



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS E  
INFORMÁTICOS PARA PYMES Y HOGARES EN LA CIUDAD DE SANTIAGO**

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

**CHRISTIAN ADOLFO HIDALGO DAVILA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
JUAN RAMON DÍAZ GONZALEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

Cada vez hay más gente que hace inversiones en plataformas de tecnologías de la información en búsqueda de mejor calidad de vida y por otra parte las empresas para mejorar su rentabilidad a través de ella. El termino internet de las cosas cada vez está más vigente. La industria cada vez es más consiente de la transformación digital, por lo que la demanda en TI sigue aumentando año a año. Para Chile, se espera un crecimiento en un 25% durante el 2017, según la revista Trendtic en su publicación del 5 de Abril del año 2017, titulada: "DE ACUERDO A "IDC PREDICTIONS CHILE 2017", el mercado de internet de las cosas "IOT" crecerá 25% en Chile durante este año, mercado que aún no es cubierto por las empresa de servicios TI, este gran atractivo hace que se plantee un plan de negocio, para una empresa de servicios tecnológicos e informáticos para pymes y hogares en la ciudad de Santiago.

Dentro del portafolio de la empresa se incluyen paquetes de productos, Bronce, Plata y Oro para los diferentes segmentos objetivo, y una serie de servicios asociados estratégicamente con los productos. Al alcanzar la experiencia operacional y administrativa, se espera cambiar de proveedores chilenos a proveedores Chinos, con la finalidad de aumentar el margen de utilidad por paquete de producto, permitiendo posicionar a la empresa como competidor importante en la industria de TI. Para esto se llevó a cabo un análisis del PEST, análisis FODA, un modelo de negocio CANVAS, se definieron los planes funcionales y finalmente se realizaron los análisis de riesgos y escenarios.

Después de realizar los planes funcionales y el análisis financiero, el indicador VAN resultó ser positivo con un valor de 973.216.074 CLP, la TIR en 91% resultó ser mucho mayor que la tasa de descuento con un valor del 14%, estos indicadores describen claramente la solidez financiera del proyecto, esto a pesar, de que la tasa de recuperación de capital es de 4 años y con un horizonte de inversión de 8 años.

Por otra parte se observa que ante una disminución de un 40% en el volumen de ventas, variable incierta, la TIR tiende a ser menor a la tasa de descuento, mientras que con la variación de otras variables, como costos variables y disminución del precio de venta, el proyecto si sigue siendo rentable, por lo que se considera que es un proyecto de riesgo medio.

Se sugiere realizar un estudio de mercado más profundo, con la finalidad de tomar una muestra representativa y ajustar de manera óptima los paquetes de productos a las necesidades del mercado. Se propone un plan de mitigación de riesgos asociados a las variables más sensibles a los cambios en el mercado, en pro de hacer el proyecto mucho más atractivo a posibles inversionistas, así como también ante instituciones públicas y privadas que reconocen el impacto operacional y económico que estas herramientas tecnológicas podrían generar en las empresas y a sociedades <en vías de desarrollo de la región.

## DEDICATORIA

*Antes que nada a ti mi señor Jesús, Rey de Reyes, te dedico este gran logro, así como cada uno de los pasos alcanzados que me permites dar en esta vida, porque me das salud, sabiduría y fuerza para afrontar todas las adversidades del camino, sin ti no soy nada.*

*Muy especialmente a mi esposa, quien con su amor, cariño y abnegación siempre estuvo presente en cada etapa de este gran desafío, con sus consejos, con su voz de aliento y motivándome cada día. Disfrútalo amor lo logramos!!!*

*A mi hijo Santiago Hidalgo, eres mi mayor motor, cada esfuerzo, cada peldaño alcanzado y cada logro en mi vida es para ti hijo, lucha siempre por lo que deseas hasta que lo alcances, nunca lo olvides.*

*A mi madre, quien ha sido y será siempre mi más grande ejemplo a seguir, guerrera innata, luchadora incansable, esto es para ti mamá, gózatelo!!!*

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores Juan Diaz y Gerardo Diaz, por su ayuda y orientación durante el desarrollo del proyecto.

A la Universidad de Chile, sus profesores y cuerpo administrativo por el apoyo recibido durante el último año.

A mi familia, Yoraima y Anny. Muchísimas gracias por prestarme ese gran apoyo durante todo este proceso desde que llegaron a Chile.

A mis hermanos Carlos y David. Muchas gracias, realmente hicieron que este gran proyecto se hiciera mucho más llevadero y sencillo.

A mi esposa Yoranny, por darme todo su apoyo incondicional, por regalarme la oportunidad de lograr una meta y un sueño más. Muchísimas gracias.

A mis amigos, conocidos y demás personas que pusieron su granito de arena para la realización de este proyecto.

A todos... MUCHAS GRACIAS.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	2
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.3 METODOLOGÍA .....	3
2. ANALISIS EXTERNO .....	4
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANALISIS DE MERCADO .....	7
3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO.....	7
A. ANÁLISIS DEL ENTORNO – PESTEL.....	7
B .ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – ANALISIS DE PORTER.....	10
3.2. ANALISIS DE MERCADO.....	13
A. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES:.....	13
B. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS:.....	15
C. CLIENTES.....	15
C.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES. ....	15
D.SEGMENTOS OBJETIVO.....	16
E.TAMAÑO DE MERCADO.....	19
F. ESTUDIO DE MERCADO .....	20
4. ANALISIS INTERNO.....	20
4.1. CADENA DE VALOR .....	20
A. ANALISIS Y FORMULACION DE CADENA DE VALOR .....	20
B. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....	23
C. VENTAJAS COMPETITIVAS. ....	24
5. MODELO DE NEGOCIOS.....	24
6. ESTRATEGIA.....	27
6.1 ANÁLISIS FODA .....	27
A. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	28
B. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	30
D.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO .....	32

D.4 ESTRATEGIA DE SALIDA.....	33
E. SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	33
F. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	34
7. PLAN MARKETING.....	35
7.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	35
7.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN .....	35
A.    MACROSEGMENTACIÓN.....	35
B.    SEGMENTACIÓN.....	37
C.    MICROSEGEMENTACION.....	37
7.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	38
7.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	41
7.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	42
7.6 ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	42
7.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO .....	43
7.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA .....	43
8. PLAN OPERACIONAL .....	43
8.1 ESTRATEGIA ALCANCE Y PRESUPESTO.....	43
8.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	44
A.PROCESOS EXTERNOS .....	45
B. PROCESOS INTERNOS.....	46
8.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	49
9. PLAN ORGANIZACIONAL .....	49
9.1 EQUIPO GESTOR .....	49
9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	50
A.    DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	51
9.3 EL SALARIO Y LA JORNADA DE TRABAJO .....	55
9.4 PLAN DE CAPACITACION PRELIMINAR .....	55
10. PLAN FINANCIERO .....	56
10.1 SUPUESTOS.....	56
10.2 MERCADO POTENCIAL .....	56
10.3 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL .....	57
10.4 PROYECCIÓN DE INGRESOS .....	58

10.5 PROYECCIÓN DE EGRESOS .....	60
A.    COSTOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO .....	60
B.    DEPRECIACIÓN.....	61
10.6 APALANCAMIENTO FINANCIERO .....	61
10.7 ESTADOS FINANCIEROS .....	62
A.    BALANCE GENERAL .....	62
B.    PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS .....	63
C.    BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	64
10.8 FLUJO DE CAJA.....	64
A.    TASA DE DESCUENTO .....	64
B.    ESTRUCTURACIÓN DE FLUJO DE CAJA, VAN Y TIR.....	65
10.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	67
10.10 ANALISIS POR ESCENARIOS.....	69
10.11 ANALISIS DE RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN .....	70
11. CONCLUSIONES.....	71
12. RECOMENDACIONES .....	73
13. BIBLIOGRAFIA .....	74
14. ANEXOS .....	75

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).....	15
Tabla 2. Grupos Socioeconómicos.....	17
Tabla 3. Ingreso Promedio de Hogares.....	17
Tabla 4. Ingreso Promedio de Hogares.....	18
Tabla 5. Población estimada por comuna. ....	18
Tabla 6. Cantidad de empresas en mercado objetivo. ....	19
Tabla 7. Modelo de Negocio CANVAS.....	25
Tabla 8: Objetivos de Plan de Marketing.....	35
Tabla 9. Tabla de segmentación de clientes. ....	36
Tabla 10. Salarios de TecnoXpress. ....	55
Tabla 11. Mercado potencial en CLP. ....	57
Tabla 12. Aportes sociales en CLP. ....	58
Tabla 13. Proyección de ventas primer año en CLP .....	59
Tabla 14. Proyección de ventas anual en CLP.....	60

Tabla 15. Costos fijos mensuales y anual año 1 en CLP. ....	60
Tabla 16. Depreciación de los activos en CLP. ....	61
Tabla 17. Comparación de bancos. ....	62
Tabla 18. Balance General año 0 en CLP. ....	63
Tabla 19. Estado de resultado en CLP. ....	63
Tabla 20. Balance general proyectado en CLP. ....	64
Tabla 21. Calculo de tasa de descuento del proyecto. ....	65
Tabla 22. Flujos de efectivo proyectados en CLP. ....	66
Tabla 23. Calculo del VAN y TIR. ....	67
Tabla 24. Análisis de sensibilidad. ....	68
Tabla 25. Variaciones del VPN y TIR frente a cambio en la tasa de proyección de crecimiento utilizadas en el flujo de caja. ....	68
Tabla 26. Riesgos y planes de mitigación. ....	70

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Economía de la información. ....	5
Ilustración 2. Caracterización de la economía de la información. ....	7
Ilustración 3. Pirámide Jurídica (marco regulatorio normal) ....	10
Ilustración 4. Análisis de las fuerzas de Porter. ....	11
Ilustración 5. Cadena de valor de la empresa. ....	21
Ilustración 6. Análisis FODA. ....	27
Ilustración 7. Ejes de valor. ....	40
Ilustración 8. B2C “Segmento Hogar”. ....	45
Ilustración 9. B2B “Segmento PYMES”. ....	45
Ilustración 10. Procesos internos. ....	47
Ilustración 11. Carta Gantt TecnoXpress. ....	49
Ilustración 12. Esquema organizacional TecnoXpress. ....	51
Ilustración 13. Análisis por escenarios. ....	69

## INTRODUCCIÓN

Las TIC's (Tecnologías de información y comunicaciones) hoy en día tienen un gran impacto en todos los ámbitos sociales, comerciales e incluso religiosos. Prácticamente forman parte de la vida del ciudadano común, la información viaja vía correo electrónico, redes sociales, páginas WEB, a través de plataformas vía streaming para realizar transmisiones en vivo de algún evento importante, hasta un dispositivo celular, entre otros. Todo esto apoyado directa o indirectamente por una gran infraestructura de red privada o pública y hardware de almacenamiento de datos. Cada vez más empresas hacen inversiones estratégicas en plataformas TI (Tecnologías de la información) para minimizar sus costos y mejorar su rentabilidad a través de la ella. Cada año nacen nuevas aplicaciones, programas corporativos, sistemas de control de gestión, se han desarrollado sistemas informáticos para mejorar la relación con el cliente como los programas CRM (Customer Relationship Management), hasta aplicaciones que administran totalmente las operaciones de una compañía como los programas ERP (Enterprise Resource Planning).

