



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

RICARDO NICOLÁS NAVARRO KLENNER

**PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
MARIANO POLA MATE**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Ricardo Navarro Klenner
FECHA: 21-08-2017
PROFESOR GUÍA: Omar Cerda Inostroza

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

En el siguiente informe se presenta el trabajo de título, consistente en la elaboración de una estrategia comercial y un plan de negocios para una empresa de servicios de información orientados al control de gestión. El trabajo nace debido a las ganas que tiene la empresa de crecer y participar de nuevos mercados y por la situación actual de la empresa, que está presente en una industria de manera relevante y con 1 cliente muy importante, por lo cual su cartera actual de clientes se considera poco diversificada.

El análisis estratégico realizado muestra que la empresa se encuentra en un mercado muy grande y dinámico, en el cual se vislumbran más amenazas que oportunidades. Esta situación se equilibra de cierta forma, ya que, en el análisis interno, se ve que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. De esta manera hay un pequeño espacio que puede ser bien aprovechado por la empresa si realiza las acciones correctas.

El mercado cuenta con muchos actores y productos y/o servicios similares, por lo tanto, la oferta es amplia. Al analizar la demanda, se definen como industrias de interés: Salud, Educación y Financiera, debido a la experiencia de la empresa, y al presupuesto que destinan las instituciones de estas industrias en servicios de tecnologías. Se escogen 3 clínicas, 1 ISAPRE, 2 Universidades, 1 CFT y 3 bancos como el target para cada uno de los mercados de interés, principalmente por la información levantada tanto en entrevistas a expertos como en la encuesta ENTI. En tanto, el modelo de negocios propuesto hace énfasis en las características de la propuesta de valor para diferenciarse de la competencia y lograr ofrecer un servicio y producto más personalizado.

En lo que respecta al plan de marketing, se destacan los esfuerzos que se deben realizar para establecer una campaña promocional atractiva y lograr el posicionamiento deseado. El plan de operaciones en tanto se destaca por definir las actividades de marketing y ventas como, por ejemplo, el seguimiento que se le debe hacer al cliente. El plan de recursos humanos arroja que se debe crear un área comercial, lo que implica la contratación de un jefe de área y un vendedor profesional.

Finalmente, la evaluación financiera entrega indicadores del flujo de caja que son muy amigables en el escenario optimista. Un VAN igual a \$216.199.679 y una TIR del 22%, con lo que se puede concluir que la mejor decisión que puede tomar la empresa en el corto plazo es implementar la estrategia comercial desarrollada, en los otros escenarios no conviene realizar el proyecto.

*A Ricardo y Alicia
por su apoyo incondicional*

Agradecimientos

Está pronto a terminar uno de los procesos más importantes de mi vida. La estadía en la universidad ha estado llena de experiencias, buenas y malas, que me han servido para crecer y madurar. Al principio todo fue caos, crisis vocacional de por medio y ganas de abandonar la carrera, pero ahora que el final del camino se acerca, me doy cuenta que vale la pena el camino recorrido y la decisión de haber continuado.

Quiero comenzar agradeciendo el apoyo incondicional que me han brindado mis padres, Alicia y Ricardo, ya que sin su apoyo jamás habría logrado lo que he logrado hasta hoy. Del mismo modo, me gustaría mencionar a mis tres hermanas, Carolina, Marcela y Sofía, quienes siempre se han preocupado de mis estudios, de apoyarme, darme una palabra de aliento y alegrarse cuando he obtenido resultados satisfactorios.

Por otro lado, quiero mencionar a mi polola, Parina, que apareció en mi vida este año y fue un pilar fundamental para la parte final de este Trabajo de Título. Me apoyó en todo momento, me impulsó a escribir cuando ya no quedaban ganas y tuvo confianza en mí siempre.

De la misma forma, quiero hacer una mención especial a mis tres mejores amigos, Andrés, Elías y Felipe, los tres también estudiantes del DII, y que han sido muy importantes, ya que nos hemos aconsejado entre todos, apoyado en los momentos difíciles y hemos resuelto dudas con respecto a la forma y/o contenido del trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a mi profesor guía, Omar Cerda, quien estuvo disponible para resolver dudas y guiar mi trabajo en los momentos donde había más incertidumbre y en los momentos donde las ideas no estaban claras. Tantos sus consejos en el aula, los correos y las reuniones fuera del horario me sirvieron mucho para poder finalmente lograr un trabajo bien hecho. Además, agradezco al profesor René Esquivel, ya que sus comentarios en mis presentaciones del trabajo siempre fueron concretos y específicos, e hicieron que tomara en cuenta puntos que no estaba considerando.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	9
1.1	Antecedentes Generales	9
1.2	Descripción de la empresa	10
1.3	Justificación del problema	13
2	Objetivos	13
2.1	Objetivo general	13
2.2	Objetivos específicos.....	14
3	Marco conceptual.....	14
3.1	Análisis estratégico.....	14
3.2	Investigación de mercado.....	16
3.3	Plan de negocios.....	17
3.3.1	Modelo Canvas	18
3.3.2	Plan de Marketing.....	19
3.3.3	Plan de Operaciones.....	21
3.3.4	Plan de RRHH.....	21
3.3.5	Plan Financiero	22
4	Metodología	22
4.1	Análisis estratégico.....	22
4.1.1	Análisis PEST.....	22
4.1.2	Análisis FODA	23
4.1.3	Modelo de las 5 fuerzas de porter.....	23
4.2	Investigación de mercado.....	24
4.3	Modelo Canvas.....	25
4.4	Plan de Marketing	25
4.5	Plan de Operaciones	26
4.6	Plan de RRHH	26
4.7	Evaluación financiera	27
5	Análisis estratégico.....	27

5.1	Análisis del Entorno Externo	27
5.1.1	Análisis PEST.....	27
5.1.2	Modelo de las 5 fuerzas de porter.....	30
5.2	Análisis FODA	34
6	Análisis de Mercado	37
6.1	Oferta	37
6.2	Demanda	39
6.3	Mercado Total, Potencial y Meta	40
7	Modelo de negocios	44
8	Plan de Marketing.....	48
8.1	Marketing estratégico	48
8.1.1	Segmentación.....	48
8.1.2	Targeting	48
8.1.3	Posicionamiento.....	48
8.2	Marketing Táctico.....	49
8.2.1	Producto	49
8.2.2	Precio.....	49
8.2.3	Plaza	50
8.2.4	Promoción.....	51
9	Plan de operaciones.....	52
9.1	Procesos Operacionales.....	52
9.2	Procesos de marketing y ventas.....	54
10	Plan de RRHH.....	55
10.1	Estructura organizacional.....	55
10.2	Remuneración.....	56
10.3	Descripción de cargos	57
10.4	Capacitación.....	58
11	Plan financiero.....	59
11.1	Ingresos y Proyección de ventas	59
11.2	Estructura de costos	60

11.3	Inversión.....	61
11.4	Capital de trabajo	62
11.5	Depreciación	62
11.6	Otras consideraciones	63
11.7	Flujo de caja	63
11.8	Análisis de sensibilidad	66
12	Conclusiones	69
13	Bibliografía	74
14	Anexos.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentos del Modelo Canvas	19
Tabla 2. Definiciones de Marketing Táctico.....	21
Tabla 3. Factor promedio de las oportunidades entregadas por el Análisis PEST.....	30
Tabla 4. Relevancia e impacto de cada una de las 5 Fuerzas de Porter.....	33
Tabla 5. Matriz de factores internos: relevancia e impacto de fortalezas y debilidades.	35
Tabla 6. Mercados Total, Objetivo y Meta de cada industria.....	44
Tabla 7. Estructura de remuneraciones de la empresa, considerando cargos nuevos.	56
Tabla 8. Remuneraciones de cargos nuevos.....	56
Tabla 9. Proyección de ventas en un horizonte de 5 años.....	60
Tabla 10. Costos fijos sin IVA, en un horizonte de 5 años, valorados en UF.....	60
Tabla 11. Inversión sin IVA expresada en pesos, en un horizonte de 5 años.....	61
Tabla 12. Cálculo de capital de trabajo en un período de evaluación de 5 años.....	62
Tabla 13. Depreciación anual de los activos fijos de la inversión, en un período de 5 años.....	63
Tabla 14. Flujo de caja del proyecto, escenario optimista.....	63
Tabla 15. Indicadores del proyecto.....	64
Tabla 16. Flujo de caja marginal, sólo considera recursos incrementales.....	65
Tabla 17. Indicadores del flujo de caja marginal.....	65
Tabla 18. Proyección de ventas en escenario pesimista.....	66
Tabla 19. Flujo de caja en escenario pesimista.....	67
Tabla 20. Indicadores del proyecto, escenario pesimista.....	67
Tabla 21. Proyección de ventas a 5 años, escenario medio.....	68
Tabla 22. Flujo de caja en escenario medio.....	68
Tabla 23. Indicadores del proyecto, escenario medio.....	69

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La industria de las Tecnologías de la Información, conocida actualmente también con el término de Economía Digital, ha ido creciendo a nivel mundial. Con el paso de los años, la industria representa cada vez un porcentaje más grande del PIB de los países pertenecientes a la OCDE, llegando a explicar un 11,9% del PIB de Irlanda, 9,6% en Corea y 8,1% en Japón, siendo estos tres los países con índice más alto.¹ La economía digital se encuentra inserta en distintos sectores de la economía, como por ejemplo la industria financiera, el transporte, la educación y salud, entre otros.²

A nivel mundial, las grandes empresas gastan en promedio un presupuesto en TIC equivalente al 3,5% de su facturación³. Además, del presupuesto destinado a las TIC, el 21% corresponde a servicios y cerca de un 80% son servicios destinados a los clientes de las empresas. Este dato es importante porque la empresa en estudio pertenece a esta categoría, de prestadores de servicios.

Chile no ha sido la excepción de las tendencias mencionadas anteriormente, ya que en el país la Economía Digital corresponde a un 3% del PIB⁴. En los últimos años, el sector ha aumentado su tamaño respecto al total de la economía de la información, y la economía chilena, creciendo un 9,8% anual en el año 2014, y otro 7,9% el 2015. Además, en el año 2015 la Economía Digital alcanzó ventas por US\$40 mil millones de dólares.

Es importante también destacar que las 500 grandes empresas del país, entrevistadas en la encuesta ENTI, destinan en promedio un 1,7% de su facturación a servicios TIC, porcentaje que es más bajo que el 3,5% mencionado anteriormente sobre la tendencia mundial. A pesar de que el porcentaje sea más bajo, se espera que aumente en los próximos años, dadas las situaciones expuestas en el párrafo anterior.

En base a esta situación descrita, es que resulta atractivo desarrollar un plan de negocios para una empresa de este rubro que busca introducirse en nuevas industrias, que contenga una estrategia comercial, elaborada con el objetivo de captar nuevos clientes.

¹ Cámara de Comercio de Santiago, Economía Digital 2016.

² OCDE, Digital Economy 2015.

³ Encuesta ENTI 2016, realizada por el CETIUC, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

⁴ Índice País Digital

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

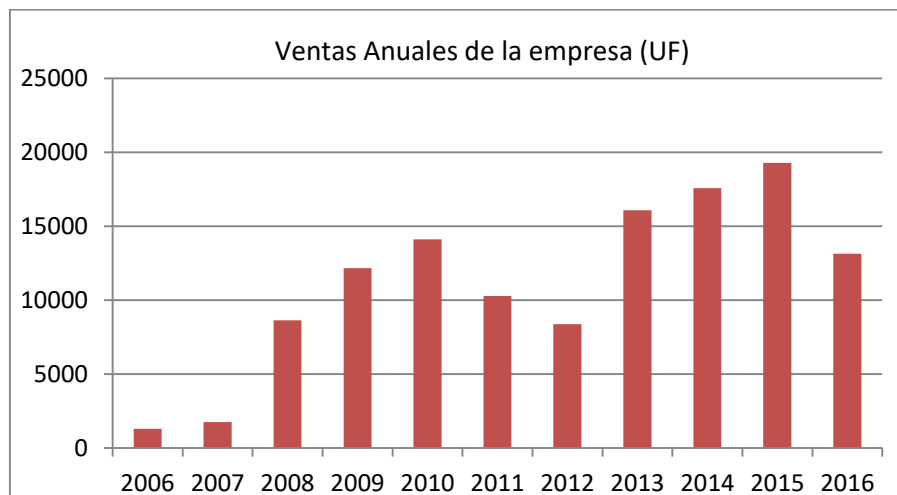
La empresa se crea en el año 2006, como una consultora perteneciente al rubro de las tecnologías de información orientadas al control de gestión. Hoy en día, ofrece un producto que consiste en una Plataforma web de Reportes e Indicadores destinada a resolver las necesidades de sus clientes, en el ámbito de gestión y monitoreo de procesos.⁵

El equipo de trabajo entendió, con el correr de los años, que un punto clave en este negocio es saber identificar la información relevante en cada uno de los procesos que existen en una determinada área de una empresa. Este conocimiento requiere de un seguimiento y de un análisis profundo de la situación actual y evolución de la empresa y su mercado. A partir de lo anterior, es que se ofrece un servicio de Consultoría en Reportes e Indicadores, que permite a los clientes tomar mejores decisiones, en torno a sus procesos, que dan cuenta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La organización se ha establecido desde sus inicios como una empresa de nicho, es decir, más que buscar una gran participación de mercado, ha apuntado sus esfuerzos a la industria financiera e industrias relacionadas, debido principalmente al *know how* y a las experiencias previas que posee su Gerente General, quien aprovechó su amplio conocimiento para definir la estrategia de ingreso al mercado.

Para poder visualizar de manera cuantitativa el tamaño de la empresa, se puede ver en la figura 1 que la organización tiene ventas anuales promedio del orden de las 11 mil UF, siendo el año 2015 el con más ventas obtenidas, alcanzando las 19 mil UF anuales.

Figura 1: Ventas Anuales de la empresa, expresadas en UF



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la empresa

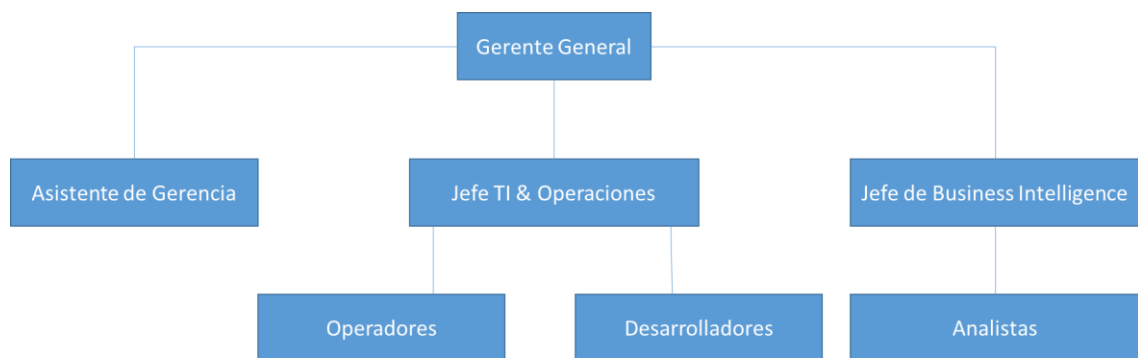
⁵ Página web de la empresa, www.Kriterio.cl

Es interesante analizar que las ventas de la empresa han tenido vaivenes en el tiempo. Esta situación puede explicarse en parte porque algunos contratos con clientes han expirado con el correr de los años, además, la empresa ha ido desarrollando y perfeccionando su producto y servicio a lo largo del tiempo. También es importante notar que aún no se logra una consolidación en el mercado, que permita observar un crecimiento más evidente y significativo.

Como se dijo en el párrafo anterior, la empresa ha tenido contratos a lo largo de su historia que han expirado, y otros tantos que se encuentran vigentes actualmente, que corresponden a las siguientes empresas: Derco Center, Equifax y Banco Estado, siendo este último su cliente más relevante y al cual se le entregan la mayor cantidad de servicios.

La organización es de pequeño tamaño, ya que cuenta con 9 trabajadores. Aun así, tiene áreas definidas, que se presentan a continuación en la Figura 2:

Figura 2: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la empresa

- Gerencia General: Esta área realiza labores comerciales, de finanzas y de dirección estratégica.
- Asistente de Gerencia: Esta persona se encarga de las tareas de cobranzas, servicios generales y tareas administrativas.
- Área TI & Operaciones: En esta área hay dos cargos; los desarrolladores y los operadores de procesos, que se encargan de desarrollar las plataformas web que muestran de forma dinámica la información acerca de reportes e indicadores para los clientes.
- Área de BI (Business Intelligence): En esta área, hay un jefe y el resto del personal son analistas, que se dedican a trabajar las bases de datos proporcionadas por los clientes.
- Además, hay 3 servicios que están externalizados; Contabilidad, RRHH y Data Center.

Como se puede apreciar, la empresa no cuenta con un área comercial definida. Debido a esto es que el Gerente General es quien se ha encargado de las actividades comerciales y de la búsqueda de clientes. Los contratos que se han conseguido hasta ahora se han logrado virtud del conocimiento e identidad que posee el gerente en el mercado financiero. Por lo dicho anteriormente es que uno de los focos de este plan es

desarrollar una estrategia comercial, para así poder realizar una búsqueda de potenciales clientes mucho más elaborada y estructurada.

Aun cuando la empresa no cuenta con un área comercial, sí se destaca que posee una organización de trabajo establecida, donde todo el personal tiene muy claras sus labores y actividades, lo que desencadena en un trabajo eficiente y en el cual se cumple con los tiempos de entrega de productos establecidos con los clientes, lo cual es un punto a favor.

La consultora ofrece un servicio y un producto, que se detallan a continuación:

El servicio corresponde a una consultoría en reportes e indicadores. La empresa dispone de una metodología propia para ejecutar consultorías profesionales, que apuntan a identificar y determinar cuáles son los reportes e indicadores que sus clientes deben disponer y trabajar para mejorar sus procesos de control de gestión. Este servicio tiene diferentes alcances, dependiendo de las necesidades del cliente, pero puede responder a soluciones orientadas a análisis de objetivos y estrategias, levantamiento y análisis de procesos, servicios de proveedores claves, costeo y tarifas, niveles de servicio, entre otros.

El producto en tanto, es una plataforma web de reportes e indicadores. La empresa cuenta con una plataforma para la entrega de reportes e indicadores, compuesta por diferentes módulos, cada uno con sus propósitos específicos.

Los módulos de la plataforma son:

Home

Muestra un panel con un resumen de indicadores claves para el control y gestión, que están considerados en la plataforma.

Express

Muestra en forma resumida los reportes e indicadores más relevantes. Esto permite tener una visión rápida del estado o niveles de cumplimiento de procesos y/o servicios que se están midiendo.

Consultas

Acceder en forma directa a información que está asociada a los indicadores, a través de consultas preestablecidas y con opciones acotadas de selección de variables y/o filtros temporales, geográficos, etc.

Detalle

Acceder a un mayor detalle de información de los reportes e indicadores, a través, de la posibilidad de aplicar filtros selectivos para realizar un proceso de análisis de lo más general a lo más particular.

Reportes

En esta opción se accede a los reportes que son definidos previamente y que, son generados en procesos “*batch*” con la periodicidad que se requiera.

Catálogo

Contiene una descripción detallada de los principales indicadores que se muestran en la plataforma.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ofrece su producto y servicio, principalmente a clientes de la industria financiera o complementarias a ésta, desde hace 11 años, con buenos resultados de acuerdo con los planes que se ha estado definiendo año a año. Sin embargo, hoy se plantea que es fundamental, para apuntar a un crecimiento sustentable de la empresa, generar nuevos contratos con clientes en industrias o instituciones distintas a las actuales. Además, la empresa es una organización pequeña, que no ha logrado desarrollar un área comercial.

La organización está presente de modo relevante principalmente en un rubro y con un cliente muy importante. Por lo tanto, el problema que se identifica es que la empresa cuenta con una cartera de clientes poco diversificada.

Lo anterior constituye un riesgo, debido a que un eventual término del contrato que tiene con su principal cliente significaría grandes pérdidas para la empresa, tomando en cuenta que este cliente significa un 59% de las ventas totales.

Dado esto es que la empresa tiene como proyecto a largo plazo, contar con una cantidad de clientes tal, que abarque un grupo importante de las principales industrias del país, como una manera de demostrar que el modelo de su servicio y producto es aplicable y moldeable a cualquier tipo de clientes que requieran resolver sus necesidades de control de gestión y monitoreo de sus procesos. Esto, al mismo tiempo, se puede visualizar como una oportunidad para aprovechar la experiencia que ha adquirido la empresa con el correr del tiempo.

