes, reserva de horas, Oncológico y Recepción.

Soluciones integrales de tipo presencial, que consideran los display de atención, el dispensador de números o emisores electrónicos y soluciones más simples con rollos de papel de turno o rollos térmicos.

- www.totalpack.cl: Principal competidor, ya que cuenta con una solución móvil.

⁵ <http://suturno.totalpack.cl/index.html>

⁶ www.totalpack.cl

- www.vigatec.com: Principal proveedor de soluciones. Con la mayor cantidad de clientes.
- www.electronicacordillera.cl: Venta de equipos no de soluciones.
- www.ecgroup.cl: Venta de equipos no de soluciones.
- www.klip7.cl: Venta de equipos no de soluciones.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre las empresas competidoras, que abarca dos dimensiones, una relacionada al tamaño de las empresas y otra en relación a la cantidad de productos.

Empresa	TotalPack	Vigatec	Electrónica Cordillera	ECGroup
Cantidad de clientes	> 9 ; < 30	142	N/I	> 9 ; < 30
Cantidad familias de productos	10	14	4	10
Cantidad de empleados	N/I	600	N/I	

Tabla 2: Tamaño empresas competitivas. Fuente elaboración propia

Electrónica Cordillera	Vigatec	TotalPack	ECGroup
Electrónica dispensadores contadoras	y Medios de Pago	Equipos de Atención al Público	Reloj Control de asistencia
Insumos	Autoservicio	Sistemas de Autoconsulta	Pantalla LED Chile
Relojes Control pantallas	y Control de asistencia e identificación	Equipos Bancarios y de Comercio	Kioscos Autoservicio
Tableros y turnomático	Parking y Transporte	Asistencia y Control	Dispensador de Números
	Seguridad electrónica y control de acceso	Impresoras Térmicas	Equipos Bancarios
	Alta seguridad	Puntos de Venta (POS)	Administrador de Filas
	Correo Neumático	Capturadores de Datos	Desarrollos de Productos Elect. - Sofw.
	Videoconferencia y comunicaciones	Insumos	Insumos
	Tarjetas y procesos	Gestor de Filas	Impresoras Térmicas
	Packaging	SuTurno Móvil	Turnomatic
	Codificación industrial		
	Food Service		
	Software		

Servicio BPO

Tabla 3: Productos empresas de la competencia. Fuente: Elaboración propia

2.3 CLIENTES

Para identificar los clientes y priorizar los que resultan ser más atractivos, primero se elaboró una matriz, identificando inicialmente el rubro objetivo de interés y se ubicó bajo dos variables (Esfuerzo requerido y el beneficio proyectado).

Esfuerzo requerido: Consideramos el costo requerido para poder entrar a ese rubro y capacidad tecnología del mismo.

Beneficio Proyectado: Se considera de cara al cliente y al usuario final, determinado principalmente por los beneficios indicados en los puntos anteriores.

De esta manera los rubros que obtienen mayor beneficio a un esfuerzo menor son:

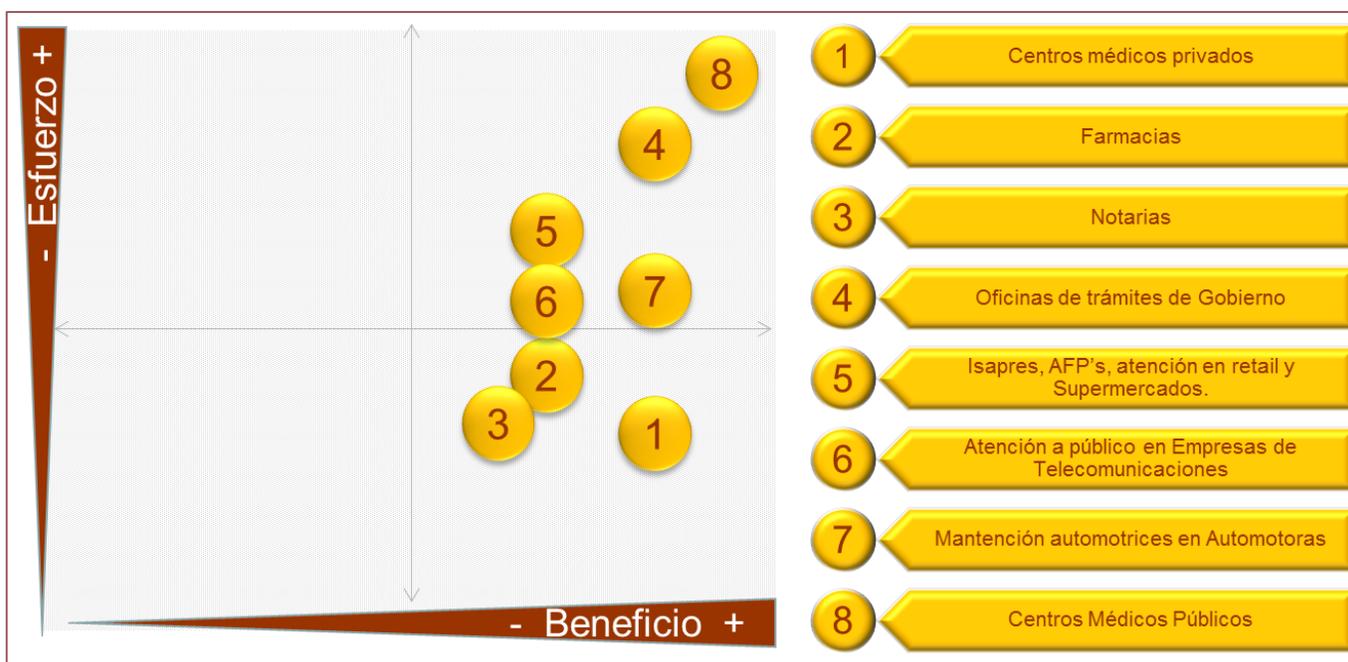


Tabla 4: Matriz Esfuerzo/Beneficio. Fuente: elaboración propia

Con lo anterior podemos determinar que el eje potencial de nuestro mercado aplica a todos estos rubros. Sin embargo se priorizó en virtud de focalizar los esfuerzo en los rubros más atractivos en base a la matriz (esfuerzo/beneficio), volumen de usuarios atendidos y capacidad de pago. De esta manera el orden de prioridad es el siguiente: centros médicos privados, luego se encuentran las farmacias, los centros de atención de público en Empresas

de Telecomunicaciones y las notarías. Iniciaremos nuestra estrategia de penetración con las tres primeras ya que cómo se detalla en el punto 4.3 nuestra estrategia inicial es de enfoque, no obstante también resultan atractivas las demás, las cuales pueden ser abordadas en una etapa de madurez de la empresa.

Importante destacar que acabamos de mencionar a nuestros clientes, ya que ellos serán quienes compren nuestro producto. Por otro lado se encuentran los usuarios, que son finalmente todas las personas que necesitan realizar un trámite en los establecimientos y/o sucursales que hemos mencionado previamente, y que por lo tanto pueden hacer uso de la aplicación móvil o web de gestión de ticket inteligentes. Las características del software, funcionalidad y experiencia usuario estarán enfocadas en los usuarios. Las características del servicio, estará enfocada en nuestros clientes.

Para fundamentar la selección hecha con la matriz esfuerzo/beneficio, en anexo 1 se muestra el detalle del análisis del tamaño de mercado asociada a cada una de ellas, éste se realizó midiendo la cantidad de atenciones posibles diarias que tiene cada uno, según la categoría antes mencionada.

2.4 OPORTUNIDADES

- Gran potencial de crecimiento, producto de la amplitud de mercados y cantidad de clientes potenciales que existe.
- Avance de la tecnología en Chile permite generar integraciones a nuestros sistemas más fáciles y con menos rechazo de parte de los clientes.
- Existe una gran penetración de tecnologías en Chile, sin embargo todavía queda mucho espacio de crecimiento, lo que genera mayor opción de avanzar con productos y servicios.
- Altísima penetración de la telefonía móvil y potencial crecimiento de los datos móviles. Lo que apalanca la oportunidad de la utilización de la aplicación móvil.
- Empresas incumbentes no tiene sistemas de ticket electrónicos.