Actualmente el mercado tecnológico empresarial en términos de soluciones y servicios es muy competitivo, Chile experimentó un crecimiento en la industria de TI del 28% para el año 2010; 17% para el 2011 y 2012; 20% para el 2013, y finalmente 9% para el 2014. Aún se mantienen en análisis los resultados del 2015 y 2016, pero, en términos globales el mercado de servicios empresariales no se detiene en su crecimiento, esto motivado a que las organizaciones están reconociendo que la inversión en TI, hace mucho más rentable las operaciones y la coloca como empresa mucho más competitiva, se espera un crecimiento del 25% para el 2017, según revista Trendtic. El mercado de las TIC's es muy amplio, por lo tanto las nuevas empresas de TI deben tener un modelo de negocio flexible. Se trata de un mercado con demanda cíclica a causa de la obsolescencia tecnológica y las renovaciones que esta conlleva periódicamente; pero que puede ser atendido con poca inversión en costos de inventario. De esta manera se hace muy atractivo a los inversionistas que deseen incursionar en la industria de servicios informáticos

El crecimiento nacional constante de la industria tecnológica genera nuevas necesidades, ya sea de expansión o renovación de infraestructura dentro de las organizaciones empresariales. Tras esta necesidad surge la idea de un modelo de negocio de servicios de TIC's, que se ofrece como empresa de soluciones tecnológicas empresariales. Con la globalización del comercio y el apoyo de China en su rol de proveedor mundial, se aprecia la oportunidad de negocio de ofrecer soluciones TI, con productos importados desde china y mano de obra chilena especializada. La visión es ser una empresa líder en servicios informáticos y telecomunicaciones a nivel nacional. Por estas razones TecnoXpress, como empresa competitiva requerirá realizar un plan de negocio para establecerse como empresa, dirigir sus fuerzas y diseñar de manera óptima sus procesos operacionales. Dentro de este proyecto está diseñar un plan de negocio completo de gestión, capaz de generar valor en los clientes a través de los servicios contratados. Por último, dentro de la estructuración de la empresa se

buscará realizar un correcto posicionamiento dentro del mercado objetivo y el segmento deseado. El plan de negocio a desarrollar es para una empresa en emprendimiento fuertemente enfocada en el capital humano, su principal capital es la base de conocimientos y experiencias previas en el área de TI. Esto, le da a la empresa una ventaja competitiva en el mercado, un conocimiento valioso para asesorías y consultorías al cliente en periodo de post-venta. Se espera establecer los contratos por servicio de mantenimiento correctivo y preventivo para el cliente, haciendo de este el foco de valor diferenciador. Establecer como objetivo de la compañía al cliente de tipo PYME, ya que estas son empresas que dan la oportunidad a pequeñas empresas en crecimiento como lo será TecnoXpress.

## **1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar plan de negocio para una empresa de servicios tecnológicos e informáticos para pymes y hogares en la ciudad de Santiago.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar el estudio del entorno a través de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas, utilizando como herramienta el análisis PEST,
- ✓ Realizar el estudio de la industria utilizando como herramienta las 5 fuerzas de Porter.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los consumidores
- ✓ Realizar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (FODA).
- ✓ Elaborar los planes de marketing, operacional, organizacional y financiero.
- ✓ Efectuar un análisis de sensibilidad y riesgo.

## 1.3 METODOLOGÍA

**Etapa 1. Análisis externo e interno:** Se realizarán: Análisis de las variables del entorno externo (Análisis PEST), Análisis de la industria (análisis 5 fuerzas de Porter). Todo lo anterior con el fin de: Identificar Oportunidades y Amenazas del entorno. Definir qué tan atractiva (rentable) es la industria así cómo abordar las Oportunidades y evitar las amenazas del entorno a través del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa. Para el análisis interno se utilizará la Cadena de Valor, con esto determinar e identificar sus debilidades y fortalezas, para finalmente realizar el análisis estratégico.

**Etapa 2. Análisis estratégico.** Se realizará el análisis estratégico a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para identificar los factores críticos de éxito del proyecto teniendo en cuenta las competencias distintivas de la empresa. De esta forma, se podrá definir la estrategia de negocios que se estime conveniente, para luego declarar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la compañía. Lo anterior, con el fin de garantizar la unanimidad y el entendimiento del propósito de la misma.

**Etapa 3. Desarrollo del modelo de negocio.** Con la ayuda del Lienzo CANVAS, se podrá describir el modelo de negocio de la nueva empresa, y a su vez, determinar de manera clara y sencilla su propuesta de valor.

**Etapa 4. Plan de Marketing.** Se realizará un estudio de investigación de mercados cuyo propósito principal será definir qué tan atractiva es la propuesta de valor de la empresa para los clientes. También incluye el diseño de la estrategia comercial global teniendo en cuenta las teorías de estrategia competitiva de Porter y las 4P's (Promoción, Producto, Precio y Plaza o Distribución).

**Etapa 5. Plan Operacional.** Se define la estructura, los sistemas y lo procesos formales de la compañía. Se lleva a cabo el análisis del proceso tanto para la venta de productos como para la venta de servicios, con el fin de identificar y ordenar el flujo de estos en la operación. Para el diseño de los procesos se hará uso del análisis de la cadena de valor de Porter, ya que brinda un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

**Etapa 6. Plan Organizacional.** Para la definición de la estructura organizacional se lleva a cabo un análisis de cargos y roles para el cumplimiento de los procesos planteados. Descripción de cargos, responsabilidades, incentivos y salarios.

**Etapa 7. Análisis financiero y conclusión.** Estructuración de los estados financieros proyectados a ocho años: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo; cálculo de VPN, TIR, y otros indicadores de rentabilidad que se estimen convenientes; y un análisis de sensibilidad que contemple el diseño de planes de mitigación de los riesgos económico-financieros inherentes a la ejecución del proyecto. Todo lo anterior, con el fin de determinar si el proyecto es financieramente viable o no.

## **2. ANALISIS EXTERNO**

La economía de la información es la parte de la economía donde: el conocimiento es la materia prima y la fuente de valor, la transferencia de información resulta fundamental para construir esta sociedad de la internet y las nuevas tecnologías juegan un papel esencial. Se caracteriza por la convergencia e integración de las telecomunicaciones, el procesamiento de datos y las tecnologías de información y comunicación. La economía de la información es parte de un conjunto más amplio que se denomina economía del conocimiento. Ver Ilustración 1.

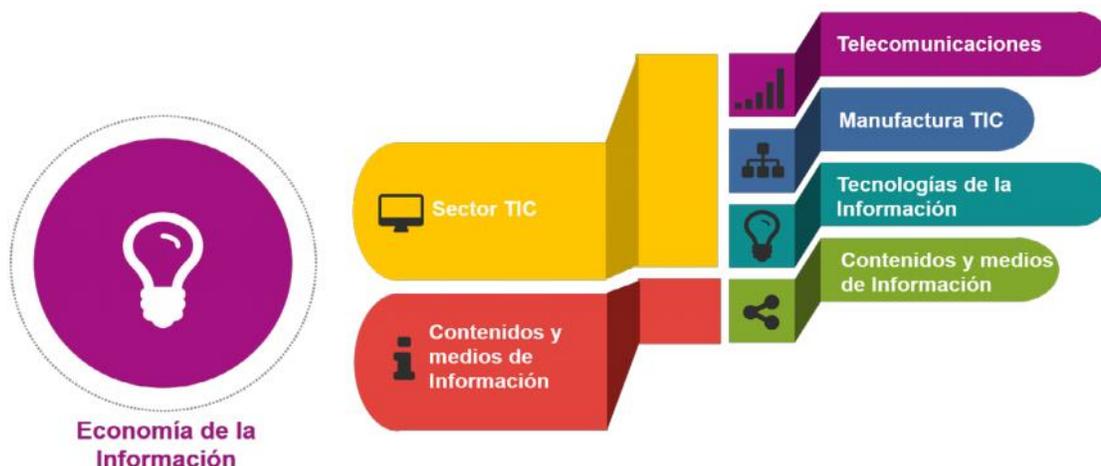
### **¿En qué consiste el sector de la economía de la información?**

Consiste en aquellos bienes y servicios que tienen como objetivo el procesamiento de datos y la comunicación por medios electrónicos, incluyendo la transmisión y despliegue. Junto a esto, se incluye la definición de medios y contenidos, que corresponde a mensajes organizados, destinados a los seres humanos, publicado en medios de comunicaciones y actividades de medios afines. El valor del contenido no radica en cualidades tangibles, sino en su información, contenido educativos, culturales o de entretenimiento.

### **¿Cómo se contabiliza?**

Sumando el valor agregado de las industrias de tecnologías de la información y telecomunicaciones junto con el sector de medios y servicios, sectores basados en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las Naciones Unidas.

## Ilustración 1. Economía de la información.



. Fuente: Índice País digital 2016

Como el objetivo general de este plan es maximizar las utilidades, se requiere aplicar una serie de conceptos que ayudarían encaminar el avance del proyecto por una senda acotada, uno de los primeros conceptos a aplicar es el análisis externo en el macro entorno en donde se observan las variables PESTE, políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. Luego se realiza un análisis de la industria bajo la teoría de las cinco fuerzas de Porter, que son: Barreras de entrada, amenazas de nuevos entrantes, clientes, proveedores, competencias y sustitutos. Analizando el mercado chileno para observar que segmento es el más atractivo y cuál es el porcentaje de participación de las PYMES en las diferentes industrias.

Se analizará la factibilidad de segmentar el mercado y posicionar a la empresa TecnoXpress en un mercado objetivo con una característica diferenciadora que genere valor en los clientes. Por otra parte se llevará a cabo el análisis interno, se analizará la Cadena de Valor y el análisis (FODA) Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. De esta manera poder establecer estrategias de acuerdo a estos. Como siguiente paso se establecerá el modelo de negocio con el modelo Canvas, concepto que va dirigido a Start-ups o emprendimientos. Se establecerán la misión, la visión y los valores.

Finalmente se realizará un análisis de escenarios posibles para establecer planes estratégicos ante cambios repentinos en el mercado con el fin de detectar alguna debilidad, considerando un escenario base, uno optimista y uno pesimista. Adicionalmente se llevará a cabo un análisis de sensibilidad en el que se estudiara alguna o algunas variables del proyecto que podrían tener impacto en los flujos financieros. Por último se plantea realizar un análisis de riesgos, donde se observarán

los cuellos de botellas más importantes en el proceso que pudiesen hacer que el proyecto fracasase.

Según análisis y estudio realizado por la Fundación País Digital, Chile busca acelerar la incorporación de las TIC's en la productividad. Un artículo de la página WEB <http://www.tynmagazine.com/> expresa: "Este estudio ha revelado que, en la actualidad el 3,4 % de la economía de Chile es representada por la economía de la información, compuesta por bienes y servicios que tienen como objetivo el procesamiento de datos, la comunicación por medios electrónicos, incluyendo la trasmisión y despliegue de redes de comunicación."