Por esta razón, se decide elaborar un plan de negocios y una estrategia comercial que permita crecer a la empresa en cuanto a la cantidad de clientes permanentes, presentes en industrias distintas a las actuales, para así diversificar su experiencia y lograr consolidarse en el mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

“Diseñar una estrategia comercial y un plan de negocios que permita aportar a la estrategia de crecimiento de una empresa prestadora de servicios de información para el control de gestión”

La forma de medir el cumplimiento de este objetivo es verificando, una vez terminado el trabajo de título, que la empresa cuenta con una estrategia comercial desarrollada lista para su implementación.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis estratégico de la industria de las TIC con el fin de determinar la posición de la empresa con respecto al mercado actual y su competencia.
- Determinar mercados potenciales, y objetivos y metas para cada una de las industrias estudiadas.
- Elaborar una estrategia comercial que permita a la empresa establecer un protocolo para la búsqueda de nuevos clientes.
- Definir un modelo de negocios, considerando nuevas industrias.
- Elaborar un plan de marketing, que permita desarrollar la estrategia comercial de la empresa.
- Desarrollar un plan de operaciones para la organización, que establezca los procesos claves para el desarrollo de la nueva estrategia.
- Desarrollar un plan de recursos humanos, que determine la nueva estructura organizacional, con sus remuneraciones.
- Determinar la viabilidad económica del plan, a través de la elaboración de una evaluación financiera, bajo un horizonte de tiempo y escenarios determinados.

3 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos que se utilizan en este informe, son los siguientes:

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Incluye la realización de tres diferentes análisis para tener una mirada macro del mercado actual en el que se desenvuelve la empresa, es decir, del rubro de las tecnologías de información y prestación de servicios informáticos para el control de gestión. Estos son: Análisis PEST, Análisis FODA y 5 Fuerzas de Porter.

El análisis PEST es un análisis del entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos del contexto⁶. Estos factores externos, en la mayoría de los casos están fuera del rango de acción de la empresa y, en muchas oportunidades se presentan como amenazas y como oportunidades. Los factores evaluados, típicamente son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis

⁶ Organización internacional del trabajo, (2005) Guía II Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores.

PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión y con el objetivo claro de qué es lo que se desea conseguir con el análisis y qué cosas se podrán concluir a partir de él.

Por otro lado, el FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades están en el entorno interno de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas hacen referencia al entorno externo de la organización. Este análisis resume los aspectos más relevantes del entorno externo de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica interna de la organización. El objetivo del FODA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes y la capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno externo⁷. Además, ayuda a trazar los lineamientos de la nueva estrategia que se pretende establecer, para así aprovechar las fortalezas y oportunidades de la mejor manera posible.

Es importante señalar que una fortaleza es un recurso o capacidad, dentro de la empresa que puede utilizarse cabalmente para el logro de la misión. Una oportunidad corresponde a una circunstancia, existente o potencial, que favorece el logro de la misión desde el punto de vista del entorno externo. Una debilidad es una limitación, falla o defecto, que puede llegar a evitar que la empresa cumpla con la misión establecida. Y, por último, una amenaza es cualquier situación desfavorable, existente o potencial del contexto externo, que dañe las posibilidades de éxito en la misión.

Este análisis es clave para ver las posibilidades de crecimiento que tenga la empresa y para definir su modelo de negocios.

Por último, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista Michael Porter y que dio a conocer en 1979 y luego fue publicado en el año 2008 en un artículo de Harvard. Lo que se hace es un completo análisis de una empresa por medio de un estudio de la industria con el fin de saber dónde está ubicada la empresa con respecto a otra. Las 5 fuerzas de Porter hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo. Las 5 fuerzas son las siguientes⁸:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores/clientes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

Una vez realizado el análisis estratégico, se procede a estudiar el mercado de las tecnologías de información, mediante una investigación que permite definir la oferta, demanda y los mercados totales, objetivos y metas.

⁷ Fuente: Jhon y Scholes, Dirección Estratégica, 2001.

⁸Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1981.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“Es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso temático y objetivo de la información de un mercado con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”. Esta definición corresponde al economista americano, Naresh K. Malhotra. La Investigación de mercado es un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar y analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisiones.⁹

Existen 3 tipos de investigación, y se enuncian a continuación:

Investigación exploratoria

“Diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Sirve además para proporcionar al investigador un panorama general acerca del fenómeno que se desea investigar”. Es muy flexible y dinámica y puede estar relacionada con información o literatura preexistente. Las técnicas de la misma son aplicadas a la comercialización, al desarrollo de medicinas y a las ciencias sociales¹⁰. Este tipo de investigación es clave para obtener los datos de los mercados de interés, así como también permite realizar los análisis estratégicos como el FODA, Análisis PEST y 5 Fuerzas de Porter.

Investigación descriptiva

“El principal objetivo de la investigación descriptiva es hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones de mercado”. Esta investigación permite una buena percepción en el funcionamiento de lo investigado en cuanto a la manera en que se comportan las variables, factores o elementos. Plantea nuevos problemas y preguntas de investigación, además brinda bases cognitivas para estudios descriptivos o explicativos. Por último y no menos importante, permite identificar las características del evento de estudio y acercamientos a la realidad. Acá se realizan encuestas, entrevistas o estudios de desarrollo. Se utilizan entrevistas para obtener información de las industrias de interés, del mercado de las tecnologías de información y para obtener información que permitirá definir el modelo de negocios de la empresa.

⁹ Naresh K. Malhotra, “Investigación de Mercado”, 2004

¹⁰ http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-diseno-investigacion-exploratoria-info_176112/

Investigación causal

“Tipo de investigación concluyente donde el objetivo principal es obtener evidencias respecto a las relaciones causa y efecto”. Esta investigación permite indagar sobre la relación entre dos variables y cómo interactúan entre sí. Es popular y útil en muchos estudios científicos, particularmente en las ciencias de la salud y en las ciencias sociales. No se utiliza este tipo de investigación en este Trabajo de Título, porque no está en su alcance buscar relaciones entre variables o buscar relaciones de causalidad.

3.3 PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de Negocios consiste en una herramienta integral que permite evaluar la inclusión de un producto o servicio a un nuevo mercado. Además, permite analizar mercados en específico y establecer una estrategia de negocios.¹¹ El Plan de Negocios es la planeación de una empresa en su conjunto, considerando cada una de sus áreas esenciales (administración, finanzas, marketing, ventas, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con las demás¹². Por otro lado, es una herramienta que ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas de la empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados.

Hace un tiempo atrás cuando se quería comenzar un negocio simplemente se elaboraban estados financieros proyectados. A raíz del auge por las empresas de Internet, es que se ha globalizado el concepto de Plan de Negocios. En los países industrializados es una tendencia que tiene aplicándose en forma más de 25 años, al punto que incluso se ha extendido a empresas en funcionamiento como parte fundamental de su planeación estratégica. La importancia del Plan de Negocios radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir todas las áreas de la empresa facilitando y haciendo más eficiente el proceso de planeación estratégica.

Es muy relevante en este Trabajo de Título hacer foco en captar clientes en nuevos mercados, por lo tanto, el estudio del mercado actual de las TIC y el estudio de los mercados de Salud y Educación toma un papel preponderante, ya que es en esta etapa donde se descubre si realmente existen oportunidades para la empresa.

Según Tim Berry, autor del libro “The Plan As You Go Business Plan”, un plan de negocios debe comenzar con una descripción del negocio, en donde se desarrollan varios aspectos acerca del producto o servicio. Posteriormente se define el servicio o producto propiamente tal, con el fin de explicar a cabalidad que es lo que vende la empresa y como se diferencia de la competencia, además de definir el modelo de negocios y la propuesta de valor de la empresa. Después viene la etapa de marketing donde se deben definir los presupuestos asociados a la promoción, la definición del precio del servicio, el posicionamiento de la empresa en las nuevas industrias y por último pensar en las diferentes formas en las que los clientes pueden contratar los servicios.

¹¹ Tim Berry, “The Plan As You Go Business Plan”, 2008.

¹² Sergio Viniestra Rocio, “Entendiendo el Plan de Negocios”, 2007.

En la etapa de operaciones se pretende que la empresa defina sus procesos productivos, relaciones con proveedores, experiencia de compra del cliente, logística interna y externa, etc. Y todas las actividades que permitan llevar a cabo la estrategia comercial que se desarrollará a lo largo del plan y que se espera que sea implementada en el mediano y largo plazo.

Luego en la etapa de recursos humanos, se deben definir la estructura organizacional necesaria para ofrecer el servicio y producto en las industrias de interés, además de definir una estructura de remuneraciones, que servirá como input para el futuro flujo de caja, y junto con esto definir un plan de capacitaciones si fuese necesario, para el personal que se determine, donde se debe evaluar la posibilidad de incluir nuevos cargos a la organización de la empresa.

Finalmente, en la etapa financiera, se define la inversión que significará ofrecer este servicio en nuevas industrias, además de agrupar todos los presupuestos operativos que vienen de las etapas anteriores, con el fin de elaborar un flujo de caja, que permita calcular indicadores relevantes como el VAN y la TIR. El VAN, corresponde a un indicador que permite evaluar si un proyecto es factible, dado que un $VAN > 0$ indica que es recomendable realizar el proyecto, mientras que un VAN negativo implica que no es bueno realizar el proyecto, siendo un $VAN = 0$ un escenario de indiferencia. La TIR en tanto, es la tasa de interés que hace que el VAN sea $= 0$, por lo tanto, equivale a decir que corresponde a la rentabilidad del proyecto. Se espera que, si la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos, el proyecto será rentable y es conveniente realizarlo. Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad, en donde se tienen 3 escenarios, que varían de acuerdo con alguna variable de interés, y sirve para ver los indicadores dadas dichas variaciones.¹³

El Plan de Negocios, se subdivide en los siguientes apartados:

3.3.1 MODELO CANVAS

Herramienta de análisis que refleja las fortalezas y debilidades de un modelo de negocios, proveyendo una visión global de este de manera rápida, clara y sencilla. Tiene el foco en la propuesta de valor, en la segmentación de clientes, en la fuente de ingresos y en la estructura de costos. Permite ver como la empresa construye, genera y entrega valor. La realización de este modelo, en base a la investigación de mercado antes mencionada, permite visualizar si la empresa debe hacer modificaciones al modelo actual para insertarse en nuevas industrias.¹⁴

Los segmentos de un modelo Canvas son los siguientes y se muestran en la Tabla 1:

¹³ Tim Berry, "The Plan As You Go Business Plan", 2008.

¹⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocios", 2011.

Tabla 1: Segmentos del Modelo Canvas

Ítem	Definición
Segmento de clientes	Se identifica el grupo de personas o instituciones de los que se quiere hacer cargo la empresa.
Propuesta de valor	Se resume como la característica que hace que el cliente contrate los servicios de la empresa y no a la competencia.
Canales de distribución	Es la manera en que el negocio alcanza el segmento elegido para entregarle la propuesta de valor.
Relación con el cliente	Tipo de relación que se establece con cada segmento objetivo definido. Puede incorporar servicios de postventa, seguimientos permanentes, personalización en la entrega del servicio y producto, etc.
Actividades clave	Actividades estratégicas claves para que la empresa pueda llevar la propuesta de valor al segmento de clientes.
Aliados clave	Identificar a los aliados necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor.
Estructura de costos	Implica todos los gastos que tenga la empresa para poder ofrecer la propuesta de valor.
Estructura de ingresos	Implica las formas en que la empresa obtiene utilidades por ventas.
Recursos claves	Recursos que se necesitan para poder entregar la propuesta de valor al segmento de clientes definido.

Fuente: Elaboración propia en base a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocios", 2011.

3.3.2 PLAN DE MARKETING

Herramienta que sirve para vislumbrar las variables tácticas y estratégicas del marketing. El marketing estratégico sirve para definir la segmentación, targeting y posicionamiento, mientras que el marketing táctico define las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción).

El marketing estratégico, se muestra en su definición en la Figura 3:

Figura 3: Definición del plan de marketing estratégico



Fuente: Marketing Branding

La segmentación corresponde a la división por diferentes criterios estipulados, de los clientes que se quiere captar. El targeting en tanto, se refiere a cuál de los segmentos antes definidos es el objetivo para ofrecer la propuesta de valor. Y, por último, el posicionamiento, tiene que ver con cómo hace la empresa para posicionarse en el mercado y poder comunicarse con el target definido y solucionar sus necesidades.¹⁵

La segmentación se define en el Modelo Canvas y en el análisis del mercado, y corresponde al conjunto potencial de clientes, siendo el targeting el segmento específico en el cual se va a enfocar el proyecto, definido como mercado meta. Es importante en este plan, posicionar a la empresa en las industrias estudiadas: Salud y Educación.

En lo que respecta al marketing táctico, se definen los siguientes elementos, que se muestran en la Tabla 2:

¹⁵ <http://www.marketing-branding.cl/2013/12/21/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>.

Tabla 2: Definiciones de marketing táctico

Ítem	Definición
Precio	Se establece cuánto se cobrará al segmento objetivo por contratar el producto y servicio
Producto	Definición de las características del producto y/o servicio
Plaza	Canales que recorre el producto y/o servicio desde su producción hasta llegar al cliente
Promoción	Esfuerzos que deben realizarse para dar a conocer el producto y/o servicio

Fuente: Elaboración propia en base a modelo de las 4 P's

Cuando ya se tiene definido el plan de marketing, el siguiente paso es planificar todas las actividades operativas que son necesarias para llevar a cabo la estrategia comercial desarrollada y para ofrecer el servicio y producto de la empresa en las nuevas industrias.

3.3.3 PLAN DE OPERACIONES

Es la estructura del plan de trabajo que debe llevarse a cabo a la hora de ofrecer un nuevo producto o servicio en la industria escogida. Por otro lado, también comprende la descripción de factores condicionantes externos e internos y su evolución, procesos productivos y procesos necesarios para la comercialización del servicio, tareas de abastecimiento, relación con proveedores, seguimiento al cliente, entre otras. Lo más relevante de este plan, es definir los pasos o etapas necesarias para el desarrollo de la estrategia comercial que se propone como solución.

Cuando ya se cuenta con un plan de trabajo claro y específico, se puede comenzar a vislumbrar la estructura organizacional que requerirá la empresa para la implementación de la estrategia comercial.

3.3.4 PLAN DE RRHH

Sirve para definir la estructura organizacional del área, el personal indicado que se necesitará para producir el producto o servicio, el detalle de sus remuneraciones y si fuese necesario, un plan de incentivos y capacitaciones.

Por último, cuando ya se tienen los valores de la estructura de remuneraciones del plan de RRHH, ésta se une a todos los presupuestos de los otros planes, con el fin de formar el flujo de caja, que arrojará indicadores para definir si conviene ofrecer el servicio en las industrias estudiadas y hacer un análisis de sensibilidad pertinente.

3.3.5 PLAN FINANCIERO

Esta etapa define un flujo de caja para obtener indicadores importantes como el VAN y la TIR. Además, se define una tasa de descuento con la cual se descontarán los flujos netos de cada período y se realiza finalmente un análisis de sensibilidad. Si el VAN es positivo y además la TIR es mayor a la tasa de descuento, en alguno de los escenarios del análisis de sensibilidad, es un criterio para decidir que el proyecto es viable y se recomendará llevarlo a cabo en dicha industria.

4 METODOLOGÍA

Para conseguir el logro del objetivo general y además ser consistente con el marco conceptual señalado, se define una metodología que permite diseñar un plan de negocios a partir de los siguientes puntos:

4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Este análisis comprende la realización de tres herramientas explicadas en el marco conceptual, y que permiten caracterizar la industria a la cual pertenece la empresa, con el fin de poder hacer calzar la información encontrada en cada una de las industrias caracterizadas en la investigación de mercado. Los análisis serán los siguientes:

4.1.1 ANÁLISIS PEST

Se define mediante investigación exploratoria (concepto definido en el marco conceptual) y mediante datos secundarios obtenidos de internet los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en cada una de las industrias. La investigación exploratoria en este caso consiste en entrevistas y conversaciones con expertos en el mercado de las tecnologías de información que proporcionan datos y tendencias relevantes para el análisis.

En primer lugar se identifican los factores mencionados, que son relevantes para esta industria, pero con foco en lo que se quiere conseguir de este análisis para relacionarlo con la empresa, por lo tanto, se debe buscar iniciativas políticas en Chile que sean favorables para el desarrollo de las TIC, factores económicos que tengan que ver con el porcentaje que equivale la industrial en el PIB del país, factores sociales que puedan ser relevantes para la empresa en estudio y factores tecnológicos que sean tendencias globales y/o en el país.

Posteriormente se debe definir el nivel de oportunidad de cada uno de estos factores, para poder conseguir una conclusión acerca de qué oportunidades presenta efectivamente el mercado. Se definen factores según los siguientes valores: bajo, medio y alto, codificados por los números 1,2 y 3 respectivamente, para así lograr obtener un puntaje promedio que permite mostrar la conclusión de manera cuantitativa. Esto se hace discutiendo los temas con el o los expertos de la organización y del mercado que se entrevistó.

4.1.2 ANÁLISIS FODA

Se define mediante investigación exploratoria y datos secundarios de la web, el entorno externo de este análisis, es decir, las oportunidades y amenazas que refleja el mercado. Para ellos se utiliza una matriz de factores externos, que incluye algunos elementos del análisis PEST y donde se le aplica a cada factor estudiado un porcentaje de relevancia y una cuantificación del impacto de cada uno de los factores para la empresa en estudio, con el fin de poder concluir de manera más cuantitativa si es que existen más amenazas o más oportunidades en el mercado.

Por otro lado, en base a las entrevistas realizadas al personal de la empresa y conversaciones con gerencia general, se define el entorno interno de este análisis, es decir, las fortalezas y debilidades de la compañía. En este caso se utiliza una matriz de factores internos, donde se cuantifica cada una de las características evaluadas en la empresa, en un procedimiento idéntico al explicado en el párrafo anterior. En ambos casos, esta cuantificación implica discutir con expertos de la empresa o de la industria, los diferentes temas y factores, para concluir sobre su importancia y efecto.

4.1.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se define mediante investigación exploratoria y datos secundarios obtenidos de internet el nivel de cada una de las 5 fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. La investigación exploratoria en este caso consiste en entrevistas con profesores y expertos en temas de competencia y expertos en el mercado de las tecnologías de información.

Al analizar cada una de las fuerzas, se define si éstas obtienen un nivel de poder bajo, medio o alto. Estos niveles también se codifican con el fin de obtener un promedio y lograr concluir de una manera más explicativa sobre el efecto combinado de todas las fuerzas y factores.

Para definir la rivalidad entre competidores, se debe utilizar la información del análisis del mercado, donde se muestra la cantidad de empresas existentes en el rubro, lo que permite identificar cuánto poder tiene la empresa en dicho mercado y qué tan competitivo es éste. En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes se analizan datos de

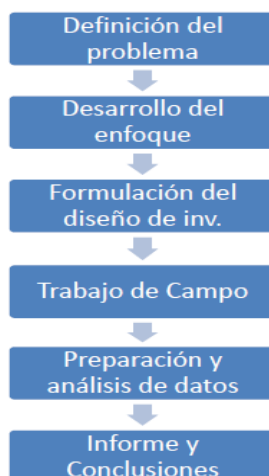
los últimos años en cuanto al número de empresas y la existencia o no de barreras de entrada.

Para el poder de negociación de los proveedores, se debe estudiar si las empresas que participan en el mercado pueden ofrecer sus servicios de manera independiente o si necesitan de socios claves para poder funcionar, esto último es lo que definirá si el poder es fuerte o débil. En el poder de negociación de los clientes, lo que se necesita estudiar es cuántos son con respecto al número de empresas oferentes y a la estandarización o especificación de los servicios y productos que se ofrecen en el mercado. Estas dos variables logran definir si la fuerza es débil o fuerte. Y, por último, para la amenaza de productos sustitutos se estudia cuáles son las tendencias futuras en Chile de la industria de las TIC y qué tipo de productos similares se están ofreciendo en el mercado hoy en día.

4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para realizar la investigación de mercado, se toma como base la metodología expuesta por Malhotra, la cual se refleja en la Figura 4:

Figura 4: Metodología de Investigación de Mercado, Malhotra.



Esta metodología se encuentra desarrollada en todos los capítulos del libro de Malhotra, ya que cada una de estas 6 etapas tiene su propia sub división de etapas y pasos a seguir, que son detallados en cada uno de los capítulos.

Se realiza una investigación de mercado utilizando principalmente las dos primeras etapas que se muestran en la figura anterior, dado los alcances del trabajo. Se estudia la oferta del mercado de las TIC, caracterizando algunos de los competidores, así como también se analiza la demanda, poniendo énfasis en que industrias se están contratando este tipo de servicios. Se define también el mercado total, objetivo y meta, en base a la cantidad de instituciones presentes en las industrias estudiadas y al segmento de clientes que se defina. Al mismo tiempo, se llevan a cabo entrevistas, a personas de los rubros de Salud y Educación, con el fin de obtener un diagnóstico de la

situación actual en dichas industrias y poder comprender si existen oportunidades para la empresa en tales ámbitos. Además, en estas instancias se ponen a prueba algunas dudas con respecto a los mercados y se validan o rechazan hipótesis formuladas con anterioridad.