2.5 AMENAZAS

- Empresas incumbentes con sistemas de ticket presencial, ya tienen cubierto gran parte del mercado.

- Grandes empresas de TI, pueden desarrollar rápidamente una aplicación similar a la nuestra.
- Ciclo económico Chileno actual desacelerado, lo que afecta las inversiones que realizan las empresas.
- Bajas barreras de entrada para nuevos participantes de la industria.

Producto del análisis anterior, nuestros esfuerzos en la etapa de inicio del proyecto se centrarán en los centros médicos, farmacias y atención presencial Empresas de Telecomunicaciones de la región metropolitana, los cuales serán nuestros clientes objetivos.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

e-GIT es una empresa de tecnología que provee soluciones diseñadas para cubrir las necesidades de sus clientes. Sus desarrollos están principalmente orientados a soluciones web y aplicaciones móviles que permiten generar conectividad y facilidad de uso.

e-GIT entrega una solución fácil para la gestión electrónicas de filas de atención en cualquier industria. Entregando optimización en sus procesos, seguridad en la información, optimizando el tiempo de su negocio, agregando valor con información necesaria para la toma de decisiones a todo nivel dentro de la organización, apoyado con estadísticas y minería de datos.

De cara al usuario final, le entrega facilidad en la utilización, mejora su experiencia y le permite disponer de mejor manera de su tiempo. Entrega información en tiempo real, tiempo de espera en la fila y alertas para que siempre esté informado.

e-GIT nace cómo una solución al problema de optimización en el uso del tiempo que tienen las atareadas personas actualmente en Chile.

3.1 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio principal se estructura bajo la modalidad de pago por uso que contempla dos ítems de cobro, este modelo está orientado a los clientes, por ejemplo: farmacias, clínicas, centros de atención presencial servicios de Telecomunicaciones, etc. Son ellos quienes pagan el servicio, por su parte, el usuario final solo hace uso de la aplicación móvil o web, pero no realiza pagos por ello.

Se consideran los siguientes ítems:

- I. Setup Inicial.
- II. Servicio Mensual.
- III. Adicionales.

Setup Inicial: Consiste en un precio que se cobra una sola vez. Al inicio del servicio por conceptos de integración con el sistema actual que posea el establecimiento o en su defecto si no tienen un sistema de ticket, implementar el sistema completo.

Servicio Mensual: Cobro por ticket de atención generados durante el mes. Incluye Administración de Aplicación, Soporte, registro diario de ticket de atención e informes para hacer análisis de negocio. Más adelante se explica en detalle, sin embargo este servicio

considera la contratación por niveles de cantidades de atenciones diarias, las cuales hemos dividido en bolsas de atención, con un costo por bolsa.

Adicionales: Cabe destacar que como se menciona en el punto anterior, la forma de cobro del servicio es a través de bolsas, según un volumen de atenciones pre establecidas. Sin embargo si durante el mes el cliente sobrepasa en número de atención acordadas por contrato, se cobrará por cada ticket de atención generado, a un valor prefijado para ello.

Además en una etapa de consolidación un modelo de negocio alternativo está pensado en el cobro por publicidad para presentar tanto en el sitio web, como en la Apps, que se puede especificar por publicidad contextual, en base al tipo de servicio en el que el cliente se encuentra en la fila. Este ingreso alternativo será analizado en profundidad una vez alcanzado un volumen considerable de usuarios inscritos en la plataforma, no obstante en el análisis financiero, esta alternativa de ingresos no se consideró, para efectos de centrarnos solo en la viabilidad del producto de gestión de filas solamente.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.2.1 MISIÓN-VISIÓN

Misión:

Ofrecer productos y servicios que permitan facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas, asegurando accesibilidad, calidad y soporte en todas sus actividades, agregando valor y aportando a la sociedad.

Visión:

Posicionarse como la empresa líder en soluciones móviles y web integrales, que den solución a las distintas actividades del quehacer diario de las personas.

3.2.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas para que sus usuarios reciban una atención más eficiente, asegurando calidad y soporte en el sistema de atención.

3.2.3 PROPUESTA DE VALOR

Gestión inteligente de ticket de atención, facilita la atención de público en establecimientos donde existe un volumen considerable de usuarios en espera para ser atendidos, ya sea en pequeños negocios o en grandes empresas.

Con el sistema de gestión inteligente de ticket de atención, el usuario puede solicitar su número virtualmente, puede mantenerse informado, ver el avance de la fila y en qué número de atención se encuentra, sin tener que estar en forma presencial, con lo cual puede manejar de mejor manera su valioso tiempo, Adicionalmente el usuario se puede mantener en distintas filas, las cuales puede seguir desde una misma aplicación. Y la incorporación de alertas simplifica la experiencia del cliente, ya que es avisado del tiempo restante para su atención según la configuración que el usuario haya ingresado.

Desde el punto de vista de la empresa se facilita el uso de sus espacios, reduce la cantidad de clientes que no aparecen, se reduce el tiempo de espera percibido por el cliente, lo que se traduce en una mejor percepción del servicio. La aplicación de gestión para la empresa provee gran cantidad de estadísticas fácil de obtener en función de la data generada, por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones, y mucho más.

3.2.4 FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

Vamos a enumerar los principales factores:

1. Conocimiento tecnológico en soluciones digitales y tecnologías en telecomunicaciones de los gestores de la empresa. (desarrollo de sistemas web, app móviles e integración de soluciones tecnológicas).
2. Establecer contratos que produzcan beneficio tanto a la empresa que contrata nuestros servicios, cómo a nosotros, optimizando las ganancias potenciales que podremos generar.

3. Generar políticas de seguridad en el desarrollo de nuestros sistemas, tanto web como apps. Que transmita seguridad a nuestros clientes y nos de un up-time importante que respalde dicha seguridad.
4. Lograr un posicionamiento rápido dentro de la industria, para evitar que la competencia, que actualmente tiene los sistemas físicos, logre generar un producto similar al nuestro. Lo anterior se traduce en una revisión permanente de la competencia y del comportamiento que tiene frente a nuestro producto.

3.2.5 EN QUE CONSISTE

El servicio de Gestión inteligente de Ticket de atención, se basa en una aplicación que se integra con cualquier sistema de atención presencial que tenga el establecimiento, lo customiza y lo conecta a la red de internet, para que el usuario final se conecte a la red a través de cualquier dispositivo de acceso (Smartphone, Tablet o desde un PC o notebook). Visualice el número de atención en línea, o en su defecto genere un número virtual y sea atendido posteriormente en el establecimiento.

El usuario puede ingresar a las colas de espera virtual mediante un sitio web o por medio de una aplicación para Smartphone (Apps) que debe ser descargada previamente, en ambos sistemas se generan alertas para notificar al usuario cuando se aproxima su número de atención, el tiempo de la alerta puede ser configurado por el usuario, de esta forma no es necesario que este físicamente todo el tiempo en el establecimiento.

Las principales componentes del sistema son:

- Si tiene sistema digital de ticket de atención:
 - Integración con los sistemas de ticket de atención propio de la empresa.
 - Conectividad con internet, para informar a plataforma centralizada.
 - Acceso a sistema de estadísticas para la empresa.

- Si no tiene sistema digitalizado ticket de atención:
 - Ofrecer sistema completo:
 - Servidor local.
 - Integración con internet.
 - Botonera o pantalla con visualización inteligente.
 - Acceso a sistema de estadísticas para la empresa.

➤ Para ambos casos:

- Plataforma centralizada de la aplicación.
- Apps para Smartphone o dispositivos móviles que se conectan a internet.
- Aplicación web para clientes y empresa.
- Monitoreo del avance en la fila en tiempo real.
- Escalabilidad para incorporar nuevos módulos de preferencia.
- Segmentación y Prioridad por tipos de clientes.

A continuación se presenta un diagrama conceptual de la solución.