A continuación se describen datos obtenidos del último resumen de "Índice digital 2016". La economía de la información es representada fuertemente por el rubro de las telecomunicaciones, con una participación de un 56,8%, cifra que, ha ido creciendo más que el resto de la economía chilena en el último año, lo que está impulsando el crecimiento del PIB nacional, además de ser destacado como uno de los sectores con mayor dinamismo, creciendo un 7,8% en el año 2015. Se observa una fuerte participación de proveedores de internet y de telefonía móvil y fija, como a su vez de proveedores de infraestructura.

Por otro lado, el rubro de las tecnologías de la información representa un 22,4% del total de la economía de la información, sector representado principalmente por implementadores de tecnologías, desarrollador de software y empresas de procesamiento de datos y datacenter.

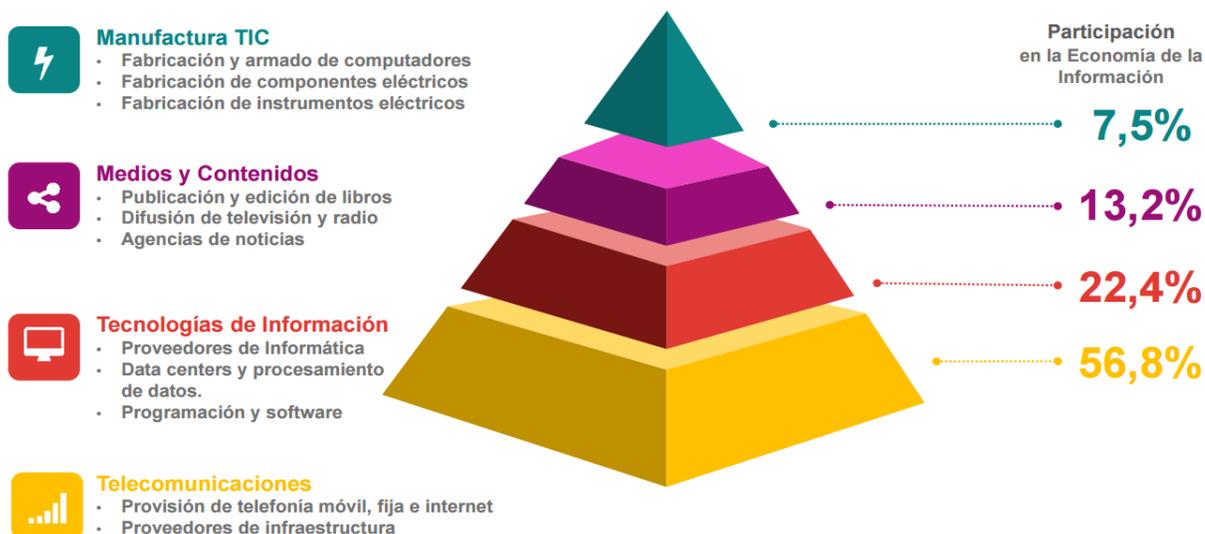
En los últimos años, el sector ha aumentado su tamaño respecto al total de la economía de información, y la economía chilena, creciendo un 9,8% anual entre el año 2014, con estimaciones de alto crecimiento para los próximos años, creciendo otro 7,9% el 2015 y con un alto crecimiento proyectado para los próximos años. Finalmente, tenemos la participación del sector de medios y contenidos, conformado por la difusión de televisión, radio y las agencias de noticias, el que representa un 13,2% de la economía de la información. La manufactura de productos TIC representa un 7,5% de la economía de la información, manteniendo estable su participación en los últimos años. Ver Ilustración 3.

En conjunto, estos rubros aportan al PIB chileno más de US\$8.750M en valor agregado. Un 2,4 % de la fuerza laboral en Chile trabaja directamente en este sector, lo que equivale a, aproximadamente, 209.300 personas, en un total de 16.770 empresas, que representan un 1,6% de las empresas del país. Por otro lado, se estima que más del 70% de este sector está concentrado en la Región Metropolitana, explicado en gran

magnitud porque las empresas de telecomunicaciones tienen sede en Santiago, concentrando más del 90% de sus operaciones en la capital.

Sin embargo, las empresas de tecnologías de información y sus operaciones están repartidas en un 40% en regiones diferentes a la Región Metropolitana. En razón de lo anterior, este último rubro constituye un atractivo polo de inversiones que se puede desarrollar independiente del lugar geográfico donde se instalen.

## Ilustración 2. Caracterización de la economía de la información.



Fuente: Índice Digital 2016.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANALISIS DE MERCADO

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

##### A. ANÁLISIS DEL ENTORNO – PESTEL

###### A.1 -Entorno económico

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en Chile se ha mantenido en crecimiento en los últimos 8 años, específicamente desde el año 2008 en la que la crisis Sub-Prime en estados unidos afectó las economías mundiales. Este crecimiento se ha

mantenido en un 3,11%. (Según indicadores del banco mundial). Para el caso particular entre el 2011 y el 2014 la industria de servicios de TI tuvo un crecimiento en promedio del 15,75%. (Según informe de indicadores de actividad de TI, elaborado por ACTI). Banco Central recorta proyección de crecimiento para 2017 a rango entre 1 y 2% Para al 2018, el Informe de Política Monetaria dado a conocer en Abril del 2017 por el ente emisor señala que, la economía mostrará un desempeño mejor al de este año, creciendo entre 2,25% y 3,25%.

## **A.2 -Entorno político**

Desde la finalización de la dictadura en el año 1990, no ha habido cambios políticos importantes que puedan afectar la variable riesgo país, por lo que no es tan relevante, sin embargo la reciente elección de Donald Trump y sus decisiones respecto a los tratados económicos, como el TPP (Trans Pacific Parnerchip) pudiesen generar cambios positivos o negativos en la economía chilena. En este momento no se puede tomar acciones porque sería especulación, ya que existe falta de información general, por lo que se debe tomar como un riesgo moderado bajo, específicamente para la industria de TI.

## **A.3-Entorno Social**

Chile se tiene una cultura bastante variable pero de comportamiento homogéneo, no ha experimentado crisis en los últimos 25 años. Últimamente ha mostrado una fuerte tendencia al uso de la tecnología, la ha adoptado como parte de la vida cotidiana, además la población muestra una tendencia fuerte hacia la protección del medio ambiente y la sustentabilidad apoyada en TI.

## **A.4-Entorno Tecnológico**

Definitivamente la industria de TI es muy extensa en todos los ámbitos, ya que hoy es un pilar fundamental como parte de la infraestructura del ejercicio económico, político, social, ambiental y legal del país. Por otra parte su rápida evolución y constante crecimiento en todos los sectores y segmentos aseguran el mercado necesario para sostener la industria de TI. En promedio desde el 2010 hasta el 2015 la industria de TI ha mantenido un crecimiento del 18%, los pronósticos para este 2017 estiman un crecimiento del 25%, lo que muestra un escenario positivo para las inversiones en TI.

## **A.5-Entorno legal y regulatorio**

Si definimos la pirámide jurídica que enmarca la regulación para una empresa que ofrece servicios de TI, podemos hablar primeramente de la Constitución de la república como marco general, por debajo de esta se encuentra el código civil, que regular directamente los contratos de servicios ya sean de consultoría o de algún otro tipo. Se considera que un contrato de servicios bien elaborado permite establecer todas

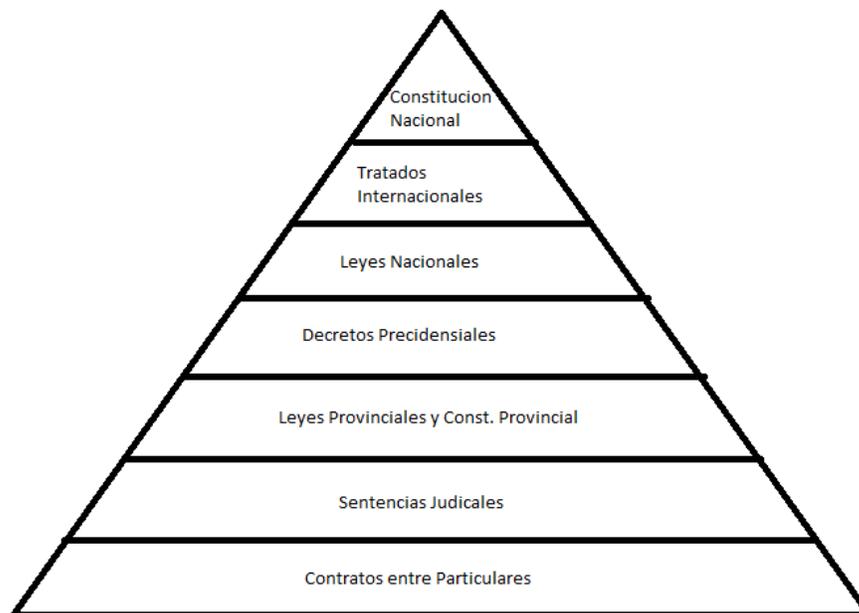
las políticas de seguridad, tanto para el cliente como para la empresa prestadora del servicio.

También estará regulado por la ley 19.223 que regula los delitos informáticos. La ley de propiedad intelectual 17.336 en el caso de utilizar algún producto para la prestación de consultoría o servicio de mejora de infraestructura a sus clientes. Para los efectos de la prestación de servicio de internet a clientes rurales, en los cuales se utiliza infraestructura que ocupa el espacio radioeléctrico, la empresa debe tener en cuenta las regulaciones del ministerio de transporte y telecomunicaciones, específicamente de la sub-secretaría de telecomunicaciones, bajo la Ley de torres 20.599.

Todo lo demás debe quedar claramente expresado en el contrato que firman, las partes en este caso la empresa de servicios informáticos y el cliente. Para establecer un contrato de servicios de consultoría, este debe llevar obligatoriamente la estructura formal, que está definida por las siguientes partes, Partes involucradas, Objeto del contrato, Garantías de cumplimiento y solución de conflictos. Respecto a la solución de conflictos se toma la opción de un arbitraje de la cámara de comercio, en vista de que el conflicto viene de una relación comercial considero que lo más prudente sea que la cámara de comercio y un árbitro facultado con experticia en el tema defina la mejor resolución a la controversia. Es mucho más ágil que los procesos judiciales, es un proceso totalmente confidencial y no deja antecedentes públicos. Se conocen los costos del arbitraje de forma anticipada, por lo que al tomar decisiones respecto a los costos representa una ventaja importante.

Los contratos y su constitución de muestran en la sección de anexos de este trabajo. Ver Anexo R.

### Ilustración 3. Pirámide Jurídica (marco regulatorio normal)



Fuente: <http://soldiliscia.cumbresblogs.com> (2013).