4.3 MODELO CANVAS

El modelo Canvas se diseña en base a la información obtenida del análisis estratégico y de la investigación de mercado; a partir de esto se define la propuesta de valor, para posteriormente definir los restantes 8 cuadrantes del modelo: segmentación de clientes, canales, recursos claves, actividades clave, aliados clave, estructura de costos, fuente de ingresos. Se analiza la inclusión de modificaciones al actual modelo, dado el estudio de las industrias propuestas. Las entrevistas realizadas al personal de la empresa son clave para poder definir los 9 cuadrantes de este modelo. Para determinar la propuesta de valor se debe entender el segmento objetivo previamente definido, así como también definir las modalidades de comunicación con los clientes, en base a comparaciones con empresas nacionales e internacionales. También deben definirse las actividades clave, pensando principalmente en la estrategia comercial, los aliados clave que se necesitan para conseguir nuevos clientes en las industrias estudiadas y definir las estructuras de costos e ingresos en base a información de la empresa.

Todas las definiciones realizadas en este modelo están validadas con el Gerente General de la empresa, luego de un proceso iterativo en el que se discuten en detalle cada uno de los puntos.

Posteriormente, para la definición de cada uno de los planes, también se llevó a cabo un proceso de retroalimentación entre el autor del informe y el Gerente General de la empresa, para lograr definir cada uno de los puntos de una manera coherente y realista, según las necesidades actuales de la empresa.

4.4 PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing, se define el marketing estratégico como segmentación, targeting y posicionamiento. Mientras que en el marketing táctico se definen las 4P:

Producto

Atributos del producto y servicios complementarios. Esto se define en base a conversaciones con el Gerente General, con el fin de discutir y determinar cuál es el servicio que se ofrece a cada una de las industrias, si efectivamente se ofrece lo mismo que se entrega actualmente o si hay modificaciones dependiendo del tipo de cliente, información que se obtiene de la investigación de mercado.

Precio

Se define un valor dependiendo del servicio que se ofrezca en cada una de las industrias, justificando muy bien el porqué del precio escogido. Este precio se genera en base a información actual presente en la empresa (precios actuales de los servicios).

Plaza

Canales de distribución: se define la manera de llegar a los clientes en las diferentes industrias, lo que puede variar según las características presentes en cada una. Para definir este punto también se necesita información proveniente de la investigación de mercado, para especificar los canales de acuerdo a lo que hace la competencia y a lo que hace la empresa actualmente; por lo tanto, se necesita comunicación directa con el Gerente General, quien se encarga de las gestiones comerciales.

Promoción

Mecanismos para captar clientes y para informar sobre el servicio o producto. Esto también se define a partir de la intuición del alumno memorista, justificada en base a lo estudiado a partir de la competencia, y de acuerdo con la experiencia del Gerente General.

4.5 PLAN DE OPERACIONES

En el plan de operaciones se determinan los procesos clave y procedimientos más importantes para el negocio. Se requiere saber con detalle, para cada una de las industrias, cuáles son los procesos de abastecimiento, los procesos de logística interna y externa, los procesos productivos, el servicio de post venta prestado a los clientes, entre otras tareas relevantes.

4.6 PLAN DE RRHH

En el plan de RRHH se definen los tipos de cargo, el personal requerido, obligaciones, alcances y sus respectivas remuneraciones para cada una de las industrias. Se puede dar el caso que se necesite un equipo de trabajo con cierta especialización según el tipo de industria. Esto se hace en base a investigación exploratoria y descriptiva, con datos secundarios y primarios. Los datos provienen de la misma empresa, de internet y si es necesario, de la encuesta más reciente hecha por la empresa PWC sobre remuneraciones en distintos tipos de empresas. Para definir los cargos necesarios, se propone incorporar cargos para la nueva área comercial, así como algún otro cargo de apoyo, en base a la encuesta de empresas hecha por PWC. Se evalúa si es factible incorporar capacitaciones para el personal de la empresa, según las actividades que se definen para cada cargo y según la especialización que tienen los trabajadores actuales de la empresa.

4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para definir el flujo de caja, es necesario determinar ingresos, costos, inversión, capital de trabajo, valor residual, obtener indicadores clave (TIR y VAN) y posteriormente hacer un análisis de sensibilidad. Esto se hace con datos proporcionados por la empresa (por ejemplo, estructura de costos y ventas actuales), además de datos obtenidos de diferentes fuentes de información acerca de las ventas de servicios similares en las industrias tentativas. Esto con el fin de poder construir una evaluación económica en cada una de las industrias.

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Para comenzar el análisis estratégico de la empresa, se realiza el estudio del entorno externo, para entender de qué manera influyen los distintos factores en las oportunidades de la empresa.

Los factores más relevantes de la industria de las TIC se ven reflejados en el Análisis PEST que se presenta a continuación.

5.1.1 ANÁLISIS PEST

Factores Políticos

Como factor político más relevante, se destaca la creación de la Agenda Digital 2020. Esta agenda corresponde a una hoja de ruta que establece los pasos a seguir para implementar una política de desarrollo de las TIC y fue publicada en Noviembre del año 2015 con el objetivo de que el uso masivo de las tecnologías de información se transforme en un medio para minimizar las desigualdades y además para abrir más y mejores oportunidades de desarrollo para el país en sus diferentes sectores.¹⁶ Para lograr este objetivo general, la agenda propone 6 objetivos específicos que se enuncian a continuación:

- 1) Pleno cumplimiento de los derechos de las personas relacionados con Internet y las TIC.
- 2) Alcanzar la conectividad universal: Acceso de todas las personas a redes de alta velocidad y de calidad.
- 3) Apoyar la utilización y desarrollo de las TIC para mejorar de manera substancial la calidad de vida de todas las personas. Este objetivo es relevante para el trabajo de título, ya que tiene especificaciones para una de

¹⁶ Agenda Digital 2020, Noviembre 2015.

las industrias de interés, el área de la Salud. En este rubro, el historial clínico de los pacientes se extenderá a todas las personas atendidas en el sistema público de forma electrónica, además la toma de horas en línea será una realidad y los pacientes con enfermedades crónicas tendrán a su disposición un sistema de monitoreo que permita mejorar la calidad de la atención de salud.

- 4) Contribuir al desarrollo y masificación de la economía digital. Se dará impulso a medidas para la modernización, innovación y productividad de las empresas, con especial énfasis en las medias y pequeñas. Se busca que estas empresas utilicen las TIC como herramienta, por ejemplo, para los medios de pago, o para la realización de tareas operativas, así como también se espera que se utilicen para el monitoreo de procesos.
- 5) Poner las TIC al servicio de la calidad de la educación. Si bien la industria de la educación es también de interés en este trabajo, este objetivo en específico no tiene mayor relevancia para la empresa, ya que más que hablar sobre el uso de las TIC para gestionar los procesos en establecimientos educacionales, se busca que tanto alumnos como profesores incorporen las TIC para mejorar la experiencia de aprendizaje.
- 6) Impulsar y sostener el desarrollo de las políticas públicas para el desarrollo digital, a través de una instancia multisectorial que aborde los alcances y el impacto que tienen las tecnologías en los distintos ámbitos de la sociedad.

Además, esta agenda tiene 5 líneas de acción, las cuales resultan útiles para identificar todos los factores de este análisis, no sólo los políticos. Para este caso en específico, el eje que interesa es el denominado Derechos para el Desarrollo Digital y Gobierno Digital, cuyos objetivos se resumen en desarrollar un marco regulatorio para la industria, apoyar las políticas sectoriales del Estado mediante las TIC y promover un Estado más dinámico e innovador¹⁷.

Dadas estas definiciones, se puede visualizar que no hay propuestas concretas que faciliten el acceso de empresas prestadoras de servicios y productos TI en alguna industria determinada, o bien que incentiven a las empresas a utilizar este tipo de servicios. No obstante, se vislumbra alguna intención del Estado en incorporar las TIC cada vez más en distintos escenarios, ya sean para uso personal o para empresa, lo que podría eventualmente favorecer a empresas de este tipo. Dicho lo anterior, se define el factor político como de oportunidad media, por lo que se le asigna un valor igual a 2.

Factores Económicos

Siguiendo con la agenda, en su línea de acción denominada Economía Digital, se destaca el hecho de que la industria ha crecido un 67% en el período 2005-2013, con una tasa de crecimiento anual cercana al 4%. Así como también ha crecido el número de empresas presentes en el sector en un 21% y el empleo en la industria, que ha aumentado un 59% en el mismo período mencionado anteriormente¹⁸. Además, el sector representa actualmente el 3,4% del PIB total de Chile.¹⁹

¹⁷ Agenda Digital 2020, Noviembre 2015.

¹⁸ Agenda Digital 2020, Noviembre 2015. En base a información del SII

¹⁹ Índice País Digital 2016.

Además, según datos del Banco Central, el PIB en Chile ha ido decreciendo en los últimos años, alcanzando un crecimiento promedio de 3%.²⁰ La economía nacional no está en un buen momento, las empresas están a la expectativa de ver cómo evoluciona la economía, por lo que se están produciendo pocas inversiones.

Los factores económicos antes mencionados hacen prever que no hay muchas oportunidades, dada la desaceleración de la economía. No basta con que la industria esté creciendo, ya que según datos de la encuesta ENTI²¹, mientras más baja el presupuesto de las empresas, menos presupuesto se destina a las TIC, por lo tanto, esto determina un factor de oportunidad baja, lo que equivale a un valor igual a 1.

Factores Socioculturales

Gracias a las políticas de Gobierno, se ha impulsado el uso de las TIC en una mayor parte de la población. Pero este impulso a las tecnologías está más enfocado en aumentar el número de personas conectadas a internet, más que impulsar este tema en empresas prestadoras de servicios, como lo es la empresa relacionada a este trabajo de título. El nivel de conectividad que logre la sociedad no significará mayores opciones de captar nuevos clientes para la empresa, por lo tanto, a este factor también le corresponde un valor igual a 1, dado que es de oportunidad baja.

Factores Tecnológicos

Los avances en la tecnología han permitido que las empresas de diferentes rubros del país vayan incorporando las TIC en diferentes áreas y tareas, incluyendo el control de gestión y monitoreo de procesos, tema que es fundamental para la empresa en estudio.

Al mismo tiempo, los avances en herramientas de BI (Business Intelligence) como es la inclusión de los *dashboard* y el *data mining*, han permitido que las empresas logren un nivel de detalle mucho más específico en cuanto a información para poder resolver diferentes necesidades.

También es importante destacar que la industria de las TIC es muy dinámica y tiende a dejar en el camino a las empresas que no se ajustan a los avances en innovación.

Estos factores muestran que, aunque es un riesgo mantenerse en el mercado sin estar innovando constantemente, los avances tecnológicos están al alcance de empresas proveedoras de servicios TI, por lo tanto es el factor que presenta una mayor oportunidad para la empresa, teniendo en cuenta que la consultora cuenta con un equipo especializado, que sabe lo que hace y sabe en qué mundo está inserto, por lo que no sería tan complejo asimilar o desarrollar nuevas herramientas que sean tendencias en el mundo. A este factor se le asigna un valor igual a 3.

El resumen de este análisis se muestra en la Tabla 3, en donde se le asigna un valor a cada nivel de oportunidad. El valor 1 se les asigna a los factores definidos de oportunidad baja, un 2 para los factores de oportunidad media y un 3 para los factores de oportunidad alta. Finalmente se calcula un promedio simple de los cuatro factores

²⁰ www.bcentral.cl

²¹ Encuesta ENTI 2016, realizada por el CETIUC, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

estudiados, para poder llegar a una conclusión en relación a cómo operan estos factores.

Tabla 3: Factor promedio de las oportunidades entregadas por el Análisis PEST

Factores	Oportunidad	Valor
Políticos	Media	2
Económicos	Baja	1
Socioculturales	Baja	1
Tecnológicos	Alta	3
Promedio	Media	1.75

Fuente: Elaboración propia a partir de The Execution Premium. Kaplan y Norton. 2008. Ediciones Deusto.

Finalmente se concluye a partir de este análisis, que la empresa tiene una oportunidad media, de acuerdo con los factores estudiados, ya que se obtiene un valor de 1,75, que se puede aproximar a un 2. Esta oportunidad media se alcanza específicamente por los factores tecnológicos, que son los que tienen un mayor peso para la empresa, dadas las características de la misma.

5.1.2 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis tiene como objetivo visualizar oportunidades y amenazas a partir del estudio de los competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y potenciales nuevos competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las grandes compañías prestadoras de servicios y productos TI buscan diferenciarse en el nivel de detalle y personalización de lo que ofrecen, ya que el monitoreo y creación de reportes e indicadores es un proceso bastante estandarizado que incluso, se podría llevar a cabo dentro de una organización sin la necesidad de externalizar el servicio.

Por otro lado, si los nuevos entrantes, tienen la intención de competir a gran escala, la inversión que deben realizar es importante, en cuanto a formar un equipo de los mejores especialistas del rubro, destinar recursos a la infraestructura TI, en los servidores, y además, en las instalaciones para poder funcionar. En caso contrario, que se requiera competir a nivel menor, la inversión no debe ser tan alta, aunque prácticamente abarca los mismos ítemes mencionados anteriormente.

Además, existen contratos entre clientes y proveedores de servicios y productos TI que son a mediano y largo plazo. Esto es una barrera de entrada, ya que los nuevos entrantes deberán vencer la fidelidad de los clientes con su proveedor o bien, esperar el término de los contratos para tener la opción de venderle a las empresas que actualmente tienen estos servicios contratados.

Al mismo tiempo, no será fácil para los nuevos entrantes captar clientes. Primero porque existen alrededor de 7 mil ²²empresas de infraestructura, software y servicios TI, y luego, si no se tiene una estrategia comercial bien definida, se debe apelar a las redes de contactos para aprovechar oportunidades.

Como conclusión, esta fuerza se califica como **moderada**, dado que se han reconocido barreras de entrada, pero al mismo tiempo, al haber una gran cantidad de empresas en el mercado, se puede inferir que la búsqueda de clientes no es tan compleja como parece.

Rivalidad entre competidores

Existe una gran cantidad de empresas que ofrecen software y servicios TI. Son más de 7 mil organizaciones, por lo tanto, es muy complicado lograr diferenciarse en los servicios y productos que se ofrecen, haciendo de este mercado uno bastante estandarizado. Aunque hay que hacer la salvedad de que, del total de las empresas del rubro, no se tiene la información exacta sobre la cantidad de organizaciones que ofrecen servicios similares a la empresa de estudio y que además presten un servicio de consultoría, por lo que es difícil concluir algo acerca de la competencia estrictamente directa de la compañía.

Como se vio anteriormente, la cantidad de empresas del sector ha ido aumentando con el paso de los años, dado el crecimiento de la industria y debido a un aumento en la demanda, según datos de la encuesta ENTI 2016.²³

Actualmente, los competidores grandes utilizan softwares de apoyo más sofisticados y las herramientas más evolucionadas del mundo de las TIC, así como también tienen sus lenguajes de programación y herramientas de automatización de datos. Los competidores pequeños, en tanto, no tienen muchas oportunidades de acceder a estas herramientas, por lo que buscan su diferenciación en temas como personalización del servicio, tiempos de respuesta y bajo costo, entre otras.

Dadas estas consideraciones, se concluye que esta es una fuerza de nivel **fuerte**, ya que sobre todo las empresas chicas se ven muy disminuidas ante la alta competencia y deben realizar grandes esfuerzos por mantenerse vigentes en el mercado, durante un período de tiempo prolongado.

Productos y/o servicios sustitutos

Como realidad actual, se tiene que existen empresas que, dentro de su estructura organizacional, tiene un área TI bien desarrollada y en donde participan profesionales y técnicos del rubro, que se dedican a generar indicadores de desempeño y monitorean los procesos de distintas áreas, como una forma de hacer control de gestión. Estas áreas son efectivamente productos o servicios sustitutos para la plataforma de reportes e indicadores que fabrica la empresa en estudio.

También hay que considerar a las consultoras que no desarrollan plataformas web pero que sí ofrecen asesorías en temas TI, como manejo de software o ERP, ya que ellas también compiten con el servicio de consultoría que ofrece la empresa.

²² Índice País Digital, 2016.

²³ Encuesta ENTI 2016, realizada por el CETIUC, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Los ERP o softwares de BI, son productos sustitutos, a pesar de que no cumplan con funciones exactamente iguales. Del mismo modo pueden resolver las necesidades de los clientes que poseen empresas de este tipo.

Finalmente, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es **fuerte**, dadas las opciones que existen en el mercado para resolver las necesidades de las empresas en cuanto a sus procesos y control de gestión.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores se vislumbra bajo, ya que existen varios proveedores de lenguajes informáticos, de soportes, software y herramientas de BI. Al haber un abanico amplio de opciones, las empresas pueden escoger con quien trabajar y pueden cambiarse si lo consideran necesario.

Al mismo tiempo, es un riesgo que existan proveedores que al mismo tiempo ofrezcan servicios y productos TI orientados al control de gestión, como es el ejemplo de INSA Chile y su producto QlikView.

A su vez, existe la ACTI²⁴ que engloba a una gran cantidad de importantes empresas TI en el país, algunas de las cuales funcionan como proveedor y prestador de servicios a la vez.

Se concluye que esta fuerza es **moderada**, dado que, si bien existen asociaciones gremiales importantes, el gran número de proveedores mitiga de algún modo este efecto y se equilibra de alguna forma su poder.

Poder de negociación de los clientes

Al existir una importante competencia en el sector de las empresas prestadoras de servicios y productos TI, los clientes podrían fácilmente cambiarse de empresa, y dada la estandarización de los servicios y productos, el cambio no sería de mucho impacto, a menos que hubiese una diferencia de precios realmente importante.

Los clientes están siendo cada vez más exigentes y esperan que las empresas que contratan no estén obsoletas en cuanto a la innovación que se requiere en el ámbito de las TIC.

Además, existe la opción de que los clientes formen su propia área de TI y logren ellos mismos realizar los servicios y productos que se pensaban sub contratar.

Por estas razones, se concluye que el poder de negociación de los clientes es **fuerte**, dada la gran competencia y estandarización de los servicios y productos.

Así, se generan las amenazas y oportunidades que se requieren para completar el análisis del entorno externo. Dicho análisis se puede representar en una matriz, como se muestra en la Tabla 4:

²⁴ ACTI: Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información

Tabla 4: Relevancia e impacto de cada una de las 5 Fuerzas de Porter

Factores competitivos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Oportunidades competitivas			
O1: Media amenaza de nuevos entrantes	15%	3	0,45
O2: Poder de proveedores medio	15%	2	0,30
Total oportunidades competitivas	30%		0,75
Amenazas competitivas			
A1: Alta rivalidad entre competidores	25%	4	1,00
A2: Alto poder de productos sustitutos	25%	4	1,00
A3: Alto poder de negociación de clientes	20%	3	0,60
Total amenazas competitivas	70%		2,60
Total de factores competitivos	100%		-1,85

Fuente: Elaboración propia a partir de The Execution Premium. Kaplan y Norton. 2008. Ediciones Deusto.

Para elaborar esta matriz se definen las relevancias que tienen cada una de las fuerzas en el estado actual de la organización y en las acciones futuras que deberá seguir dada la estrategia comercial que se defina, según criterios conversados entre el autor del informe y el Gerente de la empresa. Se establece que, tanto la rivalidad con los competidores como los productos sustitutos, son las fuerzas que más relevancia tienen para la organización, debido a lo competitivo del mercado y a la gran cantidad de opciones con las que cuentan los clientes para cubrir sus necesidades. Cabe destacar que es bueno cuantificar estos análisis que generalmente se quedan en lo cualitativo, ya que de alguna manera esta cuantificación refleja lo que el personal de la empresa o los actores del mercado piensan sobre ciertos temas. Esto permite lograr identificar qué es lo que importa más y lo que importa menos para la empresa, en tanto que la repetición de este ejercicio hace que los actores involucrados aprendan a asignar puntajes, notas o valores a cada tema en el tiempo.

Los impactos se definen en una escala de 1 a 4, siendo 1 muy poco relevante y 4 muy relevante. Este análisis arroja un valor final de -1,85, lo que significa que la empresa se encuentra más amenazada que enfrente de oportunidades, lo que se explica principalmente por las altas fuerzas de los competidores, clientes y productos/servicios sustitutos. Se verá en el FODA, si el entorno interno logra revertir o compensar esta situación.

5.2 ANÁLISIS FODA

Oportunidades

Las oportunidades, se explican principalmente por el crecimiento del sector de las TIC²⁵ en Chile, detallado en el punto 1.1 de antecedentes generales. A esto se le suman los lineamientos favorables de la Agenda Digital 2020, la cual -como se vio- tiene 6 objetivos, algunos de los cuales pueden favorecer más a este tipo de empresas.