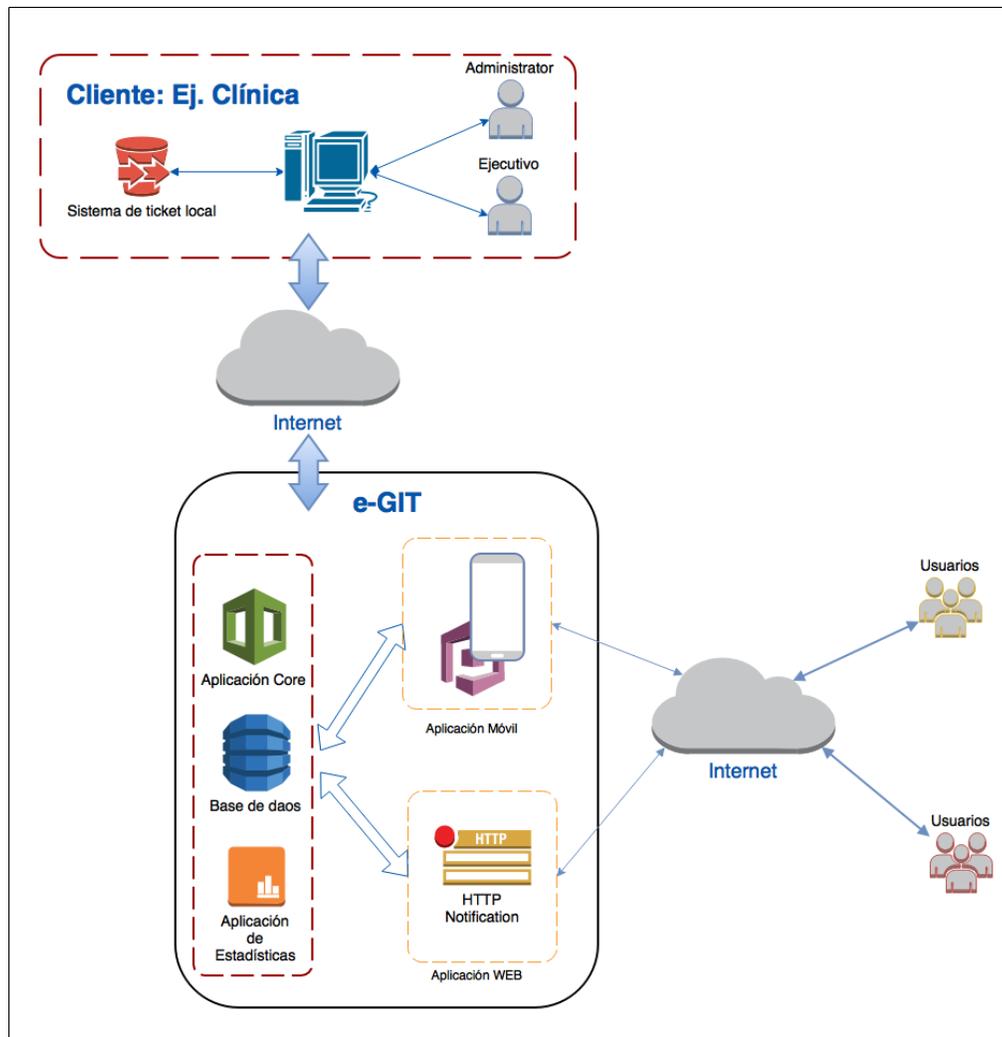


Tabla 5: diagrama conceptual solución e-GIT. fuente elaboración propia

Para observar la brecha entre los servicios actuales que se encuentran en las empresas vs la solución propuesta por e-GIT, en anexo 2 se expone un diagrama explicativo con lo anteriormente descrito.

3.3 BENEFICIOS

Usuarios:

- Mejor uso del tiempo, en lugar de estar esperando en una fila, puede utilizar ese tiempo en otra actividad.
- Mejor percepción del servicio, ya que no siente la incomodidad por espacios pequeños de espera y puede utilizar su tiempo en otra actividad, y adicionalmente no es necesario que esté mucho tiempo de pie esperando.

Empresas (Cliente):

- Por parte de la empresa que ofrece el servicio, se presenta un mejor uso de los espacios.
- Mejor utilización del tiempo. Información estadística, alertas de uso excedido del tiempo.
- Estrés por una atención tardía (cajeras, ejecutivas de atención).
- Reducción de espacio disponible para colocar más productos en las góndolas.
- Sistema flexible que puede ir incorporando nuevas funcionalidades alineadas con el tipo de negocio.
- Información relevante del comportamiento del público, a través de informes estadísticos de comportamiento.

3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO

La primera etapa de nuestra estrategia de crecimiento es lograr generar la confianza de nuestros clientes y usuarios en los servicios que les estamos entregando, es decir, alcanzar la credibilidad del servicio de atención de ticket inteligente y en la disponibilidad y confianza de la aplicación móvil y del portal web de la aplicación, optimizando el tiempo de nuestros usuarios, y generando valor agregado a nuestros clientes.

Complementando la primera etapa utilizaremos las funcionalidades implementadas en la aplicación para obtener retroalimentación constante, tanto del cliente, cómo de los

usuarios, que nos permita realizar un proceso de mejora continua tanto en el servicio, como en la aplicación. Generando con esto en una segunda etapa, nuevas oportunidades de negocios y crecimiento del servicio y la aplicación según las necesidades identificadas.

La tercera etapa, comenzaremos a explorar los mercados que en el análisis inicial consideramos eran menos atractivos y requerían de un mayor esfuerzo e inversión. Sin dejar de lado la base de clientes estables que tenemos y que nos permitirá realizar esta exploración.

En una última etapa, se considera diversificar los servicios, ampliar la cantidad de clientes y generar una nueva oportunidad de negocio por medio de la incorporación de publicidad en la aplicación y el portal web.

3.5 RSE Y SUSTENTABILIDAD

La sustentabilidad es considerada parte de la visión y misión de empresa y tenemos conciencia que la sustentabilidad corporativa no significa sólo impulsar medidas de responsabilidad social empresarial o cuidado del medio ambiente, sino también hacerlo parte del quehacer de la compañía, comprendiendo y atendiendo los intereses de los distintos interesados relacionados a la empresa, de manera de contribuir al desarrollo tecnológico, social, económico y medioambiental del país. Con un foco permanente en el bienestar social, permitiendo un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Cómo focos específicos de ayuda a la comunidad con nuestra aplicación, tenemos la reducción de papel de las máquinas tradicionales que entregan ticket. Y la optimización del tiempo de las personas, gracias a la aplicación.

Cómo resumen de los puntos antes descritos podemos identificar las siguientes fortalezas y debilidades de este negocio.

3.6 FORTALEZAS

- Conocimiento técnico del equipo de la empresa, en venta, desarrollos e implantaciones de servicios y soluciones TI.
- Aplicación de fácil implantación.
- Entrega de servicios personalizados a los clientes, producto del conocimiento en tecnologías y desarrollos de sistemas del equipo de la empresa.

3.7 DEBILIDADES

- Aplicación fácil de replicar o imitar.
- Poca experiencia del equipo de la empresa en formación y gestión de nuevas empresas.

4 PLAN DE MARKETING

Cómo somos una empresa nueva, ingresando en un mercado amplio con muchas posibilidades, nuestra empresa basará su estrategia en producir un producto específico que provea un valor diferencial y gran fidelidad en nuestros clientes, lo que permitirá ampliar la gama de servicios con ellos y de esta manera crearemos la base de un crecimiento sostenible que nos permitirá abordar nuevas industrias y negocios.

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Los principales objetivos que se destacan en esta propuesta de valor son:

1. Desarrollar una solución de atención tecnológica digital que sea accesible, integrable, genere información analítica y a su vez que contenga todas las medidas de seguridad necesarias para resguardar la seguridad e integridad de la información.
2. Implementar la solución en al menos dos de los tres segmentos prioritarios al término del segundo año. “Centros Médicos Privados, farmacias y centros de atención de público en Empresas de Telecomunicaciones”. Estos fueron identificados como más atractivos en relación a las variables analizadas (Esfuerzo Requerido vs Beneficio Proyectado), cantidad de actividad de atención de clientes, y potencial económico que administran.
3. Posicionamiento del servicio de gestión inteligente de ticket de atención en los principales segmentos objetivos (Centros Médicos Privados, Farmacias, centros de atención de público en Empresas de Telecomunicaciones). Al cabo del 1er año se debe contar con 5 Clientes cautivos como mínimo.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

El posicionamiento que buscará e-GIT hará alcanzar de manera más efectiva los objetivos planteados. El posicionamiento al que se apunta es de una estrategia de enfoque. Donde la diferenciación se focalizará en el segmento de Centros Médicos Privados, cadenas farmacéuticas y centros de atención de público en Empresas de Telecomunicaciones, cada una de ellas descritas en el apartado 2.3.