#### A.6-Entorno Ecológico.

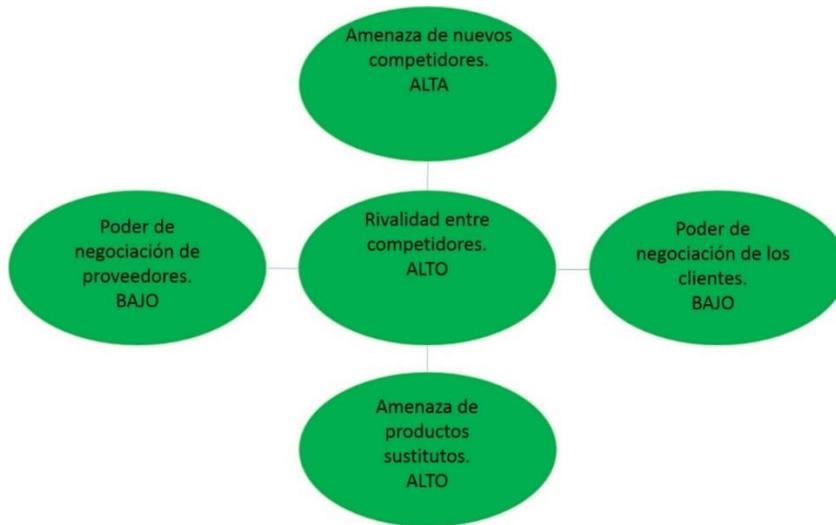
Respecto al entorno ecológico no se observan riesgos en la aplicación de este plan de negocio, más allá de utilizar algún químico para la instalación o limpieza de equipos de TI, los que no serán utilizados ni se recomiendan. Por otra parte y en nuestra situación actual, la visión de este plan de negocio es de la utilización y aplicación de tecnología con materiales sustentables, minimizando el riesgo de contaminación ambiental.

#### B .ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – ANALISIS DE PORTER.

Este análisis se lleva a cabo aplicando la teoría de las cinco fuerzas competitivas del ingeniero y profesor Michael Porter (1979) de la escuela de negocios de Harvard.

Este es el resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter para la industria de servicios informáticos.

#### Ilustración 4. Análisis de las fuerzas de Porter.



Fuente: Michael Porter (1979).

#### B.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

ALTA, actualmente hay muchos pequeños empresarios o PYMES que ofrecen servicios similares, ya que la barrera de entrada es muy baja, no requiere mucho capital y solo conocimiento técnico para ofrecer los servicios de TI. Este tipo de mercado por su condición de barreras bajas, genera la consecuencia de transformarse o tiende a parecerse a un mercado con características de competencia perfecta.

#### B.2 Rivalidad entre competidores.

ALTA, el mercado al tener una baja barrera de entrada, existe una gran cantidad de competidores, quienes a su vez utilizan la estrategia de pricing, hacen estudios de mercado y la gran mayoría se posiciona como empresas enfocadas en costos. Estas empresas optan a costos más bajos de instalación y compiten arduamente en licitaciones para conseguir ganar los proyectos. Para los casos de las grandes empresas, estas ofrecen servicios con muchas facilidades de pago para los clientes, por ende los clientes prefieren endeudarse y adquirir servicios con pagos mensuales a largo plazo.

### **B.3 Poder de negociación de los clientes.**

BAJA, disponemos de un factor clave para la oferta, ya que los costos bajos, experiencia y atención post venta de instalación tienen buen impacto en el mercado, al igual que los productos que ofrecemos son altamente reconocidos por su calidad y sistemas de garantías. Por otra parte al existir una alta competencia el poder de negociación del cliente tiende a aumentar ya que puede amenazar con aceptar otra oferta de otra empresa competidora, pero esto se ve minimizado con la estrategia de ofrecer productos de calidad muy ajustado a las necesidades y de bajo costo.

### **B.4 Amenaza de productos sustitutos.**

ALTA, Actualmente entran en el mercado muchos productos con las mismas funciones y con costos muy bajos. Sobre todo chinos ya que los clientes, le dan mayor ponderación a los costos que a las garantías.

### **B.5 Poder de negociación de proveedores.**

BAJA, en la actualidad hay muchos proveedores con precios muy competitivos ofreciendo facilidades, por ende la gama de posibilidades de compra mejora, se incluyen en este análisis proveedores extranjeros que tienen muchas ofertas de productos con respaldo garantizado.

### **B.6 Atractivo de la industria.**

La industria se encuentra en crecimiento, con una variedad de nichos no atendidos. Las nuevas tendencias de un mundo conectado generan oportunidades de negocio, las cuales por el tamaño del mercado no pueden ser aprovechadas en su totalidad por las empresas. La constante evolución tecnológica hace que sea una industria muy dinámica y por ende es un mercado muy cambiante, enfocado a cada cliente en particular, lo que genera dificultad y una gran diversidad a la hora de elaborar un presupuesto.

## 3.2. ANALISIS DE MERCADO

### A. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES:

Dentro del mercado objetivo se logran identificar dos tipos de competidores de la empresa los directos y los competidores indirectos:

#### A.1 Competidores Indirectos:

Estos competidores no son una amenaza alta para la empresa, estos poseen el "Know-How" (Saber cómo se hace) lo que les da la facilidad de ofrecer los servicios y competir en la industria. Incluso hay empresas de otros rubros que ofrecen diversos servicios que la empresa puede ofrecer como un conjunto. Dentro de estos indirectos tenemos:

- Empresas de seguridad: Ofrecen el servicio de patrullaje y sistemas de alarmas, sistemas de alarmas con cámaras de seguridad a empresas y hogares. Estos sistemas están basados en sistemas informáticos lo que sin duda los hace competidores indirectos.
- Técnicos Freelance: Aunque nos podemos diferenciar por capacidad y recursos, ellos al tener el Know-How pueden ofrecer servicios personalizados de cualquier tipo para solucionar alguna problemática, esto pudiese acercarse a los que ofrece nuestra empresa. Este servicio se considera competitivo ya que muchas personas optan por el servicio técnico de la marca de su equipo, esto con la finalidad de conservar la garantía o motivado a la confianza que le da marca con este servicio.

#### A.2 Competidores Directos:

Los competidores directos a nuestra empresa son aquellos que ofrecen un producto o servicio similar y con condiciones muy parecidas. Actualmente estos son algunos de los competidores directos de la empresa:

- Empresas de servicios informáticos y consultoría tecnológica: Estas empresas se caracterizan por ofrecer sus servicios a través de diferentes canales, principalmente a través de internet con sus propias páginas WEB como canal principal y como canal secundario ofrecen sus servicios aprovechando la penetración que tienen las redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter o Snapchat. Sus servicios ofrecidos principalmente son,

instalación de cámaras de seguridad, sensores de movimiento, alarmas y sistemas de seguridad. Incluidas las compañías que se ofrecen como prestadoras de servicio técnico, venta, instalación y configuración de sistemas computacionales de escritorio o portátiles (notebooks).

- Consultoras: Por otra parte están las empresas que ofrecen los mismos servicios pero adicionalmente ofrecen asesoría en el mismo ámbito. En tercer lugar están las compañías que se ofrecen como prestadoras de servicio técnico, venta, instalación y configuración de sistemas computacionales de escritorio o portátiles (notebooks).
- Empresas con conocimiento certificado: También están las compañías que son en menor medida, que ofrecen servicios de instalación y configuración de redes, equipos a empresas en crecimiento. Dentro de la variedad de empresas que ofrecen este tipo de servicio están las empresas con conocimiento certificado en tecnologías de la marca CISCO, MICROTIK, Alcatel-Lucent, e/o.
- Empresas certificadoras: Adicionalmente están aquellas que se ofrecen como empresas certificadoras, estas ofrecen un servicio de certificación de redes que ya se encuentran instaladas, sin ningún valor agregado adicional más que el servicio en sí.
- Empresas el segmento de hogares, Startups, pequeñas y medianas empresas: No hay representantes dominantes del mercado, ya que es un mercado de tipo masivo, donde generalmente se compite por precio. Algunas de estas empresas son: MUNDONETING, DSADVANCE, J&M Servicios de TI y Cableado Estructurado., AJHUA TECHNOLOGY, ECOITEK.

## B. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS:

Según la investigación realizada de competidores directos, se ha resuelto la siguiente matriz con los antecedentes de estos:

**Tabla 1: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).**

Nombre Empresa	Ventaja Competitiva	Presencia	Servicios	Posición competitiva.
SONDA	Es el primer actor del mercado	Chile	Servicios completos en el area TI	Medio
MUNDONETING	Alta variedad de productos	Chile	Asesoría completa en diseño, implementación y post venta.	Medio
J&M SERVICIOS TI Y CABLEADO ESTRUCTURADO	Profesionales certificados.	Chile	Consultoría TI, seguridad de la información, infraestructura, soluciones de CCTV, soluciones multimedia.	Medio
AJHUA TECHNOLOGY	Variedad de productos CCTV	Chile	Venta de Sistemas de CCTV. Sistemas de protección física.	Bajo
SERVITEPC	Servicio integral flexible	Santiago	Páginas WEB, aplicaciones, ServiDesk, Datacenters, venta de PCs.	Medio
IDEATECNIA	SERVICIO CORDIAL Y PERSONALIZADO	SANTIAGO	REPARACION Y MANTENCION DE PCS	BAJO
VOY A TU PC	RAPIDEZ EN LA ATENCION	SANTIAGO	REPARACION DE PCS, REDES, CAMARAS DE SEGURIDAD	ALTO
COMPUTRONIC	VARIEDAD DE PRODUCTOS DE INFORMATICA	SANTIAGO	COMPUTADORES, ACCESORIOS, SEGURIDAD, ELECTRONICA, MONITORES, REDES, SERVIDORES, IMPRESORAS, UPS Y ENERGÍA.	MEDIO
TRABAJADOR INDEPENDIENTE	Es el precio más bajo del mercado, transmite confianza si es recomendado por una persona.	CHILE	REPARACION DE PCS, CAMARAS DE SEGURIDAD, ASESORIAS EN EL HOGAR	BAJO
F1 SERVICES	Larga experiencia en Telecomunicaciones	Chile	Redes, Network Operations Center, Mediciones de Campo para redes celulares.	Medio
POLLEX	EXPERIENCIA EN REDES MOVILES CELULARES	SANTIAGO	TSS. Instalación, comisionamiento y mantenimiento de radiobases NSN. Cambio de Módulos Configuración y ajustes de sistema de Tilt eléctrico Auditoría de sistema Diversity brach, multiradios, etc Instalación, configuración y mantenimiento de radio enlaces (ericsson, huawei). Medición de ROE Medición de Interferencia	BAJO

Fuente: Elaboración Propia.

## C. CLIENTES

### C.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES.

Primeramente y como estrategia inicial se establecen como clientes objetivos los siguientes los cuales se subdividen por segmento objetivo dentro de su categoría.

Se estima que los clientes potenciales serían los siguientes:

1. Startups y PYMES.
2. Hogares (condominios privados y públicos).
3. Centros educativos.

- Startups y PYMES: Empresas nuevas en proceso de emprendimiento que buscan mejorar su rentabilidad pensando en la reducción de costos, optimizando su infraestructura, así como también aquellas medianas ya establecidas en el mercado que tiene el conocimiento del valor que aporta la tecnología de la información y comunicación en la operación de la compañía y como esta se refleja en el resultado final.
- Hogares: Este tipo de clientes conformado por familias que viven en una casa valorada en más de 3000UF en promedio. De clase ABC1-C2 que viven en el sector norte de Santiago. Principalmente en las comunas de Huechuraba, Colina, Quilicura en el sector norte y Lampa. Familias Jóvenes que valoran las nuevas tendencias como las Smarthomes y seguridad del hogar.
- Centros educativos (Plan de expansión): Colegios, liceos, institutos y Universidades quienes desean brindar una mejor experiencia tanto a los estudiantes como a los profesores a través del SmartClass. Además de ofrecer herramientas Tecnológicas para una enseñanza más moderna. Centros educativos que se preocupan por la seguridad física.