Por otro lado, en el sector Salud se están utilizando herramientas TIC para el monitoreo de procesos y para el control de gestión. Por mandato del Ministerio de Salud, existe una cantidad importante de hospitales utilizando la herramienta del BSC²⁶, además según datos de la encuesta ENTI, las clínicas privadas están destinando el 2% de su facturación en presupuesto TI, así como también las empresas aseguradoras e ISAPRES destinan un 2,9% de su facturación a este ítem.

En tanto que, en Educación, hay una serie de universidades (Andrés Bello, USACH, U. de Chile, entre otras) que están contratando este tipo de servicios, según datos de la encuesta ENTI. Además, existe al menos una herramienta de gestión escolar, llamada Colegium²⁷, que permite gestionar los procesos en colegios y que está presente activamente en 7 países hoy en día.

Amenazas

Una de las amenazas más relevantes que presenta el mercado es la alta competencia existente en el sector, como se mencionó en el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Al mismo tiempo existe una amplia variedad de productos y servicios sustitutos, lo que también representa una amenaza.

Otra arista importante a tener en cuenta es el poder de negociación de los clientes, que es alto dada la estandarización de los servicios y productos que se ofrecen.

Para el análisis interno de la organización, se utilizará la matriz de evaluación de factores internos. Esta matriz se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades, examinando las siguientes categorías:

Capacidad Directiva

Este punto se destaca como una fortaleza, ya que el directivo de la empresa ha sido capaz de mantenerse de manera estable desde sus inicios, y ha dirigido al equipo de trabajo de una manera correcta, que le ha permitido ir aumentando paulatinamente sus ventas, a pesar de contar con pocos clientes. Se observa una gran capacidad de liderazgo y de reacción ante los cambios y dificultades que ha debido enfrentar la organización.

²⁵ Para mayor detalle, revisar el punto 1.1 Antecedentes Generales

²⁶ http://sisq.minsal.cl/sites/default/files/biblioteca/instrumento_de_evaluacion_ear_2016_ag-minsal.pdf

²⁷ www.colegium.com

Capacidad Competitiva

Este punto se torna una debilidad en la empresa, ya que a pesar de que los clientes que han utilizado los productos elaborados por la empresa nunca han emitido un reclamo o queja sobre el producto o el trato que se les dio, el producto es muy estandarizado. No existe un elemento demasiado diferenciador con la competencia, y no se observa presencia de una ventaja competitiva importante, lo que es un claro riesgo, ya que como se ha mencionado, el mercado actual de las TIC a nivel mundial requiere cierta capacidad de innovación, y quedar obsoleto haría que la empresa salga del mercado.

Capacidad Financiera

La capacidad financiera de la empresa es una fortaleza, debido a que a lo largo del tiempo se han sabido mantener en un buen estado, sin problemas de no pago o de endeudamiento y cubriendo adecuadamente su estructura de costos.

Capacidad Tecnológica

Es sin duda una fortaleza, ya que es lo que la empresa mejor sabe hacer. Cuenta con un equipo de especialistas capaces de enriquecer el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas útiles para la automatización de procesos.

Capacidad de Talento Humano

Esta capacidad también es una fortaleza, ya que se cuenta con un equipo de ingenieros informáticos, programadores y técnicos en desarrollo de software y plataformas que permiten resolver bien las necesidades del cliente y logran trabajar de manera mancomunada para lograr un buen trabajo en equipo.

Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa se puede considerar una debilidad por el hecho de no contar con un área comercial desarrollada, que se encargue de la búsqueda de nuevos clientes.

La Tabla 5 muestra la matriz de factores internos:

Tabla 5: Matriz de factores internos: relevancia e impacto de fortalezas y debilidades

Factores Internos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Fortalezas			
F1: Capacidad Directiva	15%	4	0,60
F2: Capacidad Humana	20%	4	0,80
F3: Capacidad Tecnológica	30%	4	1,20
F4: Capacidad Financiera	10%	4	0,40
Total fortalezas	75%		3,00
Debilidades			
D1: Capacidad	5%	2	0,10

Administrativa			
D2: Capacidad Competitiva	20%	4	0,80
Total Debilidades	25%		0,90
Total de Factores Internos	100%		2,10

Fuente: Elaboración propia a partir de The Execution Premium. Kaplan y Norton. 2008. Ediciones Deusto.

De la misma forma que se procede para armar la matriz de las 5 Fuerzas de Porter, se conversa con el Gerente General y se definen las relevancias de cada una de las capacidades. Es por eso que se escogieron como capacidades más relevantes la directiva, humana y tecnológica, dada la especialización del personal de la empresa, la calidad de la infraestructura TI y la buena gestión de su Gerente a lo largo del tiempo. El impacto se define, como se hizo anteriormente, en una escala de 1 a 4, donde 1 es poco impacto y 4 es alto impacto. El resultado es 2,10, lo que significa que, en el análisis interno, las fortalezas de la empresa son mayores que las debilidades, lo que deja a la empresa en un buen pie y equilibra de cierta forma, el número negativo obtenido en el análisis de entorno externo. Por lo tanto, se está en presencia de un espacio en el mercado, aunque no sea fácil aprovecharlo. Para ello, la empresa deberá desarrollar competencias centrales como por ejemplo desarrollar un producto más diferenciado y personalizado, mejorar su capacidad de venta y hacer foco en la relación con el cliente mediante servicios complementarios, promociones, fidelización, etc. para aumentar sus ventajas competitivas y así contrarrestar lo competitivo del mercado.

Para finalizar el análisis estratégico, se concluye que, dados los resultados de los análisis PEST, Porter y FODA, parece razonable postular que la organización debe tomar un giro y no quedarse como está actualmente, dado que está presente en un mercado atractivo y muy dinámico, y a lo largo del tiempo ha logrado buenos resultados, que no necesariamente se mantendrán en el tiempo, por lo que debe aprovechar su experiencia explorando otras opciones, en rubros diferentes.

Para poder vender su producto y servicio en industrias nuevas, la empresa deberá adquirir un conocimiento acabado de dichos rubros, que incluya desafíos y parámetros críticos de los negocios que se quiera apoyar. Esto será posible si se logra tener como aliado a personas que trabajen o hayan trabajado en las industrias de interés, pero particularmente en el área de control de gestión. Estas personas serán un nexo entre la empresa y los potenciales clientes.

6 ANÁLISIS DE MERCADO

6.1 OFERTA

Actualmente el sector de la economía de información representa un 3,4 % sobre el total de la economía chilena. La medición de la economía de la información representa el valor conjunto de las TIC y la producción de contenido, sobre el PIB de Chile.²⁸ Siguiendo la misma línea, el sector de las telecomunicaciones representa el 56,8% en la economía de información del país, mientras que las tecnologías de información el 22,4%, los medios y contenidos el 13,2% y la manufactura a TIC un 7,5%. En conjunto estos rubros aportan más de 8.750 millones de dólares al PIB de Chile. Estos datos sirven para entender qué importancia tiene este rubro en la economía chilena y a qué subgrupo de la industria pertenece la empresa.

El sector de las TIC está compuesto principalmente por empresas que se desarrollan como implementadores de tecnologías, desarrolladores de software y empresas de procesamiento de datos y *datacenter*. En los últimos años, el sector ha crecido respecto al total de la economía de la información, y la economía chilena, creciendo un 9,8% anual entre el año 2014 y otro 7,9% el 2015.

Este sector lo componen 16.770 empresas que representan un 1,6% del total de empresas existentes en el país, desagregándose de la siguiente manera: 7,120 empresas TIC, 3.190 empresas de telecomunicaciones, 2.300 empresas de manufactura TIC y 4.160 empresas de contenidos y medios de información.

A pesar del gran número de empresas existentes en este mercado, no se tiene el número exacto de empresas que ofrezcan un producto y un servicio estrictamente similar a lo que ofrece la empresa de estudio, por lo que sería errado pensar que estas 7 mil empresas son competencia directa.

Algunas de las empresas que ofrecen productos similares o que prestan servicios de consultoría en el mismo ámbito, se mencionan a continuación y han sido identificadas en conversación con el Gerente y los profesionales de la organización, como –posiblemente- las más relevantes a tener en cuenta en el análisis:

INSA Chile /Qlik²⁹

Ofrece gobernabilidad en el descubrimiento de datos y analítica a través de sus dos principales productos; QlikView y Qlik Sense. Ambos productos son impulsados por el motor asociativo patentado de Qlik, que permite hacer muchos tipos de análisis a través de sus datos. Es una herramienta de BI que tiene alrededor de 37 mil clientes en el mundo.

²⁸ Índice País Digital, 2016

²⁹ www.insachile.com

Grep³⁰

Un grupo de ingenieros especializados en la tecnología que busca entregar soluciones a la medida de cada negocio. Son consultores TI con vasta experiencia en evaluación e implementación de soluciones tecnológicas.

M&C Research³¹

Es una empresa consultora que ayuda a mejorar procesos de negocios en las empresas, a desarrollar y mejorar procesos de toma de decisiones y desarrollar e implementar sistemas de control de gestión.

Grupo Sigma³²

Es un equipo de consultores e investigadores que realizan estudios de mercado con el enfoque estratégico integral para contribuir con el desarrollo del negocio de los clientes.

Global Networks³³

Es una empresa de ingeniería informática que fabrica, desarrolla y mejora softwares de alta tecnología, que presenta respuestas eficientes y soluciones eficaces a los problemas planteados. Ofrecen auditorías, fabrican aplicaciones y ofrecen *outsourcing* TIC.

Oracle³⁴

Es la segunda empresa del mercado, con un 15,6% según la encuesta Gartner. Lo que más destaca en Oracle es que cuenta con una gran cantidad de aplicaciones para distintas funciones que puedan requerir los clientes. Sin embargo, Oracle está por debajo que sus competidores en cuando a innovación se refiere. La compañía ha tenido una lenta introducción de tecnologías nuevas a sus productos en comparación con la competencia, según los expertos.

IBM Cognos³⁵

IBM es una empresa reconocida en todo lo que es tecnología. Ofrecen tanto productos computacionales como software y servicios de BI. Hace unos años, IBM adquirió Cognos, otra empresa importante en la industria de BI. Actualmente esta empresa cuenta con el 12,1% del mercado según la encuesta Gartner. Con esto, IBM Cognos unificó todas sus tecnologías de BI, análisis y management en una sola plataforma (Business Analytics), enviando un mensaje al mercado de que es necesario que las plataformas de BI cuenten con tecnologías potentes para ofrecer mejores soluciones a los negocios.

³⁰ www.grep.cl

³¹ www.mcresearch.cl

³² www.gruposigma.cl

³³ www.gn.cl

³⁴ www.oracle.com/cl/

³⁵ <https://www-01.ibm.com/software/cl/analytics/cognos/>

Existe además una empresa llamada ACTI³⁶ que representa la principal comunidad de empresas de la industria TI. Reúne a las empresas de los rubros de hardware, software, capacitación e integración de sistemas de Internet.

6.2 DEMANDA

Las empresas chilenas ligadas a las TIC poseen elementos diferenciadores en áreas como soluciones para el gobierno electrónico y la industria del Retail, y también para transacciones bancarias y la educación, por lo que se encuentran en buen pie para profundizar su trabajo en mercados internacionales, ofreciendo liderazgo, experiencia y *know how* ganado en dichos sectores. Las principales ventajas competitivas que se reconoce en el mercado de las empresas chilenas de este rubro son la buena imagen país (viéndolo desde el punto de vista internacional), la amplia red TIC y acuerdos de doble tributación y la sólida infraestructura de telecomunicaciones que el país tiene. Estas ventajas han permitido la exportación de productos tecnológicos principalmente al mercado de Perú, y al de otros países de la región, como Panamá, Ecuador y Venezuela³⁷.

Los principales productos que ofrecen las empresas chilenas son:

- Hardware: Incluye equipos y componentes.
- Software: Licencias y software a la medida.
- Servicios TI: Testeo de software y consultoría TI, entre otros.
- Desarrollo de proyectos integrados o soluciones TI.
- ITO (Information Technology Outsourcing): Tercerización de la plataforma tecnológica de una empresa.
- Telecomunicaciones.

El Cetiuc de la Pontificia Universidad Católica de Chile, realiza anualmente la encuesta ENTI, que ofrece una radiografía del sector de las TIC en Chile. Como datos relevantes de este estudio en el período 2014-2016, se destaca que las grandes empresas gastan un 1,7% en promedio del total de su facturación en su presupuesto TI, lo cual está bajo el estándar internacional que corresponde a un 3,5%. Además, las industrias que más presupuesto destinan a las TIC son los servicios de administración pública con un 4,1% y Seguros e ISAPRES con un 2,9%. Como este último grupo es uno de los que mayores presupuestos destina, y es parte de la industria de la salud, se define como un segmento a tener en cuenta.

Además, se incluye a las Clínicas privadas de la Región Metropolitana de Santiago, debido a que algunas de ellas participaron de la encuesta ENTI, y han demostrado año tras año interés por contar con nuevos softwares y servicios TI, con el fin de mejorar el monitoreo de sus procesos y control de gestión. En esta misma línea, se reafirma el segmento de las clínicas ya que, el autor del informe realizó una entrevista en la Clínica Santa María, donde confirmó que la mayoría de las clínicas de

³⁶ www.acti.cl

³⁷ <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/productive-sectors/ti-y-comunicaciones/>

alta complejidad destinan recursos al control de gestión y al monitoreo de procesos, siendo estos procesos críticos aún no resueltos.

Bajo esta misma lógica es que para el sector de educación, se escoge como segmento objetivo los CFT y Universidades de la Región Metropolitana, ya que instituciones como Andrés Bello, AIEP, Duoc, USACH y Universidad de Chile han participado de este estudio y cuentan con plataformas de gestión actualmente. Además, se realizaron entrevistas en el INAP de la Universidad de Chile, en las sedes de Duoc UC en San Bernardo y Maipú y se verificó la existencia de interés en el tema y un área de control de gestión en la Universidad de Santiago (USACH).

6.3 MERCADO TOTAL, POTENCIAL Y META

Mercados Totales

Para definir el mercado total, se debe considerar un conjunto de empresas en la industria de Salud, en Educación y también un grupo perteneciente a la industria financiera.

El primero corresponde a las clínicas privadas presentes en la Región Metropolitana, y que pertenecen a la Asociación Gremial de Clínicas de Chile. Son específicamente dieciséis clínicas que cumplen con estas características y se listan a continuación:

- Clínica Alemana
- Clínica Avansalud
- Clínica Bicentenario
- Clínica Colonial
- Clínica Dávila
- Clínica Indisa
- Clínica IRAM
- Clínica Las Condes
- Clínica Las Lilas
- Clínica Lo Curro
- Clínica Santa María
- Clínica Tabancura
- Clínica Universidad Católica
- Clínica UC San Carlos
- Clínica Universidad de Los Andes
- Clínica Vespucio

De la misma forma, se listan a continuación las ISAPRES más importantes:

- Consalud
- Cruz Blanca
- Banmédica
- Colmena
- Masvida
- Vida Tres
- Ferrosalud

Las primeras tres ISAPRES de la lista, concentran el 70% del mercado, medido en términos de número de cotizantes.

Por otro lado, existen alrededor de treinta empresas que ofrecen seguros de vida y/o de salud, todas con presencia en la Región Metropolitana. A continuación, se nombran algunas:

- Banchile
- BBVA
- BCI
- Bice Vida
- Chilena Consolidada
- Cruz del Sur
- Euroamérica
- ING
- Itaú
- Mapre
- Metlife
- Penta vida
- Principal
- Red de Salud UC Christus
- Santander
- Seguros Clínica Las Condes
- Sura
- Vida Security

Finalmente, no se puede dejar de lado el *know how* que posee el Gerente de la empresa. Por lo tanto, una de las opciones que se debe barajar en caso de que no se logre captar clientes en industrias nuevas, es aumentar los clientes en la industria financiera. En este caso, los potenciales demandantes son los bancos:

- BBVA
- Banco Bice
- BCI
- Banco de Chile
- Banco del Desarrollo
- Banco Edwards Citibank
- Banco Falabella
- Banco Itaú

- Banco Ripley
- Scotiabank
- Santander
- Banco Security

En educación, se tiene que el mercado total identificado corresponde a las universidades y CFT's presentes en la Región Metropolitana. En total son treinta y tres universidades de la RM, contando a las que pertenecen al Consejo de Rectores y las privadas. En tanto, los CFT's de la Región Metropolitana más importantes son tres: Duoc UC, Inacap y AIEP.

Mercados objetivo

Para definir ahora el mercado objetivo, a partir de los mercados totales planteados, hay que aplicar algunos filtros. En primer lugar, sobre el grupo de las clínicas, hay algunas de las que se tiene certeza que poseen un área o al menos una persona encargada del control de gestión, lo que revela que están monitoreando los procesos existentes y por lo tanto están destinando recursos para estos fines, sin que necesariamente tengan resueltas sus necesidades, lo que abre oportunidades. La entrevista realizada en la Clínica Santa María reveló que las siguientes clínicas cuentan con estas características:

- Clínica Alemana
- Clínica Bicentenario
- Clínica Dávila
- Clínica Indisa
- Clínica Las Condes
- Clínica Santa María

De esta manera, para terminar de definir el mercado objetivo en la industria de la Salud, se destaca la presencia de integración vertical en este mercado, donde además de existir grupos económicos como Bupa, Red Salud, Empresas Banmédica, Empresas Másvida, Red Saluda UC Christus y Red de Clínicas Regionales, se produce el fenómeno de que clínicas e ISAPRES son de los mismos dueños. En este sentido, la idea es abarcar a las ISAPRES que pertenecen a los grupos económicos de las clínicas mencionadas en el párrafo anterior. Estas son: ISAPRE Banmédica (que pertenece al mismo grupo de las clínicas Dávila y Santa María) y Colmena que tiene acuerdo con Red Salud, grupo dueño de la Clínica Bicentenario. Cabe destacar que las clínicas Las Condes e Indisa son independientes y no pertenecen a grupos económicos, aun cuando tienen convenios con distintas ISAPRES como Vida Tres.

De manera adicional, se escoge el segmento de los Seguros, tanto de vida como de salud. Este segmento puede tomar particular relevancia, ya que existen empresas, como el Banco Santander, BBVA o BCI, que ofrecen seguros de vida y al mismo tiempo pertenecen a la industria financiera, que es donde el Gerente de la empresa tiene el *know how*, como se ha hablado a lo largo del informe, por lo tanto, se podría aprovechar de muy buena forma este segmento. De tal modo se tiene como mercado objetivo a todos los bancos identificados, debido a la gran experiencia que tiene la empresa en esta industria, pero se debe hacer foco en aquellos bancos que además estén relacionados con el ofrecimiento de seguros para definir el target de esta industria

y así lograr un número más realista. Finalmente, en educación, el mercado objetivo se reduce a las universidades y CFT's que fueron parte de la encuesta ENTI y las instituciones que fueron entrevistadas por el autor del informe. Es así, que este mercado se reduce a las siguientes instituciones:

- AIEP
- INACAP
- DUOC UC
- Universidad de Chile
- Universidad de Santiago (USACH)
- Universidad Técnica Federico Santa María

Mercados meta

Para definir los mercados meta de cada una de las industrias, se procede a aplicar un filtro más en cada caso.

En el mercado de Salud, se opta por tomar al 50% de las clínicas mencionadas en el mercado objetivo. Se da preferencia a las clínicas principalmente por la estructura que tienen, ya que manejan muchos procesos diferentes y complejos al tener muchas áreas de servicio, lo que es una mejor oportunidad para la empresa. En las ISAPRES en tanto, se opta por abarcar el 33,3% de las definidas en el mercado objetivo, pensando en el primer año de implementación de la estrategia comercial. En el futuro se puede analizar la opción de incorporar más clientes.

Para el mercado financiero y de seguros, se pretende abarcar a los bancos Santander, BBVA y BCI, considerando que los tres bancos, además de ser parte de la industria financiera, ofrecen seguros, lo que abre la oportunidad a nuevos requerimientos de información.

En la industria de educación, se define como mercado meta 1 CFT y 2 Universidades. Acá hay que hacer la salvedad de que el CFT escogido y las universidades tienen varias sedes/sucursales, cada una con sus necesidades y requerimientos diferenciados, siendo, en todos los casos, importante el tema de controlar y gestionar los procesos.

En la evaluación financiera, se mencionarán los supuestos de contratos conseguidos con estos segmentos definidos como mercado objetivo, en la proyección de ventas que se haga para los próximos 5 años.

Para finalizar el análisis de mercado, se muestra en la Tabla 6 el resumen de los mercados elegidos en cada industria. Cabe destacar que esta elección se hace con el Gerente de la empresa.