Esta definición se tomó en consideración principalmente por el análisis de mercado, cuyo resultado determinó que estos tres segmentos eran los más atractivos. Se tiene en este

segmento el mayor flujo de usuarios potencial para ser atendidos con la aplicación móvil e-GIT. Adicionalmente el poder adquisitivo de estos rubros es mayor y su disposición a la tecnología y al uso de las nuevas tendencias relacionadas a éstas, también es mayor que en los otros potenciales clientes analizados.

Arquetipos:

Se diferencian al menos 2 tipos de arquetipos, referentes a los Clientes y Usuarios.

- **Para Clientes:** Son Empresas que adoptan el uso de las tecnologías en forma rápida, externalizan mayoritariamente los servicios de Tecnología, su canal de atención principal es presencial y tienen una presencia de sucursales física alta en la Región Metropolitana.
- **Para Usuarios:** Son personas asiduas a la tecnología, que usan su smartphone en forma continua, buscan recurrentemente aplicaciones y servicios que le faciliten su vida, valoran su tiempo por lo cual les desagrada estar gastándolo de más.

4.3 ESTRATEGIA PRODUCTO/SERVICIO

Nuestra estrategia de producto/servicio se basa en una estrategia competitiva de enfoque. Ya que nos centraremos en un único producto/servicio que en una etapa inicial abordará un grupo selecto de industrias, descritas en el apartado 2.3.

En particular para la dimensión de producto del marketing Mix, nos focalizaremos en desarrollar un servicio que se estructura bajo una solución tecnológica digital con las siguientes características funcionales diferenciadoras al de la competencia:

- **Accesible:** Se podrá interactuar con la solución a través de Smartphone, Página Web o desde los puntos de atención de la Empresa que contrate el servicio.
- **Integrable:** La solución tecnológica será adaptable a las condiciones físicas que la Empresa ya posea, con el fin de minimizar el impacto en la integración. Sin embargo se definen criterios de conectividad mínimos:
 - Si tiene sistema digital de ticket de atención:
 - Integración con los sistemas de ticket de atención propio de la empresa.

- Conectividad con internet, para informar a plataforma centralizada.
- Acceso a sistema de estadísticas para la empresa.
- Si no tiene sistema digitalizado ticket de atención:
 - Servidor local.
 - Integración con internet.
 - Botonera o pantalla con visualización inteligente.
 - Acceso a sistema de estadísticas para la empresa.

Para ambos casos:

- Plataforma centralizada de la aplicación.
 - Apps para Smartphone o dispositivos móviles que se conectan a internet.
 - Aplicación web para clientes y empresa.
 - Monitoreo del avance en la fila en tiempo real.
 - Escalabilidad para incorporar nuevos módulos de preferencia.
 - Segmentación y Prioridad por tipos de clientes.
- **Generación de Data Estadística:** La solución tecnológica (e-GIT) proveerá para la empresa gran cantidad de estadísticas fácil de obtener en función de la data generada, por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones.
- **Segura:** Para la solución se generarán políticas de seguridad en el desarrollo de nuestros sistemas, tanto web como apps. Que transmita seguridad a nuestros clientes y nos proporcione un up-time importante que respalde dicha seguridad.

Los productos ofrecidos tendrán dos características principales:

- **Servicio Gold:** Que se encuentra enfocado en aquellos clientes que no tiene sistema digital de ticket de atención, por lo que nosotros le ofrecemos tanto la solución electrónica, como el hardware necesario para su implementación, tal como se indica anteriormente.
- **Servicio Silver:** Para aquellos clientes que ya cuentan con sistema digital de ticket de atención.

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Es indispensable que el servicio que se ofrezca sea diferenciado, y que al mismo tiempo el precio cobrado por éste sea competitivo, es decir, que se logre la paridad con competidores indirectos.

El precio que se cobrará en este servicio tiene dos etapas, la primera es por la implementación de la solución (setup), la cual dependerá del grado de integración y de elementos tecnológicos que se deban proveer. Y la segunda etapa es por el servicio mensual, cobro por ticket de atención generados durante el mes, el cual se cobrará por bolsas contratadas por el clientes, estas bolsas las estamos ofreciendo en cantidades de 250, 500 y 1000 ticket diarios atendidos. Incluye administración de la aplicación, soporte, registro diario de ticket de atención e informes para hacer análisis de negocio. Aquí se establecen valores diferenciados, según las funcionalidades requeridas. (Servicio Silver, Servicio Gold).

La estrategia de adoptar bolsas de ticket de atención se definió en base a las siguientes consideraciones.

1. Facilidad en la conceptualización del precio objetivo que el cliente puede y/o está dispuesto a pagar.
2. Claridad en la contabilización y configuración de los paquetes de servicio.
3. Asegura y facilita la parametrización de los sistemas para absorber la carga dimensionada para ese Cliente.
4. Herramienta de upselling, en donde el Cliente puede adquirir bolsas de mayor volumen con mas funcionalidades.

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

En el caso de la distribución del servicio que entregará e-GIT podemos dividirlos en 2 lugares, primero estará la oficina central, donde estarán los servicios administrativos y de gestión, este será el centro operacional en el cual los gerentes y personal a cargo diseñarán las distintas estrategias relacionadas con la conducción del negocio, también servirá como oficina de reuniones la cual es sumamente importante para la coordinación, presentación y negociación con los futuros clientes empresariales. Esta oficina tendrá un tamaño pequeño, sin embargo estará ubicada en el núcleo central de Providencia, cercano a metro línea 1

para facilitar el lugar de encuentro con los potenciales clientes. Además contará de un diseño acorde a la innovación y adaptabilidad que son los atributos que representará e-GIT.

El segundo lugar de distribución es mediante venta directa, que es una herramienta promocional a la vez, este método será el encargado de capturar nuevos clientes y de mantener los que ya estén. La fuerza de venta se capacitará para realizar un levantamiento del sistema de atención vigente en el Cliente y poder entregarle una propuesta de valor a partir de características distintivas que tendrá nuestro servicio en e-GIT.

Para el caso de la aplicación móvil (App) está podrá ser descargada desde la tienda virtual de Google, Google Play, y también desde la tienda virtual de Apple, Apple store. Esta aplicación móvil será gratuita en ambos medios, ya que no estamos considerando un costo para el usuario final.

Para el caso de la aplicación WEB esta también es de libre acceso, y sólo requiere de un computador con acceso a internet y de un browser. Luego el usuario final se debe inscribir en la web para comenzar a utiliza la aplicación web de e-Git.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

La estrategia de comunicación es de vital importancia para dar a conocer nuestro servicio. Las herramientas promocionales serán las encargadas de aumentar el posicionamiento, el conocimiento de marca y lo que es más importante, acercar el servicio a los clientes empresas de manera atractiva y seria.

Para que la promoción de marketing sea eficiente y se logren los resultados esperados se establecerán herramientas de comunicación y ventas.

Las principales herramientas comunicacionales que se ocuparan son:

Publicidad

La publicidad tendrá como principal objetivo generar conocimiento del servicio que e-GIT ofrecerá. Las piezas publicitarias contendrán de manera clara los atributos que queremos potenciar de nuestro servicio (accesibilidad, integrabilidad, seguridad y data analítica) que diferencian a e-GIT del resto de los competidores, para así generar el posicionamiento esperado.