## **D.SEGMENTOS OBJETIVO**

### **D.1 HOGARES.**

En un principio nuestra empresa llevará a cabo sus actividades en el mercado Chileno, específicamente en la capital Santiago, dentro de las comunas de Santiago, Huechuraba, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Quilicura, Recoleta, Vitacura y Colina. El promedio de ingresos por hogar en estas comunas es superior a \$1.000.000 de pesos por mes, ubicándose en estrato social ABC1-C2-C3. En seguida tabla con Grupos Socioeconómicos, según ingreso mensual del hogar.

**Tabla 2. Grupos Socioeconómicos.**

Grupos socioeconómicos		Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
<b>Ingreso</b>	Promedio mensual del hogar	\$4.386.000	\$2.070.000	\$1.374.000	\$810.000	\$503.000	\$307.000	\$158.000
	Per cápita	Desde \$1.415.000	Hasta \$808.000	Hasta \$461.000	Hasta \$259.000	Hasta \$135.000	Hasta \$67.000	Hasta \$66.000

Fuente: AIM (Asociación de investigadores de Mercado).

A continuación se presenta un cuadro con los ingresos promedios mensuales, en algunas de las comunas donde en principio se ejecutará el proyecto, todas pertenecen a la Región Metropolitana. Estos datos fueron tomados de la página del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Chile, específicamente de la “Encuesta de caracterización Socioeconómica Nacional”. Además se muestra el estrato socioeconómico al que pertenece, según el ingreso del hogar.

**Tabla 3. Ingreso Promedio de Hogares.**

**Ingreso promedio de hogares de las comunas de influencia.**

Comuna	Ingreso promedio (CASEN 2013)	Estrato Social
Santiago	\$ 1.400.581	C1
Huechuraba	\$ 734.468	C3
Las Condes	\$ 2.678.127	ABC1
Lo Barnechea	\$ 1.930.652	C1
Providencia	\$ 2.307.348	ABC1
Quilicura	\$ 1.115.318	C2
Recoleta	\$ 589.072	C3
Vitacura	\$ 3.177.830	ABC1
Colina	\$ 793.718	C3

Fuente: Elaboración propia con datos del CASEN 2013.

A continuación se presenta la evolución del ingreso autónomo promedio del hogar por región. Se aprecia la tendencia al alza a través de los años, en la región metropolitana, lo que muestra un escenario de crecimiento económico en los hogares.

**Tabla 4. Ingreso Promedio de Hogares.**

(\$ noviembre de 2015)

Región	2006	2009	2011	2013	2015
Arica y Parinacota	637.868	670.564	599.214	648.550	701.921
Tarapacá	602.653	590.388	730.789	936.448	1.013.692
Antofagasta	868.026	872.600	1.000.301	1.143.343	1.030.785
Atacama	754.438	654.306	706.521	840.253	845.319
Coquimbo	523.259	496.718	537.341	687.951	676.049
Valparaíso	573.008	597.668	587.346	717.566	730.133
O'Higgins	554.317	557.239	582.522	641.759	671.378
Maule	472.006	472.450	467.467	553.259	573.882
Biobío	510.774	505.822	544.558	567.529	600.408
La Araucanía	455.854	403.233	471.834	537.634	551.447
Los Ríos	475.121	417.275	518.950	550.793	667.653
Los Lagos	571.747	501.802	510.802	611.710	593.413
Aysén	591.390	674.855	762.450	806.707	835.305
Magallanes	773.729	703.992	814.684	888.592	945.704
Metropolitana	889.900	914.799	887.942	1.018.396	1.063.093
<b>Total</b>	<b>689.896</b>	<b>690.131</b>	<b>700.936</b>	<b>807.510</b>	<b>832.072</b>

Nota: Al 95% de confianza, se encuentran diferencias estadísticamente significativas en el ingreso autónomo promedio del hogar entre los años 2009 -2011 en Tarapacá; entre los años 2011 -2013, en Tarapacá, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Maule, Los Lagos y Región Metropolitana; y, entre los años 2013-2015, en Los Ríos.

Fuente: Ministerio del desarrollo Social. CASEN 2015.

**Tabla 5. Población estimada por comuna.**

Total hogares estimación MINVU	
Comuna	N°
Santiago	62.485
Huechuraba	23.498
Las condes	95.017
Lo Barnechea	27.142
Providencia	49.452
Quilicura	62.794
Recoleta	36.658
Colina	33.101
<b>Total</b>	<b>390.147</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del MINVU.

## D.2 EMPRESAS

En un principio nuestra empresa llevará a cabo sus actividades en el mercado Chileno, específicamente en la capital Santiago, en las comunas de Estación central, Huechuraba, La reina, Las condes, Lo Barnechea, Nuñoa, Peñalolen, Providencia, Pudahuel, Puente Alto, Quilicura, Quinta normal, Recoleta, Renca, Santiago y Vitacura.

En estas comunas hay un total de 690.725 Pymes según datos estadísticos del SII 2015.

**Tabla 6. Cantidad de empresas en mercado objetivo.**

ID_Region	COMUNAS	ID_Tramo	Totales	
			Número de Empresas	Ventas (UF)
REGIÓN METROPOLITANA	Estacion central, Huechuraba, La reina, Las condes, Lo Barnechea, Nuñoa, Peñalolen, Providencia, Pudahuel, Puente Alto, Quilicura, Quinta normal, Recoleta, Renca, Santiago y Vitacura.	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	690.725	9.993.191.246

Fuente: Elaboración propia según datos SII (2015).

## E.TAMAÑO DE MERCADO

### E.1 HOGARES TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL

De acuerdo a los datos recolectados y mostrados en la Tabla 4, el total estimado de hogares que abarcan las comunas sondeadas es de 390.147 Hogares. Al cruzar la información con la disposición a pagar del grupo objetivo, entre 100.000 y 500.000 pesos por producto y servicio obtenido de encuesta propia (93% en promedio del total del encuestados). En base a esto se plantea ofrecer como producto estrella, un paquete con un valor de 420.000 pesos. Se estima un mercado potencial de 248MMUSD para este tipo de producto.

### E.2 PYMES TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL

De acuerdo a los datos recolectados y mostrados en la Tabla 5, el total pequeñas y medianas empresas que abarcan las comunas sondeadas es de 690.725 empresas, con un total de ventas en UF de 9.993.191.246 UF o 393.671MMUSD. En Latinoamérica el dinero destinado a TI (Tecnologías de Información) no llega al 4% de los ingresos y además en Chile el presupuesto de TI en las empresas es de aproximadamente un 2,3% según Diego Garzón, Gerente General, de la consultora especializada Azurian. Al cruzar estos datos con la Tabla 5, se estima un mercado potencial de 199.863.825 de UF o 7.873.MMUSD.

## **F. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de investigación de mercados realizado, tiene como principal objetivo conocer las principales necesidades de los clientes potenciales, además de conocer los atributos que más valoran de un servicio recibido de TI.

Por otra parte verificar si la propuesta de valor planteada crea el valor real para el segmento objetivo que atiende. Conocer además el nivel de ingresos de la población objetivo y su disposición a pagar por el producto.

En este estudio se realizó una fase cualitativa en la cual se recolectó información de los mercados objetivos “Hogares y PYMES”, se realizó entrevista profunda a jefes de hogar por el mercado hogares y por otra parte se realizaron encuestas a CEOs o gerente generales en el mercado de PYMES. Esto para tener en cuenta los factores clave para el diseño de paquetes de productos como idea preliminar.

Finalmente y con el fin de cuantificar la información contenida en la fase cualitativa, se realizó una encuesta vía Google Forms, la cual buscaba obtener conclusiones generales de toda la población de hogares, a partir del análisis de muestra representativa.

En los anexos O y P, se presentan los resultados de las encuestas cuantitativas realizadas y las encuestas en profundidad realizadas a los diferentes segmento objetivo.

## **4. ANALISIS INTERNO**

### **4.1. CADENA DE VALOR**

#### **A. ANALISIS Y FORMULACION DE CADENA DE VALOR**

En el siguiente diagrama se presenta la cadena de valor de la empresa, para aplicarse en los modelos B2C “Business to Costumer” and B2B “Business to Business”.

## Ilustración 5. Cadena de valor de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, según M. Porter (1985).

### A.2 Actividades de primarias del negocio.

**Logística Interna:** En el primer año la empresa se abastece de proveedores chilenos, estratégicamente ubicados en la ciudad de Santiago los cuales pueden abastecer de manera rápida y eficiente, gracias a su plataforma virtual en el cual en algunos de ellos se pueden programar los pedidos. Para el año 2 de la operación y en adelante la empresa cuenta con proveedores Chinos, los cuales realizan el envío de productos cada 3 meses, de acuerdo a los requerimientos de la compañía y previa configuración o consolidación del contenedor marítimo, con eso se garantiza el abastecimiento disminuyendo excesos y mermas de stock.

**Operaciones:** Se llevan dos tipos de actividades operacionales: el primero que es la venta de productos o paquetes de productos a través de la página WEB u oficina, el segundo es la venta de paquetes de productos y servicios, en los que el cliente se beneficia de la experiencia de la empresa asesorándolo al momento de la contratación. Por otra parte la gestión de la operación es mantener la continuidad de los flujos por procesos, manteniendo un nivel de stock muy bajo, trabajando en conjunto con los proveedores.

**Logística externa:** El manejo de los pedidos será a través de la plataforma WEB, desde ahí se recibirán los pedidos para despacharlo vía Currier externo. Respecto a los requerimientos de paquetes con servicios, estos serán despachados con flota propia con una cobertura en toda la región metropolitana. Todos los productos serán previamente revisados y probados antes de ser despachados, esto con la finalidad de garantizar la calidad de los mismos. También se llevara el control de los trabajos con la realización de reportes diarios y reportes semanales internos y para el cliente.

**Marketing y ventas:** La publicidad y la promoción se gestionara con una actualización diaria de la página WEB, atención oportuna de clientes vía correo, gestión y atención de consultas a través de las redes sociales, participación en Showrooms, actualización mensual del catálogo de productos y servicios ofrecidos, todos gestionados con una estrategia alineada a la estrategia corporativa.

**Servicios y Postventa:** El servicio que se ofrece es integral, ya que se centra en la captación y fidelización de los clientes, por medio del seguimiento en todo el proceso, brindando al cliente información clara, respuesta inmediata, entregando un servicio de mantenimiento y soporte técnico de postventa, apuntando a una instalación de calidad, con un servicio garantizado.

### **A.3 Actividades de apoyo.**

**Estructura de la empresa:** La empresa contará con una casa para la operación y administración del negocio, en la que llevará a cabo todas sus actividades administrativas y operativas de manera que todas las áreas internas y externas se mantengan comunicadas entre sí, esto a través de sistemas de información, tales como CRM, que estarán conectados con la plataforma virtual web con la que se realiza la constante comunicación con el cliente.