Tabla 6: Mercados Total, Objetivo y Meta de cada industria

Industria	Mercado Total	Mercado Objetivo	Mercado Meta
Salud	16 clínicas, 7 ISAPRES y 30 empresas de seguros	6 clínicas y 3 ISAPRES	3 clínicas y 1 ISAPRE
Educación	33 Universidades de la RM y 3 CFT's	3 CFT y 3 Universidades	1 CFT y 2 Universidades
Financiera	12 bancos	12 bancos	3 bancos

Fuente: Elaboración propia en base a la definición de los mercados.

A lo largo de la historia, la empresa ha tenido una tasa de concreción de clientes entre un 5% y 10%, es decir, si se suman los mercados meta de cada industria, se tienen 10 clientes que se quieren conseguir, de los cuales se conseguirá 1 si la tasa de concreción se mantiene en el mejor de los casos. Este ejemplo considera el plazo de 1 año.

Para finalizar este análisis, se concluye que la empresa está inserta en un mercado sumamente dinámico y grande, con una gran cantidad de actores, pero con algunos más relevantes que tienen más poder para manejar el mercado. Además, este mercado cuenta con una demanda grande y creciente de servicios, distribuida en empresas de diferentes industrias, según los datos de la encuesta ENTI, y en donde aparecen de manera relevante las industrias de interés de este estudio. Por último, lo relevante es entender que los servicios de TI evolucionan rápido y son una fracción importante del mercado global, por lo que es importante que la empresa se mantenga al tanto de las tendencias e innovaciones, para poder incorporar parte de ellas en su oferta de modo permanente y así mantenerse vigente en el mercado.

7 MODELO DE NEGOCIOS

En esta sección, se construye un Modelo de Negocios Canvas, mediante la metodología propuesta por Alex Osterwalder³⁸. Cada una de las definiciones, es construida según la información obtenida en las entrevistas realizadas al personal de la empresa, más la percepción del autor del informe, dadas las características de la compañía, la situación actual en la que se encuentra en el mercado, la estrategia comercial que se espera desarrollar en el futuro y el proceso iterativo de discusión con el Gerente General de la empresa. Es decir, es un Modelo de Negocios orientado a lograr la inclusión de la empresa en los nuevos mercados definidos.

³⁸ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocios", 2011.

Segmento de clientes

Según lo estudiado en el análisis de mercado, se definió como segmento objetivo para la industria de la salud, las clínicas privadas, ISAPRES y aseguradoras, presentes en la Región Metropolitana de Santiago. Dentro de esta industria, la idea es aprovechar la existencia de integración vertical entre ISAPRES y clínicas para así tener una oportunidad concreta de ofrecer contratos para ambos tipos de instituciones.

Para la industria de educación se escogieron las Universidades y los Centros de Formación Técnica (CFT) presentes en la Región Metropolitana. Se especificó en el estudio de mercado, que se hará foco en las instituciones que han participado de la encuesta realizada por el CETIUC, debido a que cuentan con áreas y personal dedicado al control de gestión (e interés por el tema) y también se hará foco en las instituciones donde se verificó mediante entrevistas que el control de gestión es un tema importante para el monitoreo de procesos.

Además, se debe incluir dentro de los segmentos de interés a otros actores de la industria financiera, es decir, otros bancos que pudiesen tener necesidades parecidas a las que se le resuelven actualmente a Banco Estado. Esto con el fin de aprovechar el *know how* de la industria y la experiencia que ha conseguido la empresa a lo largo de estos años.

Propuesta de valor

La propuesta de valor es el sello distintivo de la empresa, es decir, la razón por la cual un potencial cliente contrata los servicios y productos de esta empresa y no de otra. Siguiendo esta línea, para la industria de la salud, la propuesta de valor se debe enfocar en entregar un producto y servicio lo más personalizado posible, cumplir con tiempos de respuesta eficientes, automatización de las plataformas de forma tal que se obtenga información dinámica y al momento en tiempo récord, y presentarse ante los clientes como conocedores de su mercado, gracias a un estudio profundo de los actores, tendencias y softwares utilizados actualmente. Al momento de reunirse con los clientes se presenta una propuesta clara de que es lo que se ofrece, y cómo el servicio y producto de la empresa resolverá solucionará los problemas que el cliente no ha podido solucionar hasta el momento con las herramientas que dispone.

Para la industria de educación, la propuesta de valor es muy similar, salvo que hay que agregar que acá se podría eventualmente competir en precio, es decir, diferenciarse por bajo costo, ya que hay algunas universidades que utilizan herramientas internas (como U-Campus en la Universidad de Chile) y, por lo tanto, no incurren en costos asociados a plataformas diferentes. Por otro lado, esta herramienta utilizada por la Universidad de Chile tiene muchos aspectos que mejorar y que automatizar, lo que abre una oportunidad para la empresa de ofrecer su producto y algo mejor a lo que se utiliza actualmente, en el espacio del control de gestión.

Canales de distribución

Los canales hacen referencia a la manera en que la empresa hace llegar la propuesta de valor a cada uno de los segmentos de clientes definidos. La forma de contactar a los clientes será mediante entrevistas que se establecerán a través del o los nuevos integrantes del área comercial (también nueva), que deben ser personas con experiencia en control de gestión en cada una de las industrias de interés y que tengan contactos relevantes, para poder llevar a cabo reuniones comerciales, donde den a conocer la empresa y su nueva oferta. Una vez ya hecho el primer contacto, se utilizan los siguientes medios para contacto: redes sociales, teléfono, mail y reuniones presenciales, sobre todo para entregar el servicio de consultoría.

Relación con el cliente

La relación con los clientes debe estar basada en la confianza y en la fidelización. Se debe incorporar un servicio de post venta que incluya visitas periódicas, rebajas de precio en caso de falla del producto en un tiempo determinado, un seguimiento al detalle de los clientes y sus necesidades, servicio de consultoría personalizado y promociones. Dependiendo de que se logren contratos en todas las industrias de interés, habrá que ver cómo son las relaciones en cada mercado, ya que existe la posibilidad de que en los CFT se puedan llevar a cabo reuniones semanales, por ejemplo, y en alguna ISAPRE o Clínica esto no sea posible y habrá que armar un plan específico para cada caso. Este deberá definirse en el corto o mediano plazo, según las experiencias que se vayan adquiriendo.

Actividades Clave

Existe una serie de actividades que deben realizarse para que la propuesta de valor llegue a los segmentos de clientes definidos. Para que esto ocurra, lo primordial es conseguir las entrevistas con los potenciales clientes, lo que quedará en manos del nuevo personal comercial de la empresa que deberá conseguir los contactos para llevar a cabo las reuniones iniciales. Posteriormente, el personal de la empresa debe identificar la problemática o necesidad de los potenciales clientes, mediante un análisis profundo de la situación actual, para poder entender los procesos del o las áreas donde se aspira a mejorar el control de gestión, de modo de hacer ofertas focalizadas y atingentes.

Otra actividad clave es el desarrollo de la plataforma, en base a la información obtenida de las reuniones con el cliente y el análisis de la situación. Sin desarrollo de la plataforma, no hay producto, por lo tanto, es un proceso crítico que se debe llevar a cabo en los tiempos estipulados (2 meses aproximadamente). Posteriormente, se deben realizar visitas para brindar el servicio de consultoría e informarle al cliente cuáles son los puntos críticos de su negocio y cuáles son los indicadores clave que ellos debiesen manejar para mejorar la toma de decisiones.

Además, se deben llevar a cabo actividades relacionadas con marketing, para poder promocionar el producto y servicio de una forma más eficiente y efectiva que la que se lleva a cabo actualmente. El detalle de este punto se verá en el plan de marketing táctico, en promoción.

Aliados Clave

Dada la situación en la que se encuentra la empresa actualmente y dados los requerimientos estipulados para desarrollar la estrategia comercial, se necesitan dos tipos de aliados clave. En primer lugar, como ya se ha comentado, se necesitarán nuevos empleados, para establecer un área comercial, que tengan los conocimientos de la industria, idealmente que hayan trabajado en control de gestión en los mercados de Salud y/o Educación para que posean un conocimiento suficiente de los factores claves de cada industria, tales como procesos críticos, indicadores, tendencias, software utilizados, entre otros datos relevantes.

En segundo lugar, se necesitan personas que estén actualmente trabajando en las industrias de interés, en control de gestión, para que ellos sean los puntos de partida en cada uno de los mercados y así lograr formar redes de contacto lo suficientemente concretas, como para lograr una cantidad de reuniones tal, que aumente las posibilidades de lograr nuevos contratos. Idealmente estas personas ayudarán a construir las soluciones que se presentarán en las reuniones con los potenciales clientes.

Estructura de Costos

La estructura de costos de la empresa se basa principalmente en la infraestructura y servidores TI, en los sueldos de los empleados, arriendo de oficina y pago de suministros básicos que se utilizan regularmente. En el plan financiero y en el plan de recursos humanos, se especifican y muestran en detalle los valores asociados de los recursos incrementales, es decir, que se aplicarán solo en caso de que el proyecto se realice.

Estructura de ingresos

Los ingresos que la empresa obtiene derivan de la venta de su plataforma web y de su servicio de consultoría. Se obtienen pagos iniciales en cada venta, para luego cobrar un monto mensual que se detalla en el plan de marketing táctico, en la definición del precio.

Recursos claves

Acá es fundamental tener una oficina (la que se tiene actualmente), recursos humanos para la nueva área comercial, incorporar un vehículo de la empresa para las personas que se encarguen de ir a visitar a clientes y las herramientas y equipos necesarios para poder desarrollar las plataformas web y lograr trabajar las bases de datos de los clientes, con su análisis pertinente.

8 PLAN DE MARKETING

8.1 MARKETING ESTRATÉGICO

El Marketing estratégico permite definir nuevos segmentos de clientes para el servicio y producto que ofrece la empresa, además de determinar cuál será finalmente el segmento objetivo o target.

Una vez escogido se debe definir una estrategia para establecer un posicionamiento en las industrias nuevas que se desean explorar, que en este caso son dos, una por cada segmento escogido; salud y educación.

8.1.1 SEGMENTACIÓN

La segmentación hace referencia al grupo de clientes que se pretende abarcar, al cual se le ofrece la propuesta de valor establecida por la empresa. En este caso, la segmentación coincide con los mercados definidos en el análisis de mercado para las industrias de la Salud, la Educación y la Financiera.

8.1.2 TARGETING

El targeting en tanto, corresponde a los segmentos definidos en donde se hará hincapié para ofrecer la propuesta de valor. En este caso, se define que se tomará el mercado meta definido en el análisis de mercado como target para una de las industrias estudiadas.

8.1.3 POSICIONAMIENTO

En marketing, cuando se habla de posicionamiento, se hace referencia a la imagen que ocupa la empresa, marca o producto en la mente de los clientes. Este aspecto se construye en base a la percepción del consumidor en la empresa y la comparación con la competencia.

Para elaborar una estrategia de posicionamiento, el escenario ideal es considerar una serie de factores que permitirán que ésta sea exitosa. Primero, suena bastante obvio que hay que hacer hincapié en la diferenciación, ya que el hecho de posicionarse junto a la competencia no entregará ninguna ventaja competitiva para la empresa. Hablando de ventajas competitivas, esto es lo que hay que remarcar, ya que el mejor posicionamiento es el que permite que la empresa logre adquirir una competencia central que sea difícil de imitar en el corto plazo.

Por otro lado, se debe formular una estrategia de posicionamiento que se integre en toda la empresa, para que a partir de un trabajo mancomunado e interdisciplinario se logre que toda la compañía vaya en pos de un mismo objetivo y se logre cumplir.

Dicho lo anterior, es que se propone una estrategia de posicionamiento enfocada en el cliente. Este tipo de estrategia de posicionamiento se utiliza cuando la empresa está buscando atacar un target diferente al que ha captado hasta la actualidad. Además, esta estrategia es coherente con el quehacer de la empresa, que produce un servicio específico y diferenciado.

La empresa deberá generar una estrategia que haga énfasis en la personalización del producto y servicio ofrecidos. Esta debe ser una de las principales fuentes de diferenciación con la competencia. Como se mencionó en el modelo de negocios, la propuesta de valor debe ir orientada en aspectos como el conocimiento de las industrias que se desean atacar, los tiempos de respuesta y la personalización del servicio. A partir de la creación de estas ventajas competitivas, se deberá realizar una campaña de marketing que logre transmitir esta información a los potenciales clientes, mediante el trabajo de captadores, de personal comercial que vaya a conversar con los clientes, con una propuesta clara y detallada y a través de un trabajo en redes sociales, donde la empresa no está presente de una manera relevante hoy en día.

8.2 MARKETING TÁCTICO

8.2.1 PRODUCTO

La empresa seguirá ofreciendo en nuevas industrias, su producto actual: la plataforma web de reportes e indicadores que permite a los clientes monitorear sus procesos mediante el control de gestión. Además, se entrega un servicio de consultoría, que permite identificar la información relevante de la industria que se debe mirar y monitorear, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por los clientes.

Dentro de las características del producto y servicio ofrecidos, destaca que la plataforma web la desarrolla un equipo de expertos en el área TI con un alto estándar y debe incluir un nivel de personalización tal que haga que el cliente prefiera este producto por sobre otro.

8.2.2 PRECIO

En este caso de estudio en particular, se utiliza como referencia un precio estándar definido por la empresa. En un plan de marketing táctico, en general se define el precio de un producto o servicio que no se ha incorporado al mercado todavía, por lo que se utilizan técnicas para definirlo. Por ejemplo, se utilizan los costos de producción como cota inferior de un intervalo de precios, y se realiza una encuesta a los

potenciales clientes, para tener como cota superior la disposición a pagar por aquel producto o servicio.

Para establecer el precio que se puede cobrar a los potenciales clientes de las industrias de Salud y Educación, se consideran contratos de 24 meses, dentro de los cuales se cobra una cuota inicial y luego ésta se reduce a una cuota mensual menor.

Si bien el precio a cobrar depende de las necesidades de cada cliente y de la cantidad de plataformas que se requieran, se define el siguiente precio promedio:

- Valor inicial de producto + servicio de consultoría: 600 UF + IVA, esto es aproximadamente \$16.000.000 más IVA, lo que daría un total aproximado de \$19.000.000. a cobrar por una sola vez.
- Valor mensual: 120 UF + IVA, esto es aproximadamente \$3.200.000 más IVA, lo que daría un total aproximado de \$3.800.000.

8.2.3 PLAZA

Con respecto a los canales de distribución, el mecanismo que prima en este caso de estudio es la venta directa. La página web de la empresa no tiene la opción de contratar el producto o servicio vía online, debido a todos los pasos que se deben seguir de forma previa a la firma de un contrato.

Por otro lado, la consultora no cuenta con puntos o locales de venta, dado el tipo de producto y servicio que ofrece. Es por esto que la venta directa es el método con el que deben llevarse todos los esfuerzos para lograr ofrecer el producto y servicio.

Se espera que el nuevo personal comercial de la empresa pueda desarrollar esta actividad en conjunto con el Gerente General, especialmente a partir de las reuniones comerciales. Además, ellos serán los encargados de dar a conocer el producto y servicio que ofrece la empresa a los contactos que consigan en las industrias de interés.

Lo ideal es que se logre establecer un discurso que sea lo suficientemente convincente para que los clientes se interesen, y logren captar que lo que la empresa ofrece les ayudará a resolver sus problemas y necesidades. De la misma forma, es importante destacar la diferenciación que se definió en la propuesta de valor, ya que es de suma importancia que los clientes sepan por qué es una mejor alternativa contratar lo que ofrece esta empresa con respecto a lo que ofrece la competencia o servicios/productos similares incluida la opción de servicio interno.

Sería un punto a favor que, al momento de dar a conocer el producto, el personal de la empresa le muestre mediante algún dispositivo (*Tablet, Notebook o Smartphone*) a los clientes cómo funciona la plataforma, para que puedan tener una idea de las vistas disponibles, el nivel de detalle, algunos datos de usabilidad, entre otros factores interesantes.

Otro punto importante para que este método de venta funcione, es que el personal de la empresa que dé a conocer el servicio debe tener un buen manejo de la situación, saber comunicarse de manera correcta con los clientes, tener un buen discurso, poder de convencimiento, mostrar que está empoderado de los datos de la industria en la que quiere entrar y así los clientes verán que están hablando el mismo idioma.

Además, la empresa asegura confiabilidad y confidencialidad de la información, dado esto es que los actuales clientes pueden recomendar los servicios y productos a potenciales clientes.

8.2.4 PROMOCIÓN

En este apartado la idea es definir incentivos con el objetivo de lograr un incremento en las ventas. Se debe evaluar el hecho de realizar promociones según la cantidad de productos o servicios contratados, es decir, si un cliente requiere lo ofrecido por la empresa para más de un área o para más de un proceso, podría acceder a un mejor precio que un cliente que requiere solo de un servicio.

Por otro lado, es bueno evaluar la idea de ofrecer un mes de prueba a la hora de tener las reuniones comerciales y en el caso de que no se logre concretar un contrato de inmediato. Esto podría ser de gran ayuda, ya que un cliente no convencido de contratar el producto y servicio de la empresa, podrá usarlo durante un mes sin costo, y si le parece adecuado, se cierra el contrato al mes siguiente. Esto, obviamente, entraña un riesgo.

En el largo plazo, los clientes que renueven su contrato de 24 meses (el primero firmado), podrán acceder a mejores precios, como una forma de fidelización, para que sigan ligados a la empresa y no tengan que buscar otras opciones en la competencia.

Para que los clientes puedan estar informados sobre las características del producto y servicio y sobre posibles novedades, deben existir diferentes métodos para entregar esta información. El primero seguirá siendo la página actual de la consultora, donde se agregará una sección de novedades. Además, en caso de existir nuevos servicios o nuevas promociones, el personal comercial de la empresa se encargará de comentarle esto a los clientes actuales, con el fin de que ellos sean los primeros en saber acerca de este tema, ya sea de manera presencial o enviando mails con el detalle de las novedades.

Por otro lado, se debe dar el primer paso para que la empresa tenga presencia en redes sociales. El hecho de contar con un *fanpage* en Facebook, con una cuenta de Twitter o estar presentes en LinkedIn, puede ayudar a que más gente conozca su producto y servicio, y así las posibilidades en el mercado crecen.

9 PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se describen los procesos más importantes para el negocio, que permitirán implementar la estrategia comercial. Por lo tanto, se detallarán todas las actividades, desde el primer contacto con el cliente, hasta el seguimiento posterior a la firma de contrato que se les hará a los clientes.

9.1 PROCESOS OPERACIONALES

Elección de proveedores

La empresa lleva años trabajando con proveedores que le proporcionan lenguajes de programación e infraestructura TI. La implementación de la estrategia comercial no implica la búsqueda de nuevos proveedores, ya que la manera de funcionar de la empresa hasta ahora es completamente aplicable a los nuevos mercados donde se quiere ingresar.

Abastecimiento

En este caso particular, no se requiere adquirir materias primas o materiales para desarrollar la plataforma web u ofrecer el servicio de consultoría.

Por otro lado, se necesita adquirir dos notebooks, uno para cada miembro del área comercial, más artículos de oficina. Se evaluará también adquirir una camioneta de la empresa, para que sea utilizada por el área comercial para ir a las reuniones con clientes.

Desarrollo de Plataforma Web y entrega de servicio

Se describe a continuación el proceso que debe seguir la empresa para lograr desarrollar la plataforma web y entregar el servicio de consultoría a los nuevos clientes.

En este caso de estudio, lo primordial para empezar es que se lleve a cabo la capacitación para todo el personal de la empresa, que debe ser realizada por los nuevos integrantes del área comercial en conjunto con los aliados clave de cada una de las industrias. Esta capacitación se llevará a cabo en sesiones semanales durante un mes. Una vez finalizado este proceso, se procede a comenzar la coordinación de reuniones comerciales mediante el trabajo del área comercial y el aprovechamiento de contactos.

Una vez que se establece el contacto con un potencial nuevo cliente y se ha identificado el área de su organización en donde se planteará una oferta, se realiza una reunión de trabajo con el cliente.

En dicha reunión de trabajo se analiza en conjunto cuáles son los procesos que se realizan en dicha área, sus objetivos, posibles debilidades, los esfuerzos que realizan para el control de gestión y cuáles son las metas que se quieren lograr, esto para entender lo mejor posible la situación actual de la empresa.

Con los antecedentes que se levantan a partir de la reunión antes mencionada, la empresa realiza una propuesta de servicios de asesorías específicas relacionadas con potenciar los reportes e indicadores para lograr mejoras en los procesos.

Esta propuesta define los alcances generales y establece ciertas condiciones que serían detalladas en las fases de implementación. En la generalidad de los casos, aquí se solicita una nueva reunión para que una vez que el cliente revisa la propuesta, se discutan las observaciones y así se genera una nueva propuesta de servicios incluyendo las condiciones comerciales y plazos, entre otros aspectos relevantes.