Se diferencian dos piezas publicitarias, imagen y animación. La que llamamos imagen será publicidad en revistas y medios escritos donde estén presente nuestros principales

segmentos objetivos (Centro Médicos privados, Cadenas de Farmacias y Empresas de Telecomunicaciones). Estas piezas deberán tener una combinación entre orientación a la marca y descripción funcional. Ya que se debe realizar un desarrollo y recordación de la marca, y a la vez explicar las características del servicio que se entregará. Las animaciones, las cuales serán videos, se publicitarán en sitios web y revistas online relacionadas con nuestro segmento objetivo. La principal función de este tipo de pieza publicitaria será mostrar cómo se utiliza el servicio, los diferentes accesos a la solución y los beneficios para quienes lo utilicen. La idea es que sean videos concisos que logren captar la atención de nuestros clientes para que de esta manera se informen y contacten a e-GIT con el objetivo de conocer con mayor profundidad lo que se ofrece.

Relaciones públicas

Con el fin de generar alta credibilidad sobre el servicio que ofrecerá e-GIT. Este tipo de herramienta tendrá una función primordial. Esto se define como trascendental porque al ser un servicio nuevo e innovador los clientes no estarán del todo confiados en adquirirlo, la tendencia será esperar a que otros clientes lo adquieran para así conocer resultados tangibles.

De esta forma las relaciones públicas las centraremos en dos modalidades. Entrevistas con asociaciones o agrupaciones donde se consoliden nuestros clientes objetivos, por ejemplo "clínicas de Chile" asociación gremial que reúne a los principales prestadores de salud privados de Santiago y regiones. Y por otro lado stands informativos en eventos o seminarios donde se reúnan los clientes empresariales de nuestro interés.

Las entrevistas deben servir para comunicar y exponer la mayor cantidad de información acerca de nuestro servicio, características y beneficios. Los medios con los que se buscará concretar la relación pública serán seleccionados de manera minuciosa, ya que debe contar con la característica de ser un medio serio y confiable que busque informar acerca de tendencias e innovaciones en la industria de nuestro interés.

Los stands informativos se ubicarán en eventos o seminarios relacionados con nuestros grupos de interés con el fin de mostrar cómo se utiliza la solución provista por e-GIT y en donde ya es posible utilizarla.

Con respecto a las estrategias de ventas, utilizaremos promociones de ventas segmentadas. Se identificarán mediante la base de datos que se vaya armando con los clientes o potenciales clientes de e-GIT.

Las principales promociones de ventas que se realizarán son:

- Pruebas de Concepto: Se realizará una prueba de concepto gratuita por un tiempo limitado para que lo utilicen en una sucursal determinada y analicen los beneficios que les traería contratar los servicios.
- Precios de paquete: Se crearán paquetes con servicios complementarios para que de esta manera el cliente sienta un beneficio al realizar la contratación del servicio.
- Eventos: Se realizarán eventos con clientes para presentar los servicios, innovaciones o simplemente para crear fidelización.
- Descuentos: Se harán descuento por cantidades de sucursales a suscribir al servicio o por alguna promoción en especial.

Otro punto importante tiene relación con el Marketing digital, las redes sociales son un medio que genera fuerte conocimiento de marca y posicionamiento, ya que establece cercanía con el consumidor final. En este tipo de medio se necesita una actualización constante junto con una creatividad alta, es por esto que a medida que e-GIT vaya creciendo será necesario mejores ideas que pueden ser externalizadas con agencias de medio. En este tipo de plataformas se publicarán promociones, se informará acerca de nuevos servicios, y se podrá interactuar con los clientes y gente que sigue y visita las páginas. Los tipos de redes sociales que se ocuparan serán: Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube.

4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Estimación de la participación de mercado

La estimación de la demanda de mercado se proyecta inicialmente en un mercado potencial de clientes empresas priorizado en los tres segmentos anteriormente mencionados: Centros Médicos Privados, farmacias y sucursales de empresas Telco. Nos focalizaremos en la región metropolitana donde se concentran la mayor cantidad de establecimientos y sucursales de atención. Sólo en la Región Metropolitana existen 13 Clínicas privadas, 431 Farmacias y 123 sucursales de Empresas de Telecomunicaciones. Nuestra empresa e-GIT tiene el objetivo de lograr entregar el servicio a 5 establecimientos o sucursales el 1er año en curso.

Crecimiento anual

El número estimado de clientes a satisfacer de acuerdo a la capacidad de la empresa "e-GIT" como mencionamos en el párrafo anterior es de 5 establecimientos o sucursales el 1er año y se aumentará esta capacidad a 14 en el segundo año, posteriormente un crecimiento promedio de 30% para que al cabo de 5 años tener un parque instalado de 31 establecimientos o sucursales con nuestro servicio.

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

En marketing tenemos presupuestado gastar dos millones y medio anual, con un crecimiento en gasto de un 4,5% anual. Lo que se traduce en la siguiente tabla, para los primeros 5 años:

2016	2017	2018	2019	2020
-\$ 2.500.000	-\$ 2.612.500	-\$ 2.730.063	-\$ 2.852.915	-\$ 2.981.297

5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Puesta en marcha:

- Actividades legales y administrativas a realizar: Inscripción de la sociedad, inscripción y compra de los dominios de internet e-git.cl.
- Concretar arriendo de las oficinas, idealmente en Providencia, hasta ahora se han revisado y cotizado oficinas en metro pedro de Valdivia y Metro Manuel Montt.
- Concretar arriendo de servidor de hosting Amazon, esta modalidad resulta muy simple y es un proceso muy expedito y rápido.
- Busca de desarrolladores para la aplicación.
- Identificar claramente a todos los proveedores de insumos de sistemas de gestión de filas. Totem y pantallas.
- Identificar claramente a los proveedores de ISP, para poder incluirlo en las propuestas de a los clientes que todavía no tengan acceso a internet o en su defecto para mejorar este servicio.

Concretar los hitos que permite lanzar el servicio:

- Contratar a los desarrolladores.
- Desarrollo de las aplicaciones mencionadas anteriormente, en el punto de producto. Esta es la primera actividad crítica y de mayor tiempo, necesaria para poder comercializar el servicio de e-GIT.
 - Desarrollo de la aplicación core del sistema.
 - Desarrollo de la aplicación móvil
 - Desarrollo de la aplicación WEB
 - Desarrollo de la aplicación de integración.
 - Marcha blanca y prueba de todas las aplicaciones.
 - Certificación de las políticas de seguridad implementadas en todas las aplicaciones.
- Establecer el procedimiento para las instalaciones de equipos en clientes y para el soporte y la operación.

- Desarrollar el plan de marketing, publicitario y promocionar.

Proceso de captura de clientes:

- Buscar y cerrar un contrato con cliente, que pueda ser el piloto y apoyo en el proceso de marcha blanca del producto.
- Lanzar la aplicación web en Google Play y en Apple Store, cómo marcha blanca para que sea criticada por los usuarios finales.
- Afinar el proceso de mejora continua antes mencionado.
- Iniciar y ejecutar el plan de marketing, publicitario y promocional.

Lanzamiento comercial:

Para las actividades de puesta en marcha, ya se está trabajando en los puntos indicados. El dominio ya fue adquirido, las cotizaciones con Amazon ya se encuentran realizadas.

Para el caso de las oficinas, por medio del portal inmobiliario ya se ha realizado la búsqueda y cotización de oficinas de acuerdo a las necesidades iniciales del negocio, lo que se traduce en una oficina de aproximadamente unos 45mt cuadrados. Con una pequeña habitación para ser utilizada de bodega y con una sala de reuniones para atender a potenciales clientes.

Los servicios financieros y legales serán contratados cómo servicio externos, con la finalidad de que nos apoyen en la Constitución de Sociedad, Inscripción en Registro de Comercio, Publicación en el Diario Oficial, Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario), Documentos Tributarios, Solicitud de Permisos, Registro de la marca e-GIT, entre otros.

Para la búsqueda de programadores, utilizaremos los portales de búsqueda de trabajo, trabajando.com por ejemplo, y también los contactos de las universidades donde nos desarrollamos.

Carta Gantt:

e-GIT Plan de Neg.