**Gestión de recursos humanos:** La empresa contará con un equipo de trabajo altamente capacitado, con experiencia en la implementación de proyectos y la oferta de servicios, operación y mantenimiento, ventas, administración. Para todo esto se llevarán procesos de selección rigurosos, tanto técnico como psicológico. Esto finalmente apunta a contar con colaboradores, capacitados para responder tanto al trabajo día a día (visión operativa), como al ajuste por el crecimiento constante que tendrá la empresa (visión estratégica).

**Desarrollo de la tecnología:** La empresa utilizará para su operación tecnología de punta y de bajo consumo. Así mismo se desarrollarán procesos de servicio al cliente, diferenciados, los cuales estarán soportados por infraestructura tecnológica con su equipo de trabajo experimentado y capacitado. Además contará con soporte del proveedor a su página WEB, Plataforma de administración y facturación.

## **B. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.**

TecnoXpress tendrá que desarrollar capacidades y conocimientos precisos, además de llevar a cabo un plan para obtener los recursos para llevar a cabo sus operaciones de manera competitiva y así crear más valor a la empresa hasta la misma industria.

Dentro de las capacidades a desarrollar, se pueden caracterizar las siguientes:

- Capacidad de atención efectiva en relación al tiempo de ejecución del servicio prestado: Esto es fundamental para el desarrollo de la gestión y se lleva a cabo a través de la aplicación de un estándar en los procesos.
- Capacidad de ser flexible y de adaptarse al cliente: con la finalidad de conseguir que los clientes tengan compromiso con el servicio y permanezcan con la empresa, se llevará a cabo una supervisión constante durante la ejecución de los proyectos y se aplicaran encuestas de satisfacción y evaluación del servicio ofrecido.
- Realizar un seguimiento y monitoreo de los proyectos o servicios al cliente: con la finalidad de tener la máxima satisfacción y así poder entregar servicio de post-venta a los clientes. Esto será un diferenciador respecto a nuestros competidores, también se desarrollará un sistema de fidelización acoplado al sistema de postventa para mantener a los clientes con la empresa.

### **C. VENTAJAS COMPETITIVAS.**

La capacidad de entendimiento del problema gracias a la gestión de conocimientos en informática y telecomunicaciones. Además de los conocimientos en infraestructura TI, soporte y redes informáticas.

La entrega de un servicio personalizado, con sentido único y de pertenencia a los clientes, además de la aplicación de un sistema de fidelización que funciona acoplado con el servicio de post-venta. Esto permitirá mantener a los clientes con la empresa.

Utilización de la última tecnología, calidad y procesos amigables con el medio ambiente en todos los proyectos entregados.

### **5. MODELO DE NEGOCIOS.**

En la siguiente imagen se presenta el modelo de negocios de la empresa a través de un esquema CANVAS.

**Tabla 7. Modelo de Negocio CANVAS.**

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta -Clientes
<p>Empresas Inmobiliarias habitacionales y empresariales: Recomendación de productos a clientes. Uso en mejoras empresariales en la búsqueda de seguridad y control.</p> <p>Retail informático: Distribución masiva de productos.</p> <p>Cientes: Boca a Boca de clientes satisfechos.</p> <p>Productos Innovadores: Tecnología de punta en productos.</p>	<p>Servicio de Post Venta: Venta de productos para mejora y renovación de Tecnología. Asesoría técnica profesional: Con el fin de prestar soporte tecnico y asesoría para sacar el maximo provecho al producto.</p>	<p>Mejor desempeño que la competencia. Adaptabilidad. Flexibilidad ante cambios de necesidades del cliente. Ventaja en precios por paquete de productos. Conveniencia y tecnología de vanguardia, ofreciendo productos amigables al medio ambiente.</p>	<p>Asistencia Personalizada: En todas las etapas del proyecto y la post-venta.</p> <p>Producto automatizado: Productos operan con mínima interacción del cliente.</p> <p>Co-operación: El cliente está al tanto de lo que se hace y trabaja a la par con la empresa para garantizar la mayor satisfacción.</p>	<p>Segmento:</p> <p>Familias, jóvenes y adultos profesionales, con conciencia de seguridad y adaptados a la tecnología. De los estratos ABC1 y C2. En un comienzo las comunas NOR-PONIENTE de Santiago.</p> <p>Diversificación: Empresas pequeñas y medianas, institutos educativos pequeños y medianos, con conciencia de seguridad y adaptados a la tecnología. (Plan de expansión). Institutos universitarios y Universidades privadas. Clínicas y centros de salud. Instituciones Públicas a través de planes sociales.</p>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de distribución</b>	
	<p>Fuerte relación con el cliente durante y post venta y proyecto. Alta calidad de productos utilizados en la implementación.</p>		<p>Presencia: Oficina y Showrooms, Pagina WEB, redes sociales, Retail, Inmobiliarias, Instituciones Públicas y privadas.</p> <p>Evaluación: Seguimiento del servicio Post-venta para asegurar la satisfacción total del cliente.</p>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Flujos de Ingreso</b>	
<p>Pago a proveedores por productos. Costos en personal. Pago de impuestos. Costos mantenimiento WEB, publicidad. Costo de mantenimiento de Vehículo de flota y Gasolina. Capacitación de personal. Costos Transbank.</p>			<p>Estos serán por la venta de paquetes de productos, servicios de soporte tecnico y consultoría en proyectos de tecnología.</p>	

Elaboración Propia en base a Alex Osterwalder, 2010.

-Relaciones Clave: Es importante mantener excelentes relaciones comerciales y establecer aliados para la operación de la empresa, dentro de los más importantes tenemos, empresas Inmobiliarias habitacionales y empresariales, recomendación de productos a clientes, uso en mejoras empresariales en la búsqueda de seguridad y control, distribución masiva de productos, boca a Boca de clientes satisfechos, tecnología de punta en productos.

-Actividades clave: Principalmente tenemos dos actividades claves; servicio de post venta y venta de productos para mejora y renovación de Tecnología. Asesoría técnica profesional: Con el fin de prestar soporte técnico y asesoría para sacar el máximo provecho al producto.

-Recursos Clave: uno de los principales recursos estratégicos y muy importantes para la empresa es la fuerte relación con el cliente durante y post venta del proyecto. Alta calidad de productos utilizados en la implementación de las etapas del proyecto, transparencia y mucha comunicación con el cliente.

-Propuesta de valor: La empresa entrega una propuesta de entrega de valor diferenciándose a través de sus atributos, mejor desempeño que la competencia. Estableciendo estrategias de integración vertical de la cadena de valor. Adaptándose a los diferentes entornos del mercado y exigencias cambiantes de cada cliente. Siendo una empresa flexible y empática ante cambios de necesidades del cliente. Ventaja en precios por paquete de productos. Conveniencia y tecnología de vanguardia.

-Relaciones con los clientes: La empresa ofrece tres vértices de atención para los clientes, asistencia personalizada en todas las etapas del proyecto incluyendo post-venta, producto automatizado ya que los productos operan con la mínima interacción del cliente y Co-operación ya que el cliente está al tanto de lo que se hace, trabaja o incluso recomienda a la empresa en sus etapas del proyecto, todo esto para garantizar la mayor satisfacción del cliente.

-Canales de distribución: Son venta directa a través de la tienda matriz, Showrooms, pagina WEB, redes sociales, Retail, Inmobiliarias, Instituciones Públicas y privadas. Se llevará a cabo una evaluación del servicio de soporte técnico contratado y post venta, con un seguimiento de indicadores para asegurar la satisfacción total del cliente.

-Mercado meta clientes: El segmento objetivo, Familias, jóvenes y adultos profesionales, con conciencia de seguridad y adaptados a la tecnología de los estratos ABC1 y C2, en un comienzo las comunas NOR-PONIENTE de Santiago. Empresas pequeñas y medianas, institutos educativos pequeños y medianos, con conciencia de seguridad y adaptados a la tecnología. (Plan de expansión). Esto incluye institutos universitarios y Universidades privadas, clínicas y centros de salud, instituciones, públicas a través de planes sociales.

-Estructura de costos: Los principales costos para la empresa están asociados a pago a proveedores por productos, costos en personal, pago de impuestos, costos mantenimiento WEB, publicidad, costo de mantenimiento de Vehículo de flota y

Gasolina, capacitación de personal y finalmente Costos de tipo financiero como pago de cuentas corrientes o vista en principio más los costos asociados a pagos asociados a tecnología Transbank. En relación a los costos de productos vendidos, a partir del año 2 de inicio de operación, la empresa comenzará a importar los productos desde china, para mejorar el margen.

-Flujos de ingreso: Estos serán por la venta de paquetes de productos, servicios de soporte técnico y consultoría en proyectos de tecnología.

## 6. ESTRATEGIA

### 6.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se presenta a continuación:

#### Ilustración 6. Análisis FODA.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta personalización del servicio o producto.</li> <li>• Personal altamente capacitado.</li> <li>• Variedad de productos según necesidad.</li> <li>• Personal flexible y empático.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado en crecimiento.</li> <li>• Tendencias del mercado a buscar seguridad y control del hogar.</li> <li>• Poder adquisitivo de los segmentos objetivo.</li> <li>• Capacidad de expandirse verticalmente en la cadena de valor.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco capital del trabajo para atender demandas altas.</li> <li>• Poca experiencia en la gestión de operaciones.</li> <li>• Falta de estandarización en los procesos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en el mercado, competidores directos (Técnicos Freelance) e indirectos (empresas de seguridad).</li> <li>• Constante actualización de Hardware y Software.</li> <li>• Crisis económica y desaceleración en el crecimiento del país.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007).

**Debilidades:** La empresa no cuenta con experiencia en operaciones, ni estandarización de los procesos internos, esto se ve compensado con la experiencia que tienen el personal y su trayectoria en la industria de informática telecomunicaciones y construcción, supervisando y trabajando en diferentes proyectos de gran envergadura. Por otra parte la empresa no cuenta con capital de trabajo suficiente para atender altas demandas, por lo que se requiere evaluar y realizar levantamiento formal de capital con organizaciones públicas o a través de la asociación con nuevos accionistas interesados en la empresa.

**Fortalezas:** Se basan en la capacidad de ofrecer un producto altamente personalizado, con personal altamente capacitado y certificado. También cuenta con una variedad de proveedores chilenos y próximamente chinos (Plan de expansión) que pueden ser ajustados según las necesidades y requerimientos de cada cliente. El personal de colaboradores de TecnoXpress se caracteriza por ser empáticos, colaboradores con su equipo de trabajo, flexibles ante cambios en las necesidades del cliente, están capacitados en lo que hacen, generando confianza en todos sus clientes. En relación a la captación de clientes TecnoXpress entregará los atributos a través de su servicio, el seguimiento en la venta y post-venta.

**Amenazas:** Como amenazas, existe una alta competencia en el mercado, competidores directos (Técnicos Freelance) o indirectos (empresas de seguridad para el segmento Hogares, en el segmento PYMES también se tiene una alta competencia en el mercado ya que hay muchos actores actualmente. También se considera amenaza la constante actualización de Hardware y Software. Por último pudiese ser una amenaza importante si existe alguna desaceleración económica o crisis en el país.