Las etapas estándares de implementación de habilitación de la plataforma de reportes e indicadores, tiene las siguientes fases:

Fase 1: entendimiento de objetivos y necesidades del cliente, y comienzo de creación de paneles e indicadores.

Fase 2: recopilación de fuentes de información, modelamiento de datos, desarrollo de procesos, diseño de vistas de navegación, diseño de reportes y desarrollo de los mismos.

Fase 3: Habilitación de plataforma y ajustes del producto.

Fase 4: Esta fase implica la puesta en marcha del servicio de consultoría.

Los Plazos asociados a cada una de las fases dependen de la complejidad y alcance de cada caso.

La metodología utilizada por la empresa para implementar su producto de plataforma de reportes e indicadores, cumplida la Fase I, le permite disponer a la quinta semana de una primera versión del producto. Los proyectos de implementación por lo general van desde las 6 semanas hasta los 3 meses y todo esto depende del alcance.

Investigación y Desarrollo

Se propone que el personal de la empresa esté informándose constantemente de los cambios y tendencias que presenta un mercado tan dinámico como lo es el de las tecnologías de información. Según las propias palabras de los empleados de la consultora, ellos conocen poco a la competencia y los softwares que crean o utilizan, entonces es fundamental comenzar a conocer más el propio mercado donde están insertos.

Cada vez avanza más rápido este mercado y está presentando innovaciones y nuevas tecnologías y soluciones cada día, que es importante conocer para no quedar obsoletos.

9.2 PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS

Venta de producto y servicio

El proceso de venta se lleva a cabo en las dependencias de los clientes o bien en la sala de reuniones que se encuentra en la oficina de la empresa. El nuevo vendedor del área comercial es quien tiene la mayor relevancia en este proceso, ya que es el que lidera el discurso y tiene que dar a conocer las características del producto y servicio ofrecidos por la compañía. Debe lograr transmitir a los clientes que la empresa se ha esforzado y ha hecho un trabajo minucioso por tratar de entender el mercado de su cliente, por lo que pueden hablar de igual a igual, en los mismos términos. Si el cliente percibe que el vendedor y el equipo de la empresa presentes en la reunión saben cuáles son los factores claves de éxito en la industria a la que pertenecen, sin duda que será una buena señal y un buen punto de partida para lograr aprovechar oportunidades de cerrar contratos. El ideal es que los clientes sepan cuáles de sus procesos claves se pueden monitorear con la plataforma que se les está ofreciendo.

Por otro lado, el vendedor debe dar a conocer los precios del producto y servicio que está ofreciendo y además debe entregar información acerca del seguimiento que se hará a los clientes una vez firmado el contrato y cómo será la relación futura que se pretende establecer.

Seguimiento al cliente

Una vez firmado el contrato, la empresa se encarga de hacerle un seguimiento al cliente, con el fin de apoyarlo en la toma de decisiones y en caso de que se le presente algún tipo de problema con el producto entregado o bien con el proceso que se ha estudiado en conjunto para entender la situación actual de la empresa.

Se visitará al cliente para otorgar el servicio de consultoría en reportes e indicadores que se ha descrito anteriormente en este estudio, además siempre habrá personal disponible para ir donde el cliente en caso de que se requiera, y siempre habrá alguien atendiendo el teléfono y respondiendo en mail si es necesario.

Esta es una de las mejores formas de fidelizar clientes, y además se aprovecha como una instancia para recibir *feedback* de parte de ellos. La idea es que la persona que realice las visitas al cliente o bien se comunique con ellos por otro medio, informe al jefe comercial y a la gerencia sobre los comentarios recibidos, para así ver la pertinencia de estos y posteriormente tomar las acciones adecuadas.

Publicidad y Promoción

El área comercial debe estar siempre analizando los resultados de las ventas y estableciendo promociones para aumentar las opciones en el corto plazo. Esto es un trabajo entre el área comercial y la gerencia.

Dichas promociones se deben informar a los clientes y también se le deben hacer llegar a los potenciales clientes, mediante los distintos medios de comunicación, principalmente en redes sociales, ya que es este punto al que hay que enfocar los esfuerzos para que tome fuerza de inmediato. Si se tienen redes sociales débiles, con pocos seguidores o con pocas visitas, no será una herramienta útil para la compañía.

Además, el área comercial debe estar investigando sobre opciones para aparecer en revistas o páginas web del rubro de las tecnologías de información, así como también la posibilidad de definir alguna campaña de marketing, con algún eslogan llamativo que permita captar la atención de potenciales clientes. En este mismo sentido, ayuda elaborar alguna nota o noticia sobre un tema de interés, que pueda ser publicado en un medio local especializado.

10 PLAN DE RRHH

El plan de RRHH considera la estructura organizacional de la empresa, los datos de las remuneraciones del personal, la descripción de las tareas de cada uno y un posible plan de capacitación, de ser necesario.

10.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura actual de la empresa se presenta en la descripción de la compañía. A continuación, se recuerdan sus aspectos esenciales:

La consultora cuenta con las siguientes áreas, en las cuales trabajan un total de 9 personas.

- Gerencia General
- Asistente de Gerencia
- Área TI & Operaciones
- Área de BI (Business Intelligence)
- Además, hay 3 servicios que están externalizados; Contabilidad, RRHH y Data Center.

Como se ha hecho énfasis hasta ahora, actualmente la empresa no cuenta con un área comercial desarrollada, y este es el punto más importante, ya que en la nueva estructura organizacional se incorpora un área comercial, compuesta de dos personas. Es así, que la nueva estructura de la organización propuesta es la siguiente:

- Gerencia General
- Asistente de Gerencia
- Área TI & Operaciones
- Área Comercial
- Área de BI (Business Intelligence)
- Además, hay 3 servicios que están externalizados; Contabilidad, RRHH y Data Center.

10.2 REMUNERACIÓN

A continuación, se presenta la estructura de remuneraciones de la empresa, considerando la nueva estructura organizacional. En la Tabla 7 se muestran los números:

Tabla 7: Estructura de remuneraciones de la empresa, considerando cargos nuevos.

Cargo	Remuneración mensual (UF)	Remuneración Mensual (\$) *
Gerente General	180	4.800.000
Jefe Área TI & Operaciones	120	3.200.000
Jefe Área BI	120	3.200.000
Jefe Área Comercial	120	3.200.000
Desarrollador Área TI & Ope.	75	2.000.000
Desarrollador Área TI & Ope.	75	2.000.000
Analista Área BI	70	1.870.000
Analista Área BI	70	1.870.000
Analista Área BI	70	1.870.000
Vendedor Profesional	60	1.600.000
Asistente de Gerencia	35	930.000
Data Center**	20	535.000
Contabilidad y RRHH**	18	480.000
Total	1.033	27.555.000

Fuente: Elaboración propia

* La remuneración mensual considerada es una aproximación a la compensación total de cada persona, en función de los niveles de renta de la empresa y valores revisados en encuestas de remuneración del mercado laboral chileno.

** Servicios externalizados.

Se considera un jefe para la nueva área comercial de la empresa, con un sueldo igual al de los otros jefes de área que existen actualmente en la organización. Además, se revisó la encuesta de remuneraciones de la empresa PWC, para definir el sueldo de un vendedor profesional, ajustado por IPC (al año 2016).

En la tabla 8, se muestran las remuneraciones sólo considerando los recursos incrementales.

Tabla 8: Remuneraciones de cargos nuevos

Cargo	Remuneración Mensual (UF)	Remuneración Mensual (\$) *
Jefe Área Comercial	120	3.200.000
Vendedor Profesional	60	1.600.000

10.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Gerente General

En esta nueva estructura organizacional, el Gerente no tendrá que preocuparse de realizar las tareas comerciales, ya que ahora existe un área encargada, pero si lo desea puede incorporarse a algunas reuniones con clientes. Seguirá realizando las labores financieras y de dirección estratégica que viene realizando hasta ahora y que han permitido que la empresa haya logrado buenos resultados a lo largo del tiempo. Además, deberá apoyar al área comercial en las labores de marketing definidas anteriormente en aquel plan. De todos modos, y en la medida de sus posibilidades y prioridades, lo recomendable es que el Gerente General se involucre lo más que pueda, para estar al tanto de cómo se desarrolla y plantea esta nueva fase de expansión de los servicios y ventas de la organización.

Jefe Área TI & Operaciones

El jefe de esta área tiene a su cargo a los desarrolladores y se responsabiliza principalmente por el establecimiento y definición de los lineamientos para el desarrollo de las plataformas web requeridas por los clientes. Además de desarrollar los softwares, gestionar los servidores, supervisar desarrollos y participar de algunas reuniones con clientes.

Jefe Área BI

El jefe de área se dedica a planificar y coordinar proyectos, además de participar también en el desarrollo y creación de plataformas, llevar a cabo la dirección de su equipo de analistas, participar en las propuestas comerciales y en reuniones con clientes.

Jefe Área Comercial

Este es uno de los cargos nuevos propuestos, y, como ya se ha mencionado, debe ser una persona que tenga un conocimiento acabado de los mercados en los que se pretende insertar la empresa. Debe planificar las reuniones comerciales que llevará a cabo junto con el vendedor, donde en ocasiones se sumará el gerente, así como también los otros jefes de área. Debe definir metas de ventas, y alinearse con los objetivos de gerencia, además de supervisar el trabajo del vendedor.

Por otro lado, puede tener injerencia en la definición de los precios del producto y servicio y puede colaborar con la gerencia en labores de marketing tales como la definición de promociones, descuentos y otras tareas.

Desarrolladores Área TI & Operaciones

Los desarrolladores de esta área, como su nombre lo indica, son los que construyen las plataformas web para los clientes, en base a las instrucciones dadas por el jefe de área. Trabajan las bases de datos, verifican la plataforma y en el último tiempo realizan actividades directamente en las dependencias de los clientes, en labores de respuesta a llamadas de soporte y verificación de información.

Analistas Área BI

Los analistas de esta área son los encargados de recibir los datos de los clientes, participan también en la construcción de las plataformas, proponen mejoras y hacen sugerencias para el mejor procesamiento de datos y mejor desarrollo del producto, plantean nuevos requerimientos a su jefe y en ocasiones a gerencia, así como también realizan maquetas de nuevos proyectos.

Vendedor profesional

Este es el segundo cargo que se propone a la nueva estructura organizacional. Depende del jefe comercial y su labor principal consiste en vender el producto y el servicio producidos por la empresa. Al igual que su jefe debe conocer a fondo los mercados de los clientes que se desea abarcar, además de establecer un discurso convincente. También debe saber comunicarse con los clientes, explicar las características del producto y servicio de manera clara y precisa. Su labor será fundamental para lograr posicionar a la empresa en nuevas industrias.

Asistente de Gerencia

La asistente de gerencia se dedica a realizar distintas labores, principalmente las relacionadas a cobranzas a clientes, servicios generales para el personal de la empresa y labores administrativas que permiten que la organización funcione correctamente mes a mes.

10.4 CAPACITACIÓN

Se sugiere llevar a cabo una capacitación a todo el personal de la empresa, con el objetivo de que todos aporten su valor y experiencia para lograr cumplir con los objetivos de este plan. Esto quiere decir que, para poder implementar la estrategia comercial, toda la organización debe estar con el mismo foco y trabajar en equipo. Para ello, se espera que todos los integrantes de la consultora logren un conocimiento, al menos general, de los nuevos mercados que se pretende abarcar.

Es así que, en caso de que los analistas, operadores o jefes de área deban participar en las reuniones comerciales, ellos sean un aporte y puedan entregar ideas

claras y soluciones para los clientes, resolviendo dudas o inquietudes acerca de la plataforma o del servicio de consultoría que se ofrece. Esto sería un buen complemento para el personal comercial y, además significaría que la empresa está entregando una imagen de confianza y de conocimiento a sus potenciales clientes.

Una vez definida la estructura organizacional, la estructura de remuneraciones, la definición de los cargos y las necesidades de capacitación, ya se tienen todos los inputs para poder elaborar un flujo de caja, y así poder concluir si la implementación de la estrategia comercial es un proyecto viable y favorable para la empresa.

11 PLAN FINANCIERO

11.1 INGRESOS Y PROYECCIÓN DE VENTAS

Dados los precios definidos en el plan de marketing, se estima que los ingresos anuales de la empresa por contrato serán de 600 UF + IVA como primera cuota, más 120 UF + IVA de ingresos mensuales por 24 meses. Estos ingresos se explican debido a que están dentro de los rangos que se maneja en el mercado para servicios similares.

El costo inicial se debe a que se necesita dilucidar información y ciertos parámetros clave, además de organizar como dar seguimiento a la información, entre otras tareas que implican en la práctica que varios trabajadores deben dedicar tiempo a analizar el caso y construir la plataforma y los indicadores. En tanto los ingresos mensuales se deben a tener una o dos personas capacitadas dedicadas a hacer seguimiento de la información y a hacer los reportes.

En cuanto a la estimación de la demanda, se utilizarán los mercados meta definidos en el análisis de mercado, que serán el target de cada una de las industrias. Para calcular los ingresos anuales, se multiplican los ingresos por la cantidad de productos/servicios contratados por el total de clientes. Para hacer la proyección de ventas de los próximos 5 años, se asumirán los siguientes supuestos:

- Al primer año de desarrollada la estrategia comercial en la empresa, aún no se ha logrado captar un nuevo cliente, manteniendo los 3 clientes actuales.
- En el segundo año asume la entrada de un nuevo cliente, que contrata una plataforma y el servicio de consultoría, es decir, solo se resuelven las necesidades de un área en particular. Esto significa que, al segundo año, se cumple con una tasa de concreción de clientes igual al 10% (1 de los 10 clientes posibles definidos como mercados meta), lo que sería consistente a lo que ha pasado con la empresa hasta ahora.
- En el tercer año, se asume la entrada de un cliente nuevo, que los clientes antiguos se mantienen y que el cliente que entró en el año 2 contrata un nuevo servicio para un área adicional. La tasa de concreción en este caso es de 1/9, lo que equivale a un 11%.
- En el año número 4, se asume la entrada de un nuevo cliente, y que los clientes que estaban hasta el año 3 han renovado sus contratos. El nuevo cliente, solo

contrata un servicio. La tasa de concreción de este año es 1/8, lo que es igual a un 12,5%.

- Para el último año del horizonte planteado, se asume que se mantienen todos los clientes anteriores, que el cliente que entró el año anterior contrata un servicio adicional y que el último cliente en entrar a la cartera contrata un solo servicio.

Cabe destacar que esta proyección de ventas asume un escenario más bien regular-optimista, y en el análisis de sensibilidad se distinguirán distintos escenarios, variando la cantidad de contratos, para ver sus efectos. Los resultados se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9: Proyección de ventas en un horizonte de 5 años

	N° de clientes	N° de productos/servicios	Ingreso inicial (UF)	Ingreso mensual (UF)	Ingreso anual (UF)
Año 1	3	5	3570	714	12138
Año 2	4	6	4284	856,8	14566
Año 3	5	8	5712	1154,4	19565
Año 4	6	9	6426	1298,7	22010,4
Año 5	7	11	7854	1587,3	26901,6

Fuente: Elaboración propia

11.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

Costos Fijos

Acá se incluyen las remuneraciones del personal de la empresa, arriendo de la oficina, gastos en TI, gastos en social media y gastos generales como agua, luz, internet y gastos comunes.

Los detalles de los costos anuales se muestran en la Tabla 10:

Tabla 10: Costos fijos sin IVA, en un horizonte de 5 años, valorados en UF.

Costo fijo mensual sin IVA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	12.396	12.396	12.396	13.116	13.116
Arriendo	540	540	540	540	540
TI	192	192	192	192	192
Social Media	180	180	180	180	180
Gastos Generales	516	516	516	542	542

Total	13.824	13.824	13.824	14.570	14.570
-------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costos fijos por concepto de remuneraciones, se considera que a partir del año 4 se contrata a un nuevo vendedor profesional. En estricto rigor las remuneraciones deberían variar año a año por reajuste del IPC, pero se mantienen constantes por simplicidad hasta el año 3.

En lo que respecta a los costos fijos por arriendo, se asume que se seguirá utilizando la misma oficina que se utiliza actualmente, aun cuando agreguen tres personas más a la empresa a lo largo de los cinco años del período de evaluación.

Los costos fijos correspondientes a TI y *Social Media*, se consideran fijos para todo el período evaluado. Además, cabe destacar que el monto destinado a *Social Media* corresponde a un plan *premium* que incluye gestión de páginas (*Facebook*, *Linkedin*, *Twitter*), creación de contenidos, publicaciones, análisis de competencia, gestión de una campaña publicitaria, entre otras características.

En gastos generales, se asumió un incremento de un 5% en el año 4 por la llegada del nuevo vendedor.

11.3 INVERSIÓN

La inversión requerida para poder implementar la estrategia comercial desarrollada corresponde a computadores para el nuevo personal, artículos de oficina y una camioneta. A partir del año 4 se considerará la compra de muebles por la llegada de un segundo vendedor. Los detalles de la inversión se muestran en la Tabla 11:

Tabla 11: Inversión sin IVA expresada en pesos, en un horizonte de 5 años.

Inversión sin IVA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadores	759.980	-	-	-	379.990	-
Artículos de oficina	100.000	-	-	-	100.000	-
Camioneta	8.437.100	-	-	-	-	-
Muebles	-	-	-	-	198.000	-
Total	9.297.080	-	-	-	677.990	-

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que se toma como año 0 el punto de partida donde se comienza a implementar la estrategia comercial, siendo el año 1 el primer año completo con la estrategia ya implementada.

11.4 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo de este proyecto se calcula mediante el valor del flujo de caja acumulado más negativo. Para esto se calcula el flujo de caja efectivo como la resta entre el ingreso por ventas menos el total de egresos (costos fijos en este caso) y menos la inversión. Posteriormente se calcula el flujo de caja efectivo acumulado, que corresponde al flujo de caja efectivo del período más el flujo efectivo del período anterior. Haciendo estos cálculos se llega a que el capital de trabajo asciende a la suma de **\$99.007.808**, es decir, cien millones de pesos aproximadamente.

La Tabla 12 refleja dichos resultados:

Tabla 12: Cálculo de capital de trabajo en un período de evaluación de 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Por ventas	323.623.356	323.623.356	388.256.730	521.505.075	586.676.550	717.046.155
Egresos						
Costos fijos	368.478.720	368.478.720	368.478.720	368.478.720	388.363.350	388.363.350
Costos variables						
Total egresos	368.478.720	368.478.720	368.478.720	368.478.720	388.363.350	388.363.350
Inversión	9.297.080				677.990	
Flujo de caja efectivo		-44.855.364	19.778.010	153.026.355	197.635.210	328.682.805
Flujo de caja efectivo acumulado	-54.152.444	-99.007.808	-79.229.798	73.796.557	271.431.767	600.114.572

Fuente: Elaboración propia

11.5 DEPRECIACIÓN

Para calcular la depreciación anual, se toman en cuenta los computadores, la camioneta y los muebles. Además, se tiene que la vida útil tanto de la camioneta como de los muebles son 10 años y 3 años para los computadores. Con estos datos se calcularon los valores residuales y las tasas de depreciación. Los resultados se muestran en la Tabla 13:

Tabla 13: Depreciación anual de los activos fijos de la inversión, en un período de 5 años.

Depreciación Anual en pesos								
	Valor de adquisición	Valor residual	Tasa de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camioneta	8.437.100	1.687.420	20%	1.687.420	1.349.936	1.079.949	863.959	691.167
Computadores	759.980	253.327	67%	506.653	168.884	56.295	18.765	6.255
Muebles	198.000	19.800	20%				39.600	31.680
Total	9.395.080	1.960.547		2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102

Fuente: Elaboración propia

11.6 OTRAS CONSIDERACIONES

Se utiliza una tasa de descuento igual a 12% para descontar los flujos. Esto es porque se suele utilizar esta tasa en las evaluaciones de proyectos de inversión de Pymes. Además, como ya se ha dicho, el horizonte de evaluación será un período de 5 años.