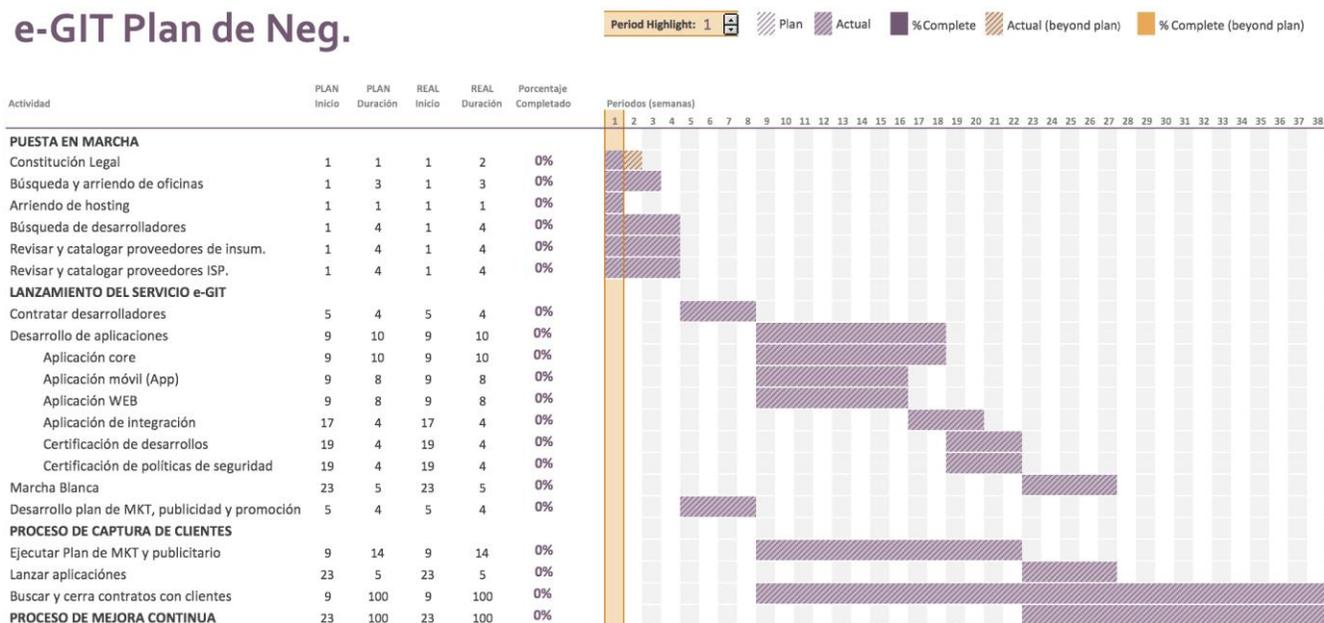


Tabla 6: Carta Gantt. fuente elaboración propia

6 RIESGOS CRÍTICOS

6.1 RIEGOS INTERNOS

- Riesgos Estratégicos:**
 Un riesgo estratégico para nuestra empresa corresponde a una definición errada en la prioridad y orden de los segmentos de clientes objetivo para nuestro negocio.
- Riesgos Operacionales:**
 En la eventualidad de que las estimaciones en la exigencia a las plataformas de atención no sean las adecuadas. Existe el riesgo de tener una capacidad reducida de procesamiento en las plataformas de atención que pueden ralentizar el servicio.
- Riesgos de RRHH:**
 Una selección errada de los perfiles en el personal seleccionado, particularmente en el desarrollo inicial de las plataformas de integración y core del sistema, pueden ocasionar retrasos importantes en la puesta en marcha del servicio.
- Riesgos financieros:**
 En base al riesgo de RRHH identificado, nos puede gatillar un retraso en la etapa de implantación de los servicios y una extensión de los costos de puesta en marcha.

6.2 RIEGOS EXTERNOS

- **Riesgos Legales / Regulatorios.**
 Una oferta comercial con errores o generalidades en el alcance pueden ocasionar discrepancias entre la empresa y el consumidor, causando multas o pago de compensaciones. Además un cambio en la regulación que afecte a nuestros segmentos de clientes objetivo o de alzas en impuestos a estas empresas, puede influir en la decisión de tener un servicio de valor agregado como el que presentamos con e-GIT.
- **Riesgos derivados de los Clientes / Mercado**
 Cambios en la estabilidad financiera, de nuestros clientes, expectativas de calidad del servicio, cambio de preferencias que alejen a nuestros clientes de contratar nuestros servicios.

6.3 PLAN DE MITIGACIÓN

Riesgos	Impacto	Plan de Mitigación
Internos		
Estratégicos	Proyección de Ventas	Validar definición en terreno con clientes potenciales, reordenamiento en las prioridades del segmento objetivo para estructurar un plan de visitas exitoso.
Operacionales	Calidad del servicio	Definir indicadores de rendimiento operacional, establecer procedimientos operacionales para alertar oportunamente un alza en el consumo de recursos de la plataforma. Mantenciones habituales de los sistemas.
RRHH	Puesta en marcha del negocio	Selección dedicada de los especialistas en desarrollo de sistemas web, experiencia comprobada. Incorporar en la plantilla 3 desarrolladores para cubrir brechas en el desarrollo.
Financieros	Costos adicionales puesta en marcha	Margen de holgura presupuestaria en el plan financiero para eventuales retrasos.
Externos		
Legales / regulatorios	Clientes objetivo, Margen de Ingresos	Revisión Legal de las ofertas comerciales. Análisis de precios y de regulación de la

		industria que impacte nuestro negocio.
Clientes/Mercado	Ingresos X servicios	Análisis de precios y desarrollo de nuevos servicios de valor para nuestros Clientes.

Tabla 7: Plan de mitigación de riesgos. fuente elaboración propia

7 CONCLUSIONES

Luego del análisis de la industria, se establece que el mercado potencial de la solución propuesta por e-GIT es aplicable en diferentes rubros. En la medida que el servicio se implemente exitosamente en los segmentos priorizados, se abre una oportunidad de aventurarse a probar en nuevos rubros que bajo un escenario inicial se veían menos atractivos.

Para obtener un servicio alineado con las exigencias definidas, en cuanto a las expectativas y experiencia que deseamos lograr con nuestro servicio tecnológico. Toma relevancia destacar la propuesta de valor que se basa en un producto/servicio eficiente, accesible, integrable y seguro. Adicionalmente, se advierte la importancia de gestionar a los clientes, conociendo a cabalidad sus necesidades, para fidelizarlos a través de información de data estadística que apalanque su negocio. Por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones, etc. Lo cual hace necesaria una constante búsqueda e innovación tanto en la información que se pueda proporcionar, como la manera de exponerla en una aplicación ágil y auto explicativa. En ese sentido, la propuesta de valor está perfectamente alineada con la misión declarada: “Ofrecer productos y servicios que permitan facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas, asegurando accesibilidad, calidad y soporte en todas sus actividades”.

Uno de los factores críticos para tener éxito en la implementación del servicio, pasa por lograr un posicionamiento rápido dentro de los segmentos priorizados, para evitar que la competencia, que actualmente tiene los sistemas físicos, logre generar un producto similar al nuestro. Lo anterior se traduce en una revisión permanente de la competencia y del comportamiento que tiene frente a nuestro servicio.

Finalmente, y considerando las proyecciones realizadas en este informe, se considera un VAN positivo de 134 Millones de pesos, y una TIR de 60%. Estos resultados se consideran bastante aceptables, por cuanto se cumplen todos los objetivos propuestos al comienzo de este trabajo, se concluye que este plan de negocios es factible de ser implementado.

8 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ACTI 2015, <http://www.acti.cl/detalle-noticia?mul=814>, “Telcos y Banca lideran el uso de TI en las industrias chilenas”.
- CUTI 2015 http://www.cuti.org.uy/documentos/Informe_Chile_2015.pdf, “ Informe: formación en TIC’s”.
- http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117023/cfcarvajal_lr.pdf?sequence=1&isAllowed=y, “Plan de negocio para empresa de servicios informáticos de productos sap”
- ACTI 2013, <http://www.acti.cl/estudios>, “ACTI/IDC indicador actividad TI en Chile 2013”
- ACTI 2014, http://www.acti.cl/files/EmE_2014_Resumen_Ejecutivo.pdf, “Estudio de la movilidad de las Empresas”.
- http://www.idclatin.com/campaign/predictions/files/IDC_LA_Top10_Predictions_Report.pdf, “proyecciones de TIC”
- <http://www.notariosyconservadores.cl/>
- http://www.companiasdeseguros.cl/notarias_rm.html
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, <http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>, “informe sectorial anual 2015”.
- <http://www.clinicasdechile.cl/site/estudios-y-analisis.html>, “Estudios y análisis”.
- Ministerio de salud, departamento de estadísticas e información de salud, http://www.deis.cl/?page_id=4155
- Ministerio de economía, <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Mercado-de-Medicamentos.pdf>, “El mercado de medicamentos en Chile”.