**Oportunidades:** Las oportunidades analizadas entregan a TecnoXpress la posibilidad de atender una alta demanda en el futuro por servicios de tecnología de la información. Existe un mercado en crecimiento alineado con una economía que a pesar de tener un porcentaje bajo en relaciona los países de la OCDE, sigue creciendo lo que mejora las expectativas. TecnoXpress además cuenta con la capacidad de expandirse a nivel vertical en la cadena de valor.

## **A. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Las principales estrategias establecidas con base al análisis FODA son:

## **Estrategias FO:**

- Valerse del recurso humano y capacitado, para sobresalir en la industria de servicios TI y comercialización de productos tecnológicos, mediante un servicio personalizado y diferenciado.
- Implementar campañas de e-marketing para capturar nuevos clientes, mediante los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa aprovechando el crecimiento que ha venido presentando la industria de TI.

## **Estrategia FA:**

- Emplear la plataforma on line y la infraestructura tecnológica y un CRM para evaluar las preferencias de los clientes y formular ofertas en soluciones y servicios que se encuentren acorde a los presupuestos aprobados por la empresa.
- Elaborar un plan de fuerte diferenciación en relación a la competencia, a través de atributos basados en los conocimientos del personal técnico de la empresa.
- Mantener la infraestructura tecnológica que soporta la operación de la empresa, actualizada a nivel de hardware y software, así como los productos ofrecidos, para esto se creara un procedimiento que lo ejecutara la empresa mensualmente de chequeo y actualización, basado en sus conocimientos de TI.
- Llevar a cabo programas de fidelización no sólo de las empresas, sino de cada uno de los tomadores de decisión, por medio de programas de marketing electrónico y del personal de servicio al cliente, para evitar que la amenaza de pérdida de clientes por cambio de los ingenieros y tomadores de decisión de lugar de trabajo.

## **Estrategia DO:**

- Dado que la industria TI está en crecimiento, tanto en productividad como número de empresas, esto genera a la empresa capturar más clientes y pensar en un mercado potencial más grande, mejorar su conocimiento de marca y realizar levantamiento de capital para potenciar su crecimiento orgánico.
- Aprovechar el poder adquisitivo del segmento objetivo para capturar el excedente del precio e invertir en el diseño y estandarización de los procesos de operación.

## **Estrategia DA:**

- Diseñar y estandarizar procesos sencillos de llevar a cabo en la operación, a los cuales se le atribuya un costo lo más bajo posible.
- Mantener a todos los técnicos y supervisores para afrontar cualquier tipo de cambio en la empresa, como nueva asignación de tareas, rotación de turnos o roles, esto para estar preparados para competir con los técnicos Freelance a bajo costo.

- Mantener estrategias corporativas a corto, mediano y largo plazo, esto con la finalidad de afrontar los cambios de la economía y el mercado, tomando decisiones que se ajusten a la demanda y las necesidades de la industria.

## **B. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Algunas estrategias que se plantean para potenciar mucho más a la empresa se presentan a continuación.

### **D.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Comenzaremos por definir una estrategia de diferenciación utilizando nuestra mejor ventaja competitiva, la cual involucra los atributos que son la alta personalización del servicio o producto, personal altamente capacitado, personal flexible, empático. Y variedad de productos según necesidad.

Esto se conseguirá aplicando dos tipos de diferenciación, diferenciación por servicios: en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en la instalación, reparación y capacitación del cliente; así como en el servicio de asesoría.

Por otra parte que consistirá en contratar y capacitar al personal para que sea mejor que el de la competencia. La base de esta estrategia, se encuentra estrechamente relacionada al área encargada del talento humano, iniciando con la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente, hasta la cultura organizacional. Esto se llevará a cabo utilizando métodos de KPI, evaluación de desempeño y cumplimiento de metas.

Ambas estrategias de diferenciación estarán unidas por una diferenciación por enfoque, dado el contexto del mercado, la alta competencia por bajas barreras de entrada y su alta probabilidad, se enfoca en un principio en un mercado objetivo acotado a comunas del sector norte de la región metropolitana y específicamente dirigido a los clientes que están dispuestos a pagar por los elementos diferenciadores.

En este sentido, la empresa focalizara todos sus esfuerzos en factores claves como: el reclutamiento y selección de nuestros los nuevos colaboradores; la expedita y óptima atención al cliente a través de los canales de comunicación electrónicos establecidos (teléfono, web, redes sociales, etc.), así como también el servicio de post-venta mediante el seguimiento constante y atención de sugerencias o reclamos; un sistema de fidelización, la entrega de calidad al cliente mediante la incorporación de materiales de última tecnología y la entrega de un servicio personalizado a cada cliente.

Todo esto formará parte de la creación de valor que se espera recibir y que finalmente sea traducida en la rentabilidad continua esperada, que permita el crecimiento sano y orgánico del negocio. Por consiguiente para lograr una penetración fuerte y efectiva en el mercado, se desea ingresar a través de los canales electrónicos (Pagina WEB y páginas de servicios dedicados a TI).

## **D.2 ESTRATEGIA DE ENTRADA**

El ingreso al mercado contempla varias estrategias las cuales se describen a continuación.

-Venta directa de servicios y productos vía internet y Showrooms: Se ofrecerán los principales productos en salas de venta, los cuales un técnico especializado ofrecerá con el servicio asociado, sus diversos usos y aplicaciones en el hogar o empresa. La venta a través del internet, ofrecerá un catálogo de productos en caso de que el cliente busque uno en específico, así como paquetes de productos adaptados a los diferentes segmentos de clientes seleccionados de acuerdo a su disposición a pagar. Se ofrecerá una guía en internet que también invitará a visitar el Showroom. La tienda estaría ubicada en un principio en la zona norte de Santiago (Recoleta-Huechuraba), utilizando una casa arrendada preparada para instalar las maquetas, módulos de prueba de los equipos y área de prueba de producto y capacitación, esto con fines comerciales. Dirigido a personas naturales (B2C) y PYMES de cualquier industria que requieran de TI para sustentar su crecimiento o mejorar su rentabilidad (B2B).

-Sector educativo (Plan de expansión): En principio se buscara ofrecer los productos a través de visitas y exposición personalizada a Jardines (Guarderías de niños), Colegios e institutos universitarios, con la finalidad de satisfacer las necesidades que estos presentan a nivel de soporte informático e infraestructura.

-Condominios (Plan de expansión): Ofrecimiento de productos a través de flyers, de tal forma que se generen consultas o cotizaciones en las casa del sector

socioeconómico seleccionado. Tomando en cuenta las comunas seleccionadas en principio como mercado objetivo y su disposición a pagar.

-Inmobiliarias (Plan de expansión): En principio se buscara ofrecer los productos a través de visitas y exposición personalizada a inmobiliarias, (Constructoras de casas) con la finalidad de satisfacer las necesidades que estos presentan a nivel de soporte en seguridad física, sistemas de tele vigilancia, alarmas, Smart control o cualquier otro producto solicitado, que añada valor a la venta de casas en el proyecto involucrado.

-Sector público (Plan de expansión): Se licitara en proyectos de oferta pública para atención de requerimientos en este sector.

La estrategia está muy focalizada en las comunas del sector norte de Santiago, a través de una fuerte promoción en redes sociales, Google Adwords, venta de cupones especiales para incentivar el uso de los servicios a precios atractivos de mercado y finalmente se construirá una página web sólida, con oferta de productos, capacitación y compra en línea.

Esta estrategia se mantendrá durante el primer año de funcionamiento de TecnoXpress, con la finalidad de consolidar y optimizar la operación de la compañía.

### **D.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

La estrategia de crecimiento de la compañía está basado y orientado en un crecimiento orgánico del volumen de ventas de cada paquete de productos y servicio (estrategia de ventas), para lograr esto la empresa se plantea varios objetivos.

- Lograr una tasa de recambio mínima de un 30% cada 3 años en instalación de los productos. Contratación de un servicio de (recambio de hardware y servicio técnico) en un 20% del total de la clientela.
- Lograr un crecimiento esperado de 100% al año 1 anual en ventas por catálogo en página WEB, a través de la ampliación de la cartera de productos de tecnología y seguridad.
- Lograr un crecimiento esperado de un 50% anual al año 1 a través de talleres de capacitación, en inmobiliarias e institutos educativos. (Plan de expansión).
- Cumplir con el nivel de ventas proyectados al final del primer año de 10 paquetes de servicios mensuales.

- Mantener el crecimiento sostenido en alrededor de un 35% por año.
- Que al menos el 65% de los clientes vuelva a solicitar algún producto o asesoría, por lo menos 1 vez al mes.
- Consolidar la importación de 100% de productos desde china al año 2 para la oferta en nuestros catálogos y productos.
- Estar entre las 10 mejores empresas, evaluadas según la satisfacción del cliente por servicio entregado.

Para lograr estas proyecciones y objetivos, la empresa debe cumplir con sus objetivos de Marketing, los cuales se verán más adelante. En cuanto a las operaciones, se podría tener en cuenta la ampliación de ventas de paquetes de servicio a otras comunas, lo cual dependería de la demanda de servicios externos, de tal forma que permita la atención de los requerimientos por comuna. Esto pudiese llegar a definirse después del primer año de funcionamiento, se podría determinar en un plan de escalamiento.

#### **D.4 ESTRATEGIA DE SALIDA**

En caso de requerirse la salida del mercado de la empresa, la compañía se pondría en venta el año 6, para esto se le ofrecería al grupo de accionistas que compre el resto de las acciones que conforman el patrimonio, bien esta se liquidaría de acuerdo al valor de flujo de fondos libre que presente el año 6, más el valor de capital de trabajo invertido durante todo el proyecto. Calculado alrededor de \$ 355.036.492.

Si el proyecto no tiene el éxito esperado, se lleva a liquidar el total de los activos a precio de mercado, desvincular a los trabajadores y devolver el capital al inversionista asociado.

#### **E. SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

##### Determinación de los impactos sociales, ambientales y económicos:

Todas las actividades que se llevarán a cabo como empresa tendrán un impacto en la sociedad, en el ambiente y en la economía. Por lo tanto es de gran importancia que la operación de la empresa este bajo principios alineados con el ámbito legal, generando confianza con todos los grupos de interés de la sociedad.

- A nivel social, la empresa es vista por parte de la sociedad como una empresa que es fuente de empleos, por lo que se debe apegar a la normativa laboral vigente, apegándose a la ley para la protección de todos los trabajadores.
- A nivel económico, la empresa generará nuevas inversiones y será fuente de oportunidades de negocio para varios sectores del mercado. (Proveedores y clientes).

A nivel ambiental, la empresa se preocupará de utilizar, productos en su mayoría que puedan ser reciclables, no utilizará productos que dañen o perjudiquen el medio ambiente, además fomentará la cultura sustentable tanto dentro como hacia afuera de la compañía.

## **F. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

- VISIÓN: Ser reconocidos como una empresa líder en la entrega de soluciones tecnológicas con calidad, confianza y personalizadas a sus clientes.

- MISIÓN: Solucionar las necesidades de los clientes a través de asesoría y herramientas tecnológicas especialmente adaptadas a sus requerimientos y apoyarlos en su vida y proceso de desarrollo. Además de satisfacer las necesidades de los hogares chilenos en relación a soluciones tecnológicas amigables al medio ambiente.