11.7 FLUJO DE CAJA

Utilizando todos los valores obtenidos correspondientes a ingresos, costos, depreciaciones, inversión y valor residual, se construye el siguiente flujo de caja que se muestra en la Tabla 14:

Tabla 14: Flujo de caja del proyecto, escenario optimista

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos brutos totales	385.111.794	385.111.794	462.025.509	620.591.039	698.145.095	853.284.924
Ingresos netos totales	323.623.356	323.623.356	388.256.730	521.505.075	586.676.550	717.046.155
Costos fijos brutos	438.489.677	438.489.677	438.489.677	438.489.677	462.152.387	462.152.387
Costos fijos netos	368.478.720	368.478.720	368.478.720	368.478.720	388.363.350	388.363.350
IVA débito	61.488.438	61.488.438	73.768.779	99.085.964	111.468.545	136.238.769
IVA crédito	70.010.957	70.010.957	70.010.957	70.010.957	73.789.037	73.789.037
Depreciaciones	- 2.194.073	-2.194.073	-1.518.820	-1.136.244	-922.324	-729.102

Perdidas Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-
		47.049.437	94.098.875	75.839.685		
Utilidad Antes de Impuestos	47.049.437	94.098.875	75.839.685	76.050.426	197.390.876	327.953.703
Impuesto 1era categoría (25%)	-	-	-	19.012.607	49.347.719	81.988.426
Utilidad Después de Impuestos	47.049.437	94.098.875	75.839.685	57.037.820	148.043.157	245.965.277
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Pérdidas Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	-
		47.049.437	94.098.875	75.839.685		
Flujo de Caja Operacional	44.855.364	44.855.364	19.778.010	134.013.748	148.965.481	246.694.379
Inversión	-9.297.080	-	-	-	-677.990	-
Valor Residual de los activos	-	-	-	-	-	1.960.547
Capital de trabajo	99.007.808	-	-	-	-	-
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	99.007.808	-
Flujo de capitales	108.304.888	-	-	-	98.329.818	1.960.547
Flujo de caja	153.160.252	44.855.364	19.778.010	134.013.748	247.295.299	248.654.926

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja se realiza sin considerar deuda, es decir, es un flujo no apalancado. Además, se descuenta con una tasa de descuento de 12%, y con ello se obtienen los valores de los indicadores de relevancia: el VAN y la TIR. Los resultados se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15: Indicadores del proyecto

Tasa de Descuento	12%
VAN(\$)	216199679
TIR	22%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se puede ver el flujo de caja marginal, es decir, el que considera sólo los recursos incrementales. Este caso se muestra en la Tabla 16:

Tabla 16: Flujo de caja marginal, sólo considera recursos incrementales

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos brutos totales	-	-	77.022.359	231.067.076	308.089.435	462.134.152
Ingresos netos totales			64.724.671	194.174.014	258.898.685	388.348.027
Costos fijos brutos	74.261.712	74.261.712	74.261.712	74.261.712	74.261.712	74.261.712
Costos fijos netos	62.404.800	62.404.800	62.404.800	62.404.800	62.404.800	62.404.800
IVA débito	-	-	12.297.688	36.893.063	49.190.750	73.786.125
IVA crédito	11.856.912	11.856.912	11.856.912	11.856.912	11.856.912	11.856.912
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Perdidas Ejercicio Anterior	-	64.598.873	129.197.746	128.396.695	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	-64.598.873	129.197.746	128.396.695	2.236.275	195.571.561	325.214.125
Impuesto 1era categoría (25%)	-	-	-	559.069	48.892.890	81.303.531
Utilidad Después de Impuestos	-64.598.873	129.197.746	128.396.695	1.677.206	146.678.671	243.910.594
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Pérdidas Ejercicio Anterior	-	62.404.800	64.598.873	62.279.002	-	-
Flujo de Caja Operacional	-62.404.800	64.598.873	62.279.002	65.092.452	147.600.995	244.639.696
Inversión	-9.297.080	-	-	-	-677.990	-
Valor Residual de los activos	-	-	-	-	-	1.960.547
Capital de trabajo	99.007.808	-	-	-	-	-
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	99.007.808
Flujo de capitales	-108.304.888	-	-	-	-677.990	1.960.547
Flujo de caja	-170.709.688	64.598.873	62.279.002	65.092.452	146.923.005	345.608.051

Fuente: Elaboración propia

En este caso, los indicadores que arroja este flujo son los siguientes y se muestran en la Tabla 17:

Tabla 17: Indicadores del flujo de caja marginal

Tasa de Descuento	12%
VAN(\$)	57.775.345
TIR	5%

Fuente: Elaboración propia

Además, se puede calcular el punto de equilibrio para cada uno de los flujos antes mencionados. En el caso del flujo de caja calculado como escenario optimista considerando la estructura actual de la empresa, se necesita calcular primero la ganancia bruta por venta. Para ello, se tiene que los costos fijos de la empresa son de \$368.478.720, que la ganancia bruta promedio corresponde a los ingresos por venta menos los costos y en este caso sería \$64.724.671- \$5.124.000 (que corresponde a los ingresos por un servicio en un año y a los costos asociados a las TI) = \$59.600.671.

Así su porcentaje de ganancia promedio corresponde a la división: $\$59.600.671/\$64.724.671= 0,92\%$. De esta forma, el punto de equilibrio se calcula como la división entre los costos fijos y la ganancia bruta promedio, por lo que en este caso el punto de equilibrio equivale a $\$368.478.720/0,92= \$400.520.347$. Lo que esto quiere decir, es que la empresa debe ganar 400 millones anuales sólo para pagar sus costos fijos y sus costos directos, este número no incluye ninguna ganancia. A partir del año 3 la empresa ganaría más de 400 millones.

Para el caso del flujo de caja marginal, se tiene que los costos son \$62.404.800, que la ganancia bruta promedio es la misma que en el caso anterior = a 0,92, de esta forma el punto de equilibrio es igual a $\$62.404.800/0,92 = \$67.831.304$. Esto al igual que en el caso anterior, se cumple a partir del año 3.

11.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El flujo de caja expuesto en el apartado anterior se considera asociado a un escenario optimista ya que, a partir del segundo año con la estrategia comercial implementada, se consigue captar al menos un cliente nuevo cada año. A continuación, se exponen los resultados del flujo de caja obtenidos en un escenario medio y en uno pesimista, que varían según los ingresos por ventas.

Escenario pesimista

En este escenario, se considera la siguiente proyección de ventas a 5 años, que se muestra en la Tabla 18:

Tabla 18: Proyección de ventas en escenario pesimista

	Nº de clientes	Nº de productos/ servicios	Ingreso inicial	Ingreso mensual	Ingreso anual	Ingreso anual (UF)
Año 1	3	5	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 323.623.356	12.138
Año 2	4	6	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 388.348.027	14.566
Año 3	4	6	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 388.348.027	14.566
Año 4	4	7	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 453.072.698	16.993
Año 5	4	7	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 453.072.698	16.993

Fuente: elaboración propia

Así, se tiene el siguiente flujo de caja, ilustrado en la Tabla 19:

Tabla 19: Flujo de caja en escenario pesimista.

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos brutos totales	385.111.794	385.111.794	462.134.152	462.134.152	539.156.511	539.156.511
Ingresos netos totales	323.623.356	323.623.356	388.348.027	388.348.027	453.072.698	453.072.698
Costos fijos brutos	438.489.677	438.489.677	438.489.677	438.489.677	462.152.387	462.152.387
Costos fijos netos	368.478.720	368.478.720	368.478.720	368.478.720	388.363.350	388.363.350
IVA débito	61.488.438	61.488.438	73.786.125	73.786.125	86.083.813	86.083.813
IVA crédito	70.010.957	70.010.957	70.010.957	70.010.957	73.789.037	73.789.037
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Perdidas Ejercicio Anterior	-	47.049.437	94.098.875	75.839.685	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	-47.049.437	-94.098.875	-75.748.388	-57.106.622	63.787.024	63.980.246
Impuesto 1era categoría (25%)	-	-	-	-14.276.655	15.946.756	15.995.061
Utilidad Después de Impuestos	-47.049.437	-94.098.875	-75.748.388	-42.829.966	47.840.268	47.985.184
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Pérdidas Ejercicio Anterior	-	47.049.437	94.098.875	75.839.685	-	-
Flujo de Caja Operacional	-44.855.364	-44.855.364	19.869.307	34.145.962	48.762.592	48.714.287
Inversión	-9.297.080	-	-	-	-677.990	-
Valor Residual de los activos	-	-	-	-	-	1.960.547
Capital de trabajo	-99.007.808	-	-	-	-	-
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	99.007.808
Flujo de capitales	-108.304.888	-	-	-	-677.990	1.960.547
Flujo de caja	-153.160.252	-44.855.364	19.869.307	34.145.962	48.084.602	149.682.642

Fuente: elaboración propia

Este flujo de caja arroja los resultados que se reflejan en la Tabla 20:

Tabla 20: Indicadores del proyecto, escenario pesimista

Tasa de Descuento	12%
VAN(\$)	-37.572.988
TIR	-5%

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados, se concluye que en este caso no conviene hacer el proyecto ya que el VAN es negativo y la TIR es menor que la tasa de descuento.

Escenario medio

En este escenario, se considera la siguiente proyección de ventas a 5 años, que se muestra en la Tabla 21:

Tabla 21: Proyección de ventas a 5 años, escenario medio

	N° de clientes	N° de productos/ servicios	Ingreso inicial	Ingreso mensual	Ingreso anual	Ingreso anual (UF)
Año 1	3	5	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 323.623.356	12.138
Año 2	4	6	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 388.348.027	14.566
Año 3	4	6	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 434.036.030	14.566
Año 4	4	7	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 498.760.702	16.993
Año 5	4	7	\$ 19.036.668	\$ 3.807.334	\$ 544.448.705	16.993

Fuente: elaboración propia

Así, se tiene el siguiente flujo de caja, ilustrado en la Tabla 22:

Tabla 22: Flujo de caja en escenario medio

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos brutos totales	385.111.794	385.111.794	462.134.152	516.502.876	593.525.235	647.893.959
Ingresos netos totales	323.623.356	323.623.356	388.348.027	434.036.030	498.760.702	544.448.705
Costos fijos brutos	438.489.677	438.489.677	438.489.677	438.489.677	462.152.387	462.152.387
Costos fijos netos	368.478.720	368.478.720	368.478.720	368.478.720	388.363.350	388.363.350
IVA débito	61.488.438	61.488.438	73.786.125	82.466.846	94.764.533	103.445.254
IVA crédito	70.010.957	70.010.957	70.010.957	70.010.957	73.789.037	73.789.037
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Perdidas Ejercicio Anterior	-	47.049.437	94.098.875	75.839.685	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	-47.049.437	-94.098.875	-75.748.388	-11.418.619	109.475.028	155.356.253
Impuesto 1era categoría (25%)	-	-	-	-2.854.655	27.368.757	38.839.063
Utilidad Después de Impuestos	-47.049.437	-94.098.875	-75.748.388	-8.563.964	82.106.271	116.517.190
Depreciaciones	2.194.073	2.194.073	1.518.820	1.136.244	922.324	729.102
Pérdidas Ejercicio Anterior	-	47.049.437	94.098.875	75.839.685	-	-
Flujo de Caja Operacional	-44.855.364	-44.855.364	19.869.307	68.411.965	83.028.595	117.246.292
Inversión	-9.297.080	-	-	-	-677.990	-

Valor Residual de los activos	-	-	-	-	-	1.960.547
Capital de trabajo	-99.007.808	-	-	-	-	-
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	99.007.808
Flujo de capitales	-108.304.888	-	-	-	-677.990	1.960.547
Flujo de caja	-153.160.252	-44.855.364	19.869.307	68.411.965	82.350.605	218.214.647

Fuente: elaboración propia

Este flujo de caja arroja los resultados que se reflejan en la Tabla 23:

Tabla 23: Indicadores del proyecto, escenario medio

Tasa de Descuento	12%
VAN(\$)	47.480.440
TIR	6%

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados, se está en una disyuntiva sobre si realizar o no el proyecto, debido a que por un lado el VAN es positivo, pero la TIR o tasa de rentabilidad es menor a la tasa utilizada para descontar los flujos. Por lo tanto, se debe recomendar no realizar el proyecto ya que sería riesgoso.

Se concluye a partir de este análisis de sensibilidad, que la empresa ante escenarios no muy optimistas, perderá dinero y, además, el esfuerzo en dichas circunstancias no será recompensado.

12 CONCLUSIONES

En este capítulo se pretende concluir y hacer comentarios finales acerca de los análisis realizados y a partir de esto entregar sugerencias y recomendaciones para que la empresa pueda aprovechar su experiencia y sacarle el mayor provecho posible a las oportunidades que se presenten en el mercado.

Conclusiones acerca del análisis estratégico y de mercado

A partir de los análisis realizados acerca del entorno interno y externo de la compañía, se puede concluir que la situación actual se torna compleja, ya que el mercado de las tecnologías de información es muy dinámico y muy competitivo. Los constantes cambios e innovaciones que se van produciendo determinan que las empresas que no logran adaptarse a estas condiciones terminan por quedar obsoletas y pierden oportunidades de mercado a manos de la competencia y de los productos sustitutos que existen.

La gran cantidad de empresas presentes en mercado hace que sea cada vez más importante la propuesta de valor, poniendo énfasis en la manera de diferenciarse con la competencia, lo que no es una tarea sencilla dada la estandarización de productos y servicios que existe actualmente. Por lo tanto, se espera que la compañía

logre utilizar el máximo de capacidad de sus fortalezas para poder implementar la estrategia comercial propuesta y así lograr un crecimiento en ventas que le permita obtener una mejor posición en el mercado.

Es importante destacar que las empresas presentes en este rubro ofrecen variados productos y servicios, y al no tener el número exacto de empresas que son exactamente iguales a la compañía de este estudio, es difícil conocer cuál es su competencia más directa, pero es claro que hay competencia y poca diferenciación, en la práctica.

Con respecto a los mercados totales, objetivos y meta, se concluye, gracias a las entrevistas y a la información recogida de fuentes secundarias (principalmente de la encuesta ENTI las instituciones a las que se quiere apuntar en cada industria), son organizaciones que están preocupadas de invertir en el control de gestión y en el monitoreo de sus procesos, por lo que teniendo los contactos precisos y el personal con el conocimiento necesario acerca de los mercados, se puede optar a conseguir el número de clientes que se espera tener desde el primer año de implementación de la estrategia comercial.

Es muy relevante aprovechar las condiciones del mercado en cuanto a la presencia de integración vertical en salud, o el hecho de que existan bancos que ofrezcan seguros de vida y salud que permiten definir de una mejor manera un target diferenciado.

Conclusiones acerca del Modelo Canvas y de los Planes

A partir del modelo Canvas definido se pueden destacar varios aspectos. En primer lugar, se define la propuesta de valor como la forma de diferenciarse con respecto de la competencia, haciendo énfasis en la personalización del servicio, en los tiempos de respuesta, en el empoderamiento del personal acerca de los datos relevantes de cada mercado y en la automatización de las plataformas y la entrega de información en tiempo real. Este conjunto de características sin duda que ayudan a potenciar a la empresa y es un buen punto de partida para lograr futuros contratos.

De la misma manera se definen como aliados claves a personas que hayan trabajado o trabajen en los mercados de interés, en el área de control de gestión, para que sirvan de nexo entre la empresa y potenciales clientes, además de proporcionar datos relevantes acerca de las industrias de Salud y Educación. Esto es clave, ya que la idea es replicar lo que ha pasado con la empresa en la industria financiera, donde el gerente general ha podido aprovechar oportunidades de negocios gracias al amplio *know how* y conocimiento del mercado que posee.

Por otro lado, se destaca el comienzo de la participación de la empresa en redes sociales, ya que este es un canal que está teniendo cada vez más adeptos y que sin duda es una gran plataforma para que la empresa sea más conocida y pueda mostrar las características de su producto y servicio, además de informar acerca de futuras promociones e innovaciones.

Con respecto a los planes elaborados, se puede destacar que, para llevar a cabo la estrategia comercial definida, se deben realizar esfuerzos tanto en marketing, como en operaciones y recursos humanos. En marketing, lo más importante es la contratación

de un plan *premium* de *Social Media* por lo expuesto en el párrafo anterior, además de realizar una campaña de marketing con un eslogan lo suficientemente atractivo como para captar la atención del público objetivo.

En recursos humanos en tanto, lo primordial de este plan es la inclusión de un área comercial a la estructura organizacional de la empresa, que significa la contratación de un jefe de área y un vendedor profesional, desde el inicio. Ellos serán clave para que la estrategia pueda implementarse de manera correcta. Además, la idea de capacitar a todo el personal de la empresa para que todos tengan conocimientos sobre los mercados de interés es algo relevante para que la estrategia pueda desarrollarse de manera mucho más natural, intuitiva e integrada al quehacer de la empresa.

Con respecto a las actividades claves del plan operativo se destaca el hecho de que la empresa no deberá modificar los procesos que está llevando a cabo hasta ahora para el desarrollo de la plataforma y para la entrega del servicio a sus clientes. El hecho de insertarse en nuevos mercados no significa atender a nuevos requerimientos que no se están realizando actualmente o cambiar la forma en que se realizan las tareas.

Conclusiones a partir de la evaluación financiera

Según la evaluación financiera desarrollada, a partir de la proyección de ventas, estructura de costos, inversión y el flujo de caja, se pueden concluir varios puntos interesantes.

Parece coherente con otros estudios realizados utilizar un horizonte de tiempo de 5 años para hacer la evaluación del proyecto, para ver cómo se comportará la estructura financiera de la empresa en el corto plazo dada la implementación de la estrategia comercial.

La tasa de descuento utilizada para descontar los flujos parece razonable ya que es la que se ha utilizado en el desarrollo de flujos de caja para proyectos de inversión de pymes.

El flujo de caja del escenario optimista arroja un VAN superior a los 200 millones de pesos. Esto se explica porque a diferencia de los proyectos de inversión de pymes que quieren ingresar al mercado con algún producto o servicio, lo que acá se está evaluando es la inclusión de una estrategia para una empresa que ya lleva tiempo en un mercado y por lo tanto en el año 0 de implementación de la estrategia ya se consideran ingresos por ventas.

La situación anterior hace que el VAN sea muy positivo, lo que a priori, indica que es conveniente para la empresa implementar esta estrategia. Si a esto se le suma la TIR de 22%, que corresponde a la rentabilidad pura del proyecto, da la sensación de que lo mejor que puede hacer la empresa para mejorar su situación en el mercado y para empezar un crecimiento sostenido, es implementar la estrategia con todas las consideraciones descritas en el informe. Además, la TIR cumple con la condición de ser mayor a la tasa de descuento utilizada (12%) por lo tanto, se corrobora que el proyecto es viable en este escenario. En los otros dos escenarios analizados, no conviene realizar el proyecto, ya que en el escenario pesimista se tiene VAN y TIR con valores negativos, y en el escenario medio a pesar de tener un VAN positivo, la TIR es menor a

la tasa de descuento, por lo que existe un riesgo importante para la empresa si decide realizar el proyecto.

Al hacer el flujo de caja marginal, que sólo considera los recursos incrementales, se obtiene un VAN positivo cercano a los 57 millones, lo que a priori parece bueno, pero la TIR que arroja este flujo es de un 5%, menos a la tasa de descuento utilizada. Por lo que habría que evaluar con mayor detalle cada uno de los números utilizados en este flujo, o bien pensar en una estructura de costos escalonada y que varíe de acuerdo a la cantidad de servicios ofrecidos.

El punto de equilibrio del flujo de caja incremental y del flujo de caja del escenario optimista se encuentra al finalizar el 3er año de implementado el proyecto, por lo que las pérdidas producidas en los primeros años se recuperarán al término del año 5.

A la hora de analizar las pérdidas que significaría para la empresa realizar el proyecto, se debe tener en cuenta que depende de la manera en que este se implemente. En el caso de concretar una implementación escalonada del proyecto, la empresa no debiese tener muchas pérdidas. Por ejemplo, si se incluye un experto para realizar análisis en otra industria y se arriesgue con ella un año, a lo más, pierde seis meses de sueldos, lo que no es una gran cantidad de dinero para el Gerente General.

Recomendaciones finales

Este plan, se considera un buen proyecto, que la empresa debería realizar tomando ciertas precauciones. De acuerdo con los resultados arrojados por los análisis y a las conclusiones recién expuestas, se recomienda que la empresa lleve a cabo el proyecto, es decir, que implemente la estrategia comercial desarrollada en el presente informe. Para esto se debe crear un área comercial y, por consiguiente, contratar a un jefe de área y a un vendedor. La razón principal para esta recomendación deriva de la importancia de que la empresa salga de su actual situación, que no es conveniente que mantenga en el tiempo. Por otro lado, se puede ir implementando lo planteado de manera secuencial, de esta forma se acota el riesgo de asumir mayores costos sin resultados favorables, aunque de todos modos existe un costo mínimo y un riesgo que la empresa debe estar dispuesta a asumir.

Por otro lado, se deben hacer esfuerzos fuertes en campañas de marketing, inclusión en redes sociales, capacitación del personal para el conocimiento total de los mercados en los que se quiere ingresar, conseguir los aliados claves propuestos, desarrollo de I+D y personalización del servicio.

La manera de entrar adecuada es que efectivamente la empresa haga un esfuerzo por promover el servicio entre nuevos clientes. Esto podría ser bajando la cuota inicial en un 30% o 40%, para llegar por ejemplo a 400 UF por el mismo servicio y con cuotas mensuales iguales a 80 UF por un año, de modo de promover el servicio realmente. Estas promociones serán muy valiosas para los dos o tres primeros clientes, dados los precios que se manejan en el mercado.

Lo anteriormente expuesto resume de cierta forma las actividades y puntos clave para que la estrategia funcione, y de esa manera se haga un poco más fácil aprovechar las pocas oportunidades que ofrece el mercado, dado su tamaño y dinamismo.