9 ANEXOS

9.1 ANEXO 1

1. Clínicas y Centros Médicos:

POBLACIÓN POTENCIAL DEMANDANTE DE PRESTADORES PRIVADOS AÑO 2012 (Criterio más conservador)			
SISTEMA PÚBLICO (GRUPOS C Y D)	SISTEMA PRIVADO ISAPRES	OTROS (V QUINTIL)	TOTAL
5.237.840	3.064.076	127.507	8.429.423

Fuente: Clínicas de Chile, elaborada en función a cifras FONASA, INE, Superintendencia de Salud y Casen 2011.

CANTIDAD DE PRESTACIONES TOTALES SISTEMA (PRIVADO+PUBLICO) AÑO 2012				
no incluye Atención Primaria Municipal				
PRESTACIONES	FONASA		ISAPRES	TOTAL S/ Atención Primaria
	INSTITUCIONAL	MLE		
Consultas	24.162.522	14.034.518	13.464.999	51.662.039
Días Cama (*)	6.666.322	323.797	1.090.793	8.080.912
Exámenes Diagnóstico	73.987.076	19.899.969	25.565.889	119.452.934
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD)	890.175	258.685	459.185	1.608.045
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	4.325.425	8.391.301	14.431.394	27.148.120
GES ISAPRES (sin farmacia)	(**)		4.461.413	4.461.413
TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)	110.031.520	42.908.270	59.473.673	212.413.463

Fuente: Clínicas de Chile, elaborado en función a cifras de FONASA y Superintendencia de Salud (*) No incluye días camas de recuperación

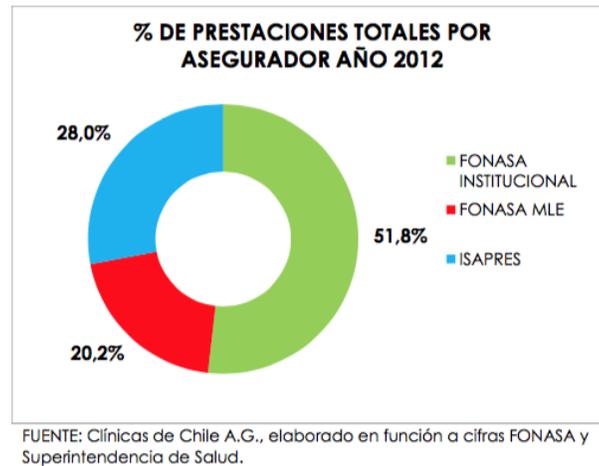


Tabla 8: % de prestaciones totales por asegurador 2012⁷

2. Farmacias

En Chile existen 2.659 farmacias, de las cuales cerca de un 60% pertenece a las tres principales cadenas farmacéuticas que concentran en torno a un 95% del valor de venta de los medicamentos.

Tres principales cadenas de farmacias:

- Farmacias Salcobrand S.A: 314 Locales en todo Chile.
- Farmacias Ahumada S.A: 304 Locales en todo Chile.
- Farmacias Cruz Verde S.A: 481 Locales en todo Chile.

De acuerdo al estudio realizado por el ministerio de economía, fomento y turismo, en año 2013 acerca del consumo de medicamentos, podemos destacar como puntos principales, que tiene relación con el análisis de este mercado para la venta o utilización del servicio de ticket electrónicos, los siguientes puntos:

- 34,1% han crecido los ingresos de las farmacias en 5 años: En el 2008 las ventas fueron de 545.446 millones de pesos y alcanzaron a 731.424 millones de pesos en el 2012.

⁷ <http://www.clinicasdechile.cl/site/estudios-y-analisis.html>

- 23,1% ha subido el precio de los medicamentos en cinco años: Entre el año 2008 y 2012, se presentó un alza de un 26,2% en los medicamentos con receta y un 17,3% sin receta.

Durante el año 2012 las tres principales cadenas farmacéuticas del país tuvieron ingresos por 731.425 millones de pesos (1.502 millones de dólares) con un crecimiento anual de un 8,0% respecto al 2011. En los últimos cinco años, las ventas crecieron un 34,1%, pasando de vender 545.446 millones de pesos (1.059 millones de dólares) el 2008 a 731.425 millones el 2012.

Otro dato interesante que nos permite proyectar el uso potencial de nuestro servicio y la oportunidad de negocio en el mercado farmacéutico es que según la Encuesta Nacional de Uso Racional de Medicamentos realizada por el Ministerio de Salud el año 2011, un 71% de la población compra medicamentos en farmacias y almacenes farmacéuticos.⁸

Gráfico 2: Gasto per cápita en medicamentos, comparación internacional (Valores en dólares 2012)

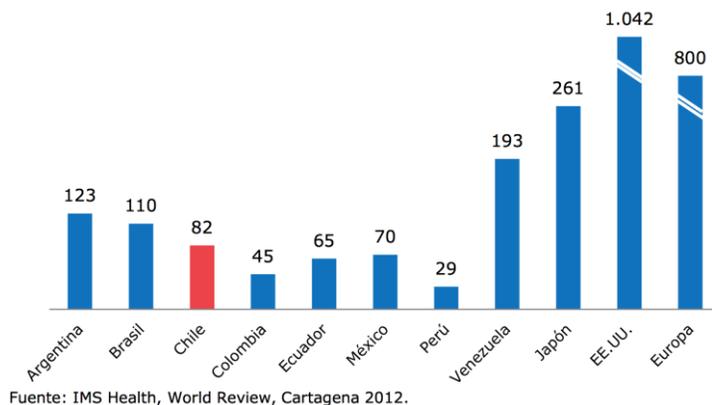


Tabla 9: Gastos per cápita en medicamentos⁹

3. Empresas de Telecomunicaciones

En Chile existen hoy en día 8 empresas en el rubro de telecomunicaciones que presentan algún grado de posicionamiento registrado en el informe trimestral de la Subtel.

Dependiendo del tipo de servicio que entregan, las empresas se agrupan de la siguiente forma:

I. TELEVISIÓN PAGADA

⁸ <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Mercado-de-Medicamentos.pdf>

⁹ <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-3-Farmacias.pdf>

%Suscriptores TV por empresa	Jun 14	Jun 15
VTR	36,5%	35,1%
Movistar	20,1%	21,5%
Claro	17,4%	15,5%
DIRECTV	16,3%	17,4%
Otros	9,7%	10,5%

Tabla 10: % suscriptores TV por empresa

II. TELEFONIA FÍJA

%Líneas por empresa	Jun 2014 (*)	Jun 2015 (*)
Movistar	47,9%	44,6%
VTR	21,3%	20,7%
Grupo GTD	9,7%	10,2%
Claro	7,6%	7,5%
Entel	11,3%	14,9%
Otros	2,2%	2,1%

Tabla 11: % líneas fijas por empresas

III. TELEFONICA MÓVIL

Participación de mercado	Jun 14	Jun 15
Movistar	38,3%	37,6%
ENTEL	36,6%	35,1%
Claro	22,1%	24,2%
Virgin	0,8%	1,1%
WOM	1,4%	1,0%
VTR	0,3%	0,5%
Otro	0,5%	0,5%

Tabla 12: Participación de mercado Telefonía Móvil

IV. INTERNET EN EL MÓVIL (3G y 4G)

%Participación Conexiones 3G+4G	Jun 14	Jun 15
Movistar	40,2%	37,6%
ENTEL PCS	34,0%	31,4%
Claro	21,3%	26,3%
Wom	2,1%	1,6%
VTR Móvil	0,8%	1,2%
Virgin	1,1%	1,4%
Falabella	0,4%	0,5%
Otros	0,1%	<0,1%