- VALORES:

- a) CERCANÍA: generar las condiciones necesarias para lograr lazos de confianza y disponibilidad de largo plazo con los clientes.
- b) PROFESIONALISMO: la construcción de la solución debe ser integral, estandarizada, revisada, por un equipo técnico especializado, en el área del producto, garantizando así su operatividad y durabilidad.
- c) CALIDAD: Entregar un servicio garantizado y respaldado por aliados estratégicos.
- d) RESPONSABILIDAD: Como el cumplimiento de compromisos con nuestros clientes internos y externos en tiempos, servicios y plazos.

- e) MEDIO AMBIENTE: Fomentar el uso de materiales, tecnología sustentable y conciencia de protección ambiental por los colaboradores de la empresa.

## 7. PLAN MARKETING

### 7.1 OBJETIVOS DE MARKETING

**Tabla 8: Objetivos de Plan de Marketing.**

Objetivo	Acción	Indicador
<b>Corto Plazo</b>		
1) Como primer objetivo se plantea que dentro del primer semestre de la operación, se tenga una alta alfluencia de visitantes en la página WEB. OBJETIVO: 300 visitas diarias.	Se llevará a cabo un plan de administración de cuentas en redes sociales, para atención a consultas de clientes y potenciales clientes. (Instagram, Facebook, Twitter). Sugiriendo encontrar mucho más información en la página WEB principal.	Numero de visitas en la página WEB.
2) Lograr una penetración del mercado objetivo, cautivando nuevos clientes. OBJETIVO: 2% de mercado PYMES y 5% de mercado hogar en el primer año.	Estableciendo una política de marketing agresiva, penetrar en el mercado a través de los medios electrónicos y presentaciones en eventos de exhibición.	Numero de ventas.
3) Posicionamiento de la página WEB dentro de las primeras en el buscador Google en servicios informáticos y seguridad. OBJETIVO: Estar dentro de los 10 primeros lugares.	Inversión en Marketing digital y publicidad de la página WEB. (Google AdWords) publicidad sugerida en redes sociales y vía correo electrónico.	Costo por Click/ Numero de ventas On Line.
<b>Largo Plazo</b>		
Realizar un potenciamiento de la marca, para lograr un mejor posicionamiento en la mente de los clientes, obteniendo así mayores ventas de productos y servicios. Retener clientes a través del soporte, mantención y servicio post-venta de productos. OBJETIVO: Tener un 30% del retorno sobre la inversión en Marketing.	Establecer campañas publicitarias que muestren el sentido de sustentabilidad, responsabilidad social con el medio ambiente e innovación tecnológica.	Costo de campaña / Ventas de productos.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

#### A. MACROSEGMENTACIÓN

La empresa abarca clientes de la región metropolitana (RM), en su primera fase o etapa en las comunas del norte de la RM, esto se llevará a cabo a través de la comercialización por contratación de servicios en redes sociales e internet. Por otra parte la comercialización a través de la página WEB.

Al mismo tiempo la penetración de mercado también se verá sustentada a través de la oferta de servicios y productos en Showrooms y exposiciones relacionadas con tecnología.

El detalle de esta segmentación se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Tabla de segmentación de clientes.**

<p>¿Qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptar la tecnología a la solución, mejora de un problema o necesidad, de manera sustentable e innovadora.</li> <li>✓ Seguridad del hogar</li> <li>✓ Hogares conectados</li> <li>✓ Calidad de vida.</li> <li>✓ Mejora de procesos en PYMES.</li> <li>✓ Diferenciación en el mercado.</li> <li>✓ Soporte Mesa de ayuda.</li> <li>✓ Mejorar rentabilidad.</li> </ul>	<p>¿Dónde?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado B2B.</li> </ul> <p>Venta a PYMES, en las comunas de la zona norte de la RM. Ventas de servicios por página WEB. Venta a inmobiliarias y centros educativos (Plan de expansión)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado B2C</li> </ul> <p>Venta a través de la página WEB, redes sociales, por catálogo y contratos de servicios para el hogar. Venta en tienda propia (Showroom). Venta de productos Smarthomes (Plan de diversificación).</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Estrategia de diferenciación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferenciación por atributos de servicio. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta personalización del servicio o producto.</li> <li>- Personal altamente capacitado.</li> <li>- Variedad de productos según necesidad.</li> </ul> </li> </ul> <p>Estrategia competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategia competitiva. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economías de gestión, aumentando la especialización de los técnicos e ingenieros.</li> <li>- Economías de inventario, comprando a gran escala materiales con contratos a</li> </ul> </li> </ul>	<p>¿Quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b><u>B2B</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PYMES (Zona norte RM).</li> <li>- Inmobiliarias (Plan de expansión).</li> <li>- Centros educativos (Plan de expansión)</li> <li>- Servicio público (Plan de expansión).</li> </ul> </li> <li>✓ <b><u>B2C</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente o usuario final que requiere una solución de algún problema o necesidad específica.</li> </ul> </li> </ul>

<p>largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la información ordenada y sistemática con softwares de control y administración.</li> </ul>	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

## B. SEGMENTACIÓN

TecnoXpress llega a sus clientes con diferentes características entre cada uno de ellos, sin embargo tiene una característica muy común para diferenciarse tanto en la línea de negocio B2C como B2B.

Clientes B2B: PYMES de cualquier industria.

- Que se destacan reconocer que la tecnología agrega valor al negocio, mejora la rentabilidad, ofrece bondades como sistemas de control, seguridad física y de la información.
- Aquellas empresas que se encuentren en proceso de crecimiento orgánico, en etapa de reinversión de capital.
- Empresas que ofrecen servicios de TI a terceros y requieran de un aliado para atender demandas insatisfechas.
- Estas deben estar ubicadas en la región metropolitana y su mercado objetivo debe ser el mismo.

Clientes B2C: Personas naturales y hogares.

- Personas naturales que valoren los servicios de TI, para control y seguridad del hogar.
- Que viven en el sector norte de la región metropolitana, con sentido de innovación y sustentabilidad.
- Aquellas que se destacan por entender y apoyar el valor del internet de las cosas.

## C. MICROSEGMENTACION

Los principales clientes de categorizan de acuerdo a estos grupos:

- Jefes de hogar que quieren diferenciarse en su vida, quieren distinguirse, en un nivel de estatus en la sociedad, buscan las ventajas y el aprovechamiento de la tecnología, el control de las cosas y la innovación.
  - Edad: 25 a 50 años.

- Ingresos por hogar: 1.000.000 a 3.000.000
  - Estado civil soltero o casados.
  - Números de hijos: 0 – 4.
  - Sector geográfico: zona norte de Santiago (Recoleta, Huechuraba, Quilicura, colina, Vitacura, las condes, la reina, providencia).
- Jefes de hogar o que buscan seguridad en el hogar supervisión y vigilancia de su inmueble, a través de la tecnología y ser omnipresentes.
- Edad: 25 a 60 años.
  - Ingresos por hogar: 700.000 a 3.000.000
  - Estado civil soltero o casados.
  - Números de hijos: 1 – 4.
  - Sector geográfico: zona norte de Santiago (Recoleta, Huechuraba, Quilicura, colina, Vitacura, las condes, la reina, providencia).
- Pequeñas y medianas empresas que requieren sistemas de seguridad y protección física. Buscan el control y supervisión de sus instalaciones con tecnología de vanguardia y bajo costo.
- Empresas de tamaño pequeño y mediano.
  - Pertenecientes a cualquier industria.
  - Sector geográfico: Región metropolitana.
- Pequeñas y medianas empresas que requieren de un aliado para implementar proyectos de mejora en sus procesos internos que apoyan a la operación o como aliado a la oferta de productos y servicios ofrecidos.
- Empresas de tamaño pequeño y mediano.
  - Pertenecientes a la industria de servicios de tecnología e información.
  - Sector geográfico: Región metropolitana.

### **7.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La estrategia a aplicar es vender paquetes de productos para satisfacer diferentes necesidades de cada cliente el cliente hogar, paquetes de control de hogar, paquetes de seguridad, paquetes de servicio de internet, pero para efectos de esta tesis se toman los paquetes de vigilancia y seguridad. Estos consisten en entrega de

paquetes y servicios de seguridad y son clasificados por nivel de servicio según los requerimientos por cada cliente.

Por una parte para los clientes que requieren un servicio de seguridad básica, denominada “Sistema Bronce”, luego se ofrece el “Sistema Plata” que ofrece lo mismo que el sistema bronce, pero agrega una cámara de alta definición HD al paquete lo que da un valor agregado por el que el cliente estuviese dispuesto a pagar y por último para el cliente hogar se tiene el “Sistema Oro” el cual ofrece la bondad de una cámara de seguridad en HD mejorada, incluye el servicio de almacenamiento en la nube por 1 año. Todos estos paquetes de productos y servicios cuentan con la posibilidad de contratar el servicio de soporte técnico por un año. Estos paquetes de productos tienen la característica de ofrecer un servicio todo incluido desde la venta del hardware, configuración e instalación de todo el sistema de seguridad y vigilancia. Los paquetes de productos pueden ser adquiridos a través de la tienda matriz, a través del catálogo de la página web o bajo solicitud de producto vía cotización de correo electrónico. Esquemas de costos y rentabilidades se aprecian en Anexo C, D y E.

Una vez instalados estos paquetes de productos los clientes hogar podrán adquirir repuestos en los catálogos de la página WEB o a través de la tienda matriz, donde tendrán a disposición un abanico de opciones tanto remplazo como de mejora. En caso de que el cliente no cuente con servicio de soporte técnico contratado, puede solicitar un servicio de soporte esporádico con un costo asociado a este. Consultorías de mejora y funcionamiento vía telefónica o correo electrónico, son totalmente gratuitos el primer año para el cliente.

Para el cliente empresa se ofrecerá servicio en modalidad “Made to Order” o hecho a pedido, ya que la mayoría de las PYMES tienen requerimientos muy específicos y personalizados, por lo tanto los productos ofrecidos y los servicios asociados a estos, deben ajustarse al presupuesto o disposición a pagar por la empresa cliente. Para enfrentar esa incertidumbre de demanda desconocida TecnoXpress contará con un sistema información de proveedores especializados en las áreas de Data Storage (Almacenamiento), hardware de red, hardware de telecomunicaciones y electricidad. Con la finalidad de tener una cadena de suministro que pueda responder a las necesidades del cliente de manera óptima.

El cliente empresa también tendrá acceso a los catálogos de la página web y se establecerán Showrooms para la exhibición de los casos de éxito aplicados a otras empresas. Los productos y servicios ofrecidos apuntan a diferenciarse por ser de última generación y con la capacidad de adaptación a las necesidades y recursos disponibles por cada cliente, maximizando el valor percibido por los clientes.

En los anexos C, D, E y F se muestran las tablas de productos referenciales de los sistemas Bronce, Plata y Oro, para el cliente Hogar y PYME. Los productos y servicios ofrecidos por TecnoXpress, principalmente se enfocan en tres ejes de valor los cuales son: Adaptabilidad a los cambios de