Además, la empresa debe seguir manteniendo su forma de trabajar, ya que le ha dado resultados buenos a lo largo de los años, aunque, hay que estudiar un poco más el mercado para poder reconocer de mejor forma a los competidores más directos.

El hecho de prestarle mucha atención a los clientes actuales, más que esforzarse por captar nuevos clientes, es algo que se espera que cambie al desarrollar la estrategia y crear el área comercial. Lo que no significa que haya que descuidarlos, sino que hay que potenciar de igual manera los métodos de fidelización de los clientes, como promociones, seguimiento, etc.

La empresa debe aprovechar al máximo las fortalezas descritas en este informe, para hacer frente a las dificultades externas que presenta el mercado. Además de aprovechar su experiencia y lograr un buen discurso, para que las reuniones comerciales con los potenciales clientes en las industrias de Salud, Educación y Financiera logren convencerse de que contratar el producto y servicio de la empresa es una buena solución para ellos.

Finalmente, se recomienda a la Gerencia de la empresa, realizar una evaluación económica más detallada que la incorporada en este trabajo, con el propósito de tener una visión más precisa del negocio, e ir variando algunos temas como la inversión, o la inclusión de algún costo variable de modo de analizar mejor una opción “escalonada” de implementar el plan propuesto, acotando el riesgo principalmente asociado a mayores costos que podrían no tener los retornos esperados en los plazos supuestos. Los costos más relevantes de la empresa son los sueldos, por lo que si al implementar el plan, y este no resulta, en 6 meses solo se habrán perdido los montos correspondientes a los sueldos (lo que no es una gran cantidad para la empresa) y se cierra el plan sin incurrir en otros costos relevantes.

13 BIBLIOGRAFÍA

Libros

- HITT, IRELAND y HOSKINSSON. 2008. "Administración Estratégica". 1° Ed. Texas, Pearson.
- TIM BERRY. 2008. "The Plan As You Go Business Plan". 1° Ed. EEUU, Entrepreneur Press.
- SERGIO VINIEGRA ROCÍO. 2007. "Entendiendo el Plan de Negocios". 1° Ed. Lightning Source
- NARESH K. MALHOTRA. 2004. "Investigación de Mercado". 1° Ed. México, Pearson.
- JHONSON Y SCHOLE. 2001. "Dirección Estratégica". 2° Ed. España, Prentice Hill.
- MICHAEL E. PORTER. 1981. "Estrategia Competitiva". 1° Ed. México, Grupo Editorial Patria.
- ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR. "Generación de Modelos de Negocios", 2011. 1° Ed. Barcelona, Deusto S.A Ediciones.

Trabajos de título

RUBÍ ALEJANDRA GUZMÁN MARCHANT, "Plan de negocios para una empresa de productos naturales para el cuidado personal". Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor Guía: Jorge Carikeo Montoya. Profesores de comisión: Marcelo Gerlach Velásquez y Álvaro Gesswein Pino, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, 2012.

LEÓN FELIPE COLLAZOS SALAZAR, "Plan de Negocios para la empresa Estudia en Chile". Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de empresas. Profesor Guía: Jorge Lara Bacciagalupi. Profesores de la comisión: Daniel Esparza Carrasco y Pablo Rusell Barra, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, 2013.

Publicaciones y documentos

Sobre instrumento de evaluación de procesos establecido por el MINSAL. Disponible en http://sisq.minsal.cl/sites/default/files/biblioteca/instrumento_de_evaluacion_ear_2016_ag-minsal.pdf.

Sobre las mediciones echas a partir del Índice País Digital. Disponible en: http://d15ub6dsfzt8r5.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/05/Res_Indice_2016.pdf.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2005) Guía II Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores. Ginebra:OIT.

<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Informe-de-resultados-TIC-en-las-empresas.pdf>.

Sitios Web

[1] Sobre las características de la empresa. Disponible en <www.kriterio.cl>. Última Visita: 21-08-17.

[2] Sobre las características de la Fundación País Digital. Disponible en: <<http://www.paisdigital.org/PD/quienes-somos/>>. Última Visita: 21-08-17.

[3] Sobre datos de la industria TIC en Chile. Disponible en: <<http://www.paisdigital.org/PD/estudios-y-documentos/>>. Última Visita: 21-08-17.

[4] Sobre la herramienta creada por la fundación País Digital y sus objetivos. Disponible en:

<<http://www.indicepaisdigital.cl/>>. Última Visita: 21-08-17.

[5] Sobre la tendencia de la industria TIC en Chile. Disponible en:

<<http://www.trendtic.cl/2015/01/industria-tic-en-chile-es-solo-un-3-del-pib-a-diferencia-del-6-en-la-oecd/>>. Última Visita: 21-08-17.

[6] Sobre las ventajas comparativas y productos y servicios ofrecidos por las empresas chilenas de tecnologías de información. Disponible en:

<<http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/productive-sectors/ti-y-comunicaciones/>>. Última Visita: 21-08-17.

[7] Sobre la definición de InsaChile. Disponible en: <http://www.insachile.com>. Última Visita: 21-08-17.

[8] Sobre la definición de Grep consultores. Disponible en:

<<http://www.grep.cl/consultores-ti/>>. Última Visita: 21-08-17.

[9] Sobre la definición de Mc Research. Disponible en:

<<http://mcresearch-px.rtrk.cl/#servicios>>. Última Visita: 21-08-17.

[10] Sobre las características de la empresa Grupo Sigma. Disponible en:

<<http://www.gruposigma.cl/landing?gclid=Cj0KEQiA08rBBRDUn4qproqwzYMBEiQAqzns23pjwKRhEL9lyqYNO64e-73lxff4dCnOCthzpxMeBAaAvOh8P8HAQ>>. Última Visita: 21-08-17.

[11] Sobre las características de la empresa Global Networks. Disponible en:

<<http://gn.cl/nosotros/>>. Última Visita: 21-08-17.

[12] Sobre las características de la asociación de empresas chilenas de tecnologías de información. Disponible en: <<http://www.acti.cl/nosotros>>. Última Visita: 21-08-17.

[13] Sobre las ventajas y características de la investigación exploratoria. Disponible en:

<http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-diseno-investigacion-exploratoria-info_176112/>. Última Visita: 21-08-17.

[14] Sobre la estructura del plan de marketing estratégico. Disponible en:

<<http://www.marketing-branding.cl/2013/12/21/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>>. Última Visita: 21-08-17.

[15] Sobre las características de un servicio de post venta. Disponible en:

<<https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>>. Última Visita: 21-08-17.

[16] Sobre el listado de los Bancos presentes en Chile. Disponible en: <<http://bancosenchile.cl/bancos-en-chile.html>>. Última Visita: 21-08-17.

[17] Sobre el listado de las Universidades presentes en la Región Metropolitana. Disponible en:

<http://www.ues.cl/universidades/universidades_en_chile>. Última Visita: 21-08-17.

[18] Sobre los planes de Social Media y sus tarifas. Disponible en:

<<http://seomobweb.com/tarifas-social-media/>>. Última Visita: 21-08-17.

[19] Sobre el precio de un Notebook. Disponible en:

<<http://www.falabella.com/falabella-cl/product/5130869/Notebook-Intel-Pentium-8GB-RAM-500GB-DD-14-/5130869>>. Última Visita: 21-08-17.

[20] Sobre los resultados de la encuesta ENTI. Disponible en:

<<http://www.cetiuc.com/estudios/enti/>>. Última Visita: 21-08-17.

[21] Sobre precios de artículos de oficina. Disponible en:

<<http://officenterchile.com/catalogo/category/packofertas1/>>. Última Visita: 21-08-17.

[22] Sobre la cotización de una camioneta comercial marca Renault. Disponible en:

<<https://www.renault.cl/modelos/comerciales.html>>. Última Visita: 21-08-17.

[23] Sobre el cálculo de la depreciación de activos. Disponible en:

<<http://es.wikihow.com/calcular-la-depreciaci%C3%B3n-de-activos-fijos>>. Última Visita: 21-08-17.

[24] Sobre el cálculo del valor residual de un activo. Disponible en:

<<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/valor-residual/>>. Última Visita: 21-08-17.

[25] Sobre los valores residuales y valores libro de bienes predeterminados. Disponible en:

<http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/bienes_f.htm>. Última Visita: 21-08-17.

[26] Sobre como incluir los impuestos en un flujo de caja. Disponible en:

<<http://deproyectoenproyecto.blogspot.cl/2013/01/como-incluir-los-impuestos-en-el-flujo.html>>. Última Visita: 21-08-17.

[27] Sobre rentas del mercado laboral chileno. Disponible en:

<http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm>. Última Visita: 21-08-17.

[28] Sobre características del Cetiuc. Disponible en:

<<http://www.cetiuc.com/newsletter/59.html>>. Última Visita: 21-08-17.

[29] Sobre datos obtenidos del banco central. Disponible en: <www.bcentral.cl>. Última Visita: 21-08-17.

[30] Sobre las características de Oracle. Disponible en: <www.oracle.com/cl/>. Última Visita: 21-08-17.

[31] Sobre las características de IBM. Disponible en:

<<https://www-01.ibm.com/software/cl/analytics/cognos/>>. Última Visita: 21-08-17.

[32] Sobre la presencia de integración vertical en la industria de la Salud. Disponible en:

<<http://radio.uchile.cl/2017/02/19/integracion-vertical-de-isapres-el-abuso-legal-de-la-salud-de-chile/>>. Última Visita: 21-08-17.

[33] Sobre las clínicas pertenecientes a la asociación gremial. Disponible en: <<http://www.clinicasdechile.cl/>>. Última Visita: 21-08-17.

14 ANEXOS

Anexo A: Entrevistas hechas al personal de la empresa

Cuestionario para personal de la empresa:

- 1) Nombre, cargo y profesión
- 2) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?
- 3) ¿Cuáles son tus principales labores? Descríbelas.
- 4) ¿Qué servicios ofrece la empresa?
- 5) ¿Conoces empresas que ofrezcan servicios similares?
- 6) ¿Cómo se diferencia la empresa de la competencia?
- 7) ¿Cuáles crees que son las debilidades de la empresa?
- 8) ¿Cuál dirías tú que es la propuesta de valor de la empresa, es decir, por qué el cliente decide contratar a la empresa y no a otra?
- 9) ¿Cómo es la relación de la empresa con el cliente?
- 10) ¿Cuáles crees que son las actividades y socios claves para poder ofrecer el servicio?
- 11) ¿Cómo es la estructura de costos de la empresa?
- 12) ¿Por qué crees tú que las ventas de la empresa han experimentado variaciones en el tiempo?

- 1) Fernando Peralta, Jefe del área BI, Ingeniero en administración.
- 2) 7 años trabajando en la empresa.
- 3) Planificar y coordinar proyectos, además de participar en el desarrollo y creación de plataformas, dirigir un equipo de trabajo de 3 personas, participar en propuestas comerciales y reuniones con clientes.
- 4) Producto corresponde a desarrollar plataformas web de control de gestión, de desarrollo propio. En tanto, el servicio de consultoría, depende mucho de la necesidad del cliente, en caso que se requiera se asesora para que aprendan el uso de las plataformas. Además, el servicio entregado depende del sistema base con el que cuente el cliente, ya sea un ERP, presentaciones, planillas Excel, etc.
- 5) Declara conocer poca competencia, destacando a Qlick View como la principal empresa del rubro de las tecnologías de información para el control de gestión.
- 6) La diferenciación radica en que la empresa entrega un producto chileno y de bajo costo. Además, son una empresa especialista en indicadores y cuentan con una vasta experiencia en BI, en cuanto a la cantidad de proyectos y buscan constante innovación.
- 7) Una de las debilidades principales de la empresa es que no se hacen esfuerzos por buscar nuevos clientes, debido a que no existe un área comercial. Los tiempos de ejecución también es algo en lo que se puede mejorar. Existen

multas por no cumplir por los plazos, y aunque la empresa aún no ha tenido que pagar multas, es posible aprovechar mejor los tiempos y responder de forma más rápida.

- 8) La propuesta de valor de la empresa se expresa principalmente en la personalización del producto y servicio entregado y en la identificación de la información relevante para tomar decisiones y cumplir con los objetivos estratégicos de sus clientes.
- 9) Hablando de la relación con el cliente, no existe un servicio de post venta establecido, se establece un seguimiento con el cliente al momento de firmar el contrato y en algunas oportunidades se ofrecen extensiones de contrato de manera gratuita. Los contactos con el cliente son de manera presencial en una primera instancia, y posteriormente se prioriza el contacto vía mail y teléfono.
- 10) La actividad clave es definir una propuesta que detecte la necesidad del cliente y que debe ser certera, además de establecer una relación con el cliente basada en la confianza. Existe un partner que ayuda a conseguir contactos y evaluar nuevas oportunidades.
- 11) Los principales costos en los que incurre la empresa son, los sueldos del personal, los costos asociados a la infraestructura (arriendo de oficina, luz, agua, electricidad, etc.), los servidores y arquitectura TI.
- 12) La variación en las ventas se explica porque el producto y servicio se ha ido estableciendo a lo largo del tiempo y porque hubo una pérdida de un contrato importante que significó una baja relevante.

- 1) Sebastián Alarcón, operador y soporte, programador computacional.
- 2) Lleva 3 años y medio trabajando en la empresa.
- 3) Sus tareas son trabajar las bases de datos, verificación de plataforma y además es el encargado de ir al Banco Estado a realizar servicios nuevos: explotación de llamadas y verificación de dotación.
- 4) Dice que la empresa ofrece un producto de asesoría para control y gestión de datos. Declara no conocer el servicio de consultoría ofrecido por la empresa.
- 5) No conoce empresas de la competencia.
- 6) Piensa que la empresa tiene como sello distintivo el nivel de detalle que puede entregar a partir de su plataforma y la profundidad que existe en el análisis de datos en el personal encargado.
- 7) La empresa no gasta recursos en explorar nuevos mercados, ni en captar nuevos clientes. Además en lo que respecta a redes sociales, la presencia de Kriterion es casi nula.
- 8) La propuesta de valor de la empresa se traduce en la customización del producto y el nivel de análisis y detalle que se logra a partir de las plataformas creadas en base a las necesidades del cliente.

- 9) La empresa mantiene un contacto permanente con los clientes, se les hace seguimiento e incluso si el cliente lo solicita, se llevan a cabo reuniones semanales. Siempre preocupados de mantener una comunicación constante y una relación en base a la confianza.
- 10) La actividad clave corresponde a la validación de los datos entregados por los clientes. No se saca nada cumpliendo con los tiempos de entrega, si el producto entregado no entiende a cabalidad las necesidades del cliente y no tiene un análisis profundo de los datos. No conoce existencia de algún partner importante.
- 11) Los principales costos de la empresa radican en los sueldos del personal, costos asociados a infraestructura, servidores y arquitectura TI.
- 12) Las ventas de la empresa han sufrido vaivenes en el tiempo ya que no hay una búsqueda constante de nuevos clientes, por el contrario, la empresa está muy enfocada en los clientes actuales: siempre se están buscando mejoras a los servicios que ya se ofrecen o identificando nuevas necesidades para ofrecer servicios nuevos. Además reconoce que falta desarrollar un área comercial en la empresa.

1) Nombre, cargo y profesión

R: Anita Salas, Ingeniera Analista, Ingeniera en Administración

2) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?

R: Lleva trabajando 2 años en la empresa.

3) ¿Cuáles son tus principales labores? Descríbelas.

R: Está encargada de recepcionar la data, realizar plataformas, ver mejoras al producto, hacer sugerencias, plantear nuevos requerimientos y presentar maquetas de proyectos nuevos.

4) ¿Qué servicios ofrece Kriterio?

R: Generación de reportes en base a una plataforma web, no está relacionada con el servicio de consultoría.

5) ¿Conoces empresas que ofrezcan servicios similares?

R: No conoce empresas de la competencia.

6) ¿Cómo se diferencia Kriterio de la competencia?

R: La principal fortaleza de la empresa es que proyecta confiabilidad con los clientes y la calidad del trabajo que se realiza y el producto que se ofrece, además de contar con personal especializado en el tema.

7) ¿Cuáles crees que son las debilidades de la empresa?

R: Una de las principales debilidades de la empresa es que se cuenta con pocos clientes, debido a que no se ha desarrollado un área comercial.

8) ¿Cuál dirías tú que es la propuesta de valor de la empresa, es decir, por qué el cliente decide contratar a Kriterio y no a otra empresa?

R: Servicio y producto realizados por un personal altamente especializado.

- 9) ¿Cómo es la relación de la empresa con el cliente?
R: Siempre existe contacto con el cliente una vez que se firma el contrato, la empresa se encarga de hacerle un seguimiento, llamar por teléfono, ir a visitarlos, para preguntar si está todo bien, si tienen dudas con los productos entregados, o si han surgido nuevas necesidades.
- 10) ¿Cuáles crees que son las actividades y socios claves para poder ofrecer el servicio?
R: Lo clave es cumplir con los tiempos estipulados y entregar la información cuando corresponde. En cuanto a los partner, la empresa no depende de nadie externo para poder ofrecer el producto y servicio a sus clientes.
- 11) ¿Cómo es la estructura de costos de la empresa?
R: Costos principales son los sueldos del personal y los asociados a tecnología, en específico los servidores.
- 12) ¿Por qué crees tú que las ventas de la empresa han experimentado variaciones en el tiempo?
R: La empresa depende mucho de un solo cliente y además los clientes que se han ido, es porque no le toman la importancia suficiente a la plataforma y la dejan de usar, ya que en muchas oportunidades el usuario final ve el uso de la plataforma como una amenaza para su trabajo, más que un complemento.
-
- 1) Nombre, cargo y profesión
R: Óscar Herrera, Jefe área TI, Ingeniero Civil Informático
- 2) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?
R: Lleva 5 años trabajando en la empresa.
- 3) ¿Cuáles son tus principales labores? Descríbelas.
R: Sus labores corresponden al 60% del desarrollo del software, a gestionar los servidores, supervisar a los desarrolladores y participar en algunas reuniones con clientes.
- 4) ¿Qué servicios ofrece Kriterio?
R: En palabras más coloquiales, Kriterio se encarga de ordenar los datos de los clientes y ofrecer esto a un bajo costo.
- 5) ¿Conoces empresas que ofrezcan servicios similares?
R: La competencia que el conoce tiene proyectos diferentes porque son empresas más grandes.
- 6) ¿Cómo se diferencia Kriterio de la competencia?
R: La característica de diferenciación se basa en el dinamismo que posee el producto y servicio ofrecido, además de los tiempos de respuesta y el bajo costo.
- 7) ¿Cuáles crees que son las debilidades de la empresa?
R: Bajo desarrollo de un área comercial, presencia de pocos clientes o presencia de contratos transitorios.

- 8) ¿Cuál dirías tú que es la propuesta de valor de la empresa, es decir, por qué el cliente decide contratar a Kriterio y no a otra empresa?
R: Propuesta de valor se traduce en calidad y especialización del producto, más los tiempos de respuesta (alrededor de 2 meses).
- 9) ¿Cómo es la relación de la empresa con el cliente?
R: Existe una preocupación permanente por el cliente, lo que hace que se establezca una relación fuerte, y un seguimiento constante.
- 10) ¿Cuáles crees que son las actividades y socios claves para poder ofrecer el servicio?
R: El cumplimiento de los plazos, respetar los acuerdos de confidencialidad. Cree que se necesitaría una alianza con un partner para mejorar las ventas.
- 11) ¿Cómo es la estructura de costos de la empresa?
R: Hosting, y costos de sueldos e infraestructura.
- 12) ¿Por qué crees tú que las ventas de la empresa han experimentado variaciones en el tiempo?
R: El hecho de enfocarse mucho en el Banco Estado y dejar de lado otras oportunidades. Los contratos no son a largo plazo, en general duran poco y se van reevaluando. Clientes evalúan otras alternativas con el paso del tiempo, aunque nunca se han manifestado mostrando descontento o decepción por el producto y servicio ofrecido por Kriterio.

Anexo B: Cuestionario para expertos en industrias de Salud y/o Educación:

- 1) Nombre, cargo y cantidad de años trabajando en la empresa.
- 2) ¿Cuáles son los procesos claves de su lugar de trabajo?
- 3) ¿Se están monitoreando esos procesos actualmente?
- 4) ¿Cómo se están monitoreando? ¿Qué herramienta/software se está utilizando?
- 5) ¿Cuáles son los indicadores relevantes de cada uno de los procesos?
- 6) ¿Existe información histórica de este monitoreo?
- 7) ¿Se toman decisiones a partir de los indicadores o métricas que se utilizan?
- 8) ¿Crees que ayudaría a tu empresa/institución contratar una plataforma que te permita monitorear los procesos y que informe cual es el indicador relevante que se debe seguir para poder cumplir con los objetivos estratégicos definidos?