Tabla 13: % participación conexiones 3G + 4G

V. INTERNET FIJO

Participación de mercado	Jun 14	Jun 15
Movistar	38,4%	38,0%
VTR	37,9%	37,4%
Claro	11,1%	11,7%
Grupo GTD	8,5%	8,5%
ENTEL	1,3%	1,2%
Otros	2,8%	3,2%

Tabla 14: participación de mercado internet fijo

En base a esta participación de mercado se realizó un levantamiento de la cantidad de sucursales presenciales que tiene cada una en la región metropolitana. A continuación se presenta un diagrama con la información:

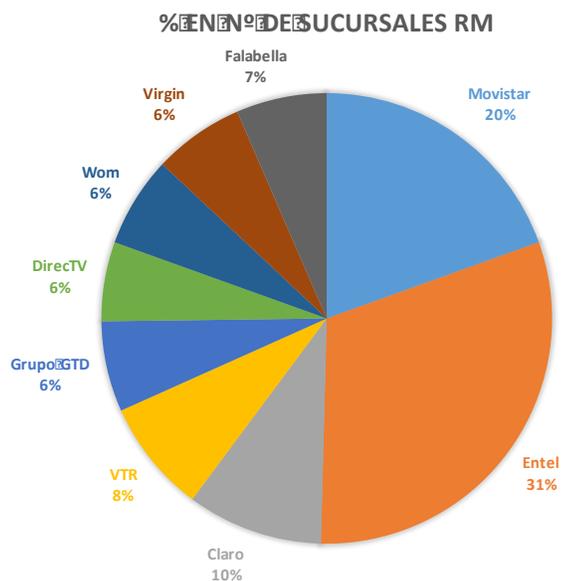


Tabla 15: % en N° de sucursales región metropolitana. fuente elaboración propia

El levantamiento arrojó que para la Región Metropolitana existe un total de más de 123 sucursales, y que Entel y Movistar son las que tienen mayor número de ellas, ambas tienen más del 50% de las sucursales.

Es importante destacar que de las sucursales registradas para Entel y Movistar, el 40% de ellas se localizan en mall o centros comerciales.

Si consideramos que en una sucursal mediana (10 puestos de servicio) donde la atención se basa en los servicios de recambio, servicio técnico y atención comercial. Se gestionan aproximadamente por hora un total de 6 usuarios por puesto. De esta forma podemos considerar que diariamente se atienden aproximadamente 480 usuarios¹⁰.

4. Notarias

Existen en la Región Metropolitana un total de 100 Notarias. De las cuales una notaria pequeña (6 Empleados promedio), atiende diariamente 100 usuarios. Con un promedio de atención de 15 min. por usuario en tramites simples. Para tramites complejos (escrituras públicas, ej compraventas) un promedio de 40 min. la atención¹¹.

¹⁰ <http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>

¹¹ <http://www.notariosyconservadores.cl/>

9.2 ANEXO 2

Para ilustrar de mejor manera la brecha entre los servicios actuales que se pueden encontrar en la actualidad en los servicios de atención presencial de la empresas, se expone el siguiente diagrama explicativo.



Tabla 16: Brecha servicio actual vs solución e-GIT. Fuente elaboración propia

9.3 ANEXO 3

Con el fin de apoyar al equipo de venta que estará visitando a los clientes objetivos de nuestro servicio, a continuación se describe una guía de venta consultiva para tener una herramienta adicional al momento de establecer una reunión con el Cliente:

La **visita de ventas**, diez preguntas clave que todo vendedor consultivo debe hacerse antes de una visita:

1. ESTRATEGIA DE LA VISITA	2. HABILIDADES EN TERRENO
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Dedicas tiempo a consultar información de la empresa a la que vas a realizar la visita?2. ¿Tienes herramientas para preparar la comunicación con el cliente y mantener un registro de la información?3. ¿Antes de la visita comercial, tienes objetivos o metas predefinidos (avance de la venta)?4. ¿Conoces qué preguntas realizar para identificar las necesidades del cliente?	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Eres capaz de crear un clima de confianza con tu influencia de C.?2. ¿Sabes argumentar en lugar de solo ceñirte a precio o producto?3. ¿Sabes convertir las características del producto en beneficio para el cliente?4. ¿Escuchas al cliente y luego propones soluciones en vez de hablar tú primero?5. ¿Sabes esperar el momento justo para cerrar la venta?6. ¿Animas a profundizar en los temas planteados e invitas al diálogo sin perder el control de la conversación?

Tabla 17: Preguntas clave de un Vendedor Consultivo. Fuente elaboración propia

A continuación se describe el **decálogo comercial** para una ejecución efectiva de la venta consultiva:

<p>Piensa en “avance”</p> <p>1 No improvises. Planifica todas tus visitas con el objetivo de lograr el avance de tus oportunidades en el embudo de ventas.</p>	<p>Manejo y uso de información</p> <p>6 Se experto en el negocio y en las variables del mismo. Tomarás decisiones correctas si manejas con profundidad los KPI’s del negocio.</p>
<p>Escucha activa</p> <p>2 Deja que el cliente hable, haz preguntas (SPIN Selling). No presupongas nada, pregunta.</p>	<p>Impecabilidad en las propuestas</p> <p>7 Asegura las propuestas en tiempo y forma. No olvides incluir el beneficio económico hacia el cliente (ROI)</p>
<p>Plan de cuentas</p> <p>3 Tu mejor aliado, desarrolla el plan con el cliente y manténlo actualizado (mapa 4 influencias, mapa tecnológico, estrategia y plan de acción.)</p>	<p>Actualiza tu conocimiento</p> <p>8 Lee a diario sobre tus clientes. Desarrolla tu agenda de relacionamiento de alto nivel. Eleva el nivel de tus conversaciones y crea valor en cada conversación.</p>
<p>Funnel actualizado</p> <p>4 Mantén el Funnel actualizado y se preciso en la proyección. Tu proceso de venta debe estar sincronizado con el proceso de compra del cliente.</p>	<p>Se un socio técnico - comercial</p> <p>9 Certifícate y mantén actualizado tu conocimiento en ventas y en soluciones de negocio/productos.</p>
<p>Be Smart</p> <p>5 Trabaja cada oportunidad en equipo, incorpora estrategia en cada negocio. GANA rápido, PIERDE rápido.</p>	<p>Los negocios están en la calle</p> <p>10 Nada de lo anterior será posible sin mucha calle, los negocios están en la calle.</p>

Tabla 18: Decálogo comercial e-GIT. Fuente elaboración propia.

El discurso que debe incorporar el vendedor consultivo de e-GIT, como guía para apuntar a obtener un cierre exitoso, se describe en la siguiente tabla:

Estrategia	Discurso
Establecer cercanía con el Cliente	Nos interesamos por su negocio y sus retos. Nos ajustamos a sus necesidades. Mucho más que Beneficios.
Destacar como el Servicio ayuda a conseguir los objetivos que se plantea el Cliente	Referirse a los beneficios concretos de aporte a sus objetivos. Con el servicio de e-GIT va obtener una mejor percepción de atención presencial (rápida, resolutiva, de alto conocimiento del usuario). Mejora su indicador ISC (índice satisfacción de Cliente). Utiliza menos espacio físico de espera, que puede ser reutilizado para nuevas góndolas de mercadería.

	<ul style="list-style-type: none">• Las empresas requieren soluciones digitales basada en Infraestructura Cloud sin inversión de estructura.• Capacidad de cómputo y almacenamiento seguro.• Pago por uso que convierte Capex en Opex variables y escalables en función de la necesidad en cada momento.• Disminución de la dedicación de recursos para la gestión y mantenimiento TI o a la renovación de sus infraestructuras. Disposición un servicio de soporte de incidencias.
Adaptabilidad de la solución	El servicio de e-GIT es integrable y configurable según las características propias que tenga el Cliente. Es flexible a sus necesidades para que su negocio pueda ser más productivo.
Mucho más que Beneficios	Condiciones personalizadas, Soporte Profesional y uso eficiente de sus recursos.

Tabla 19: Guía Argumentos de Venta e-GIT. Fuente elaboración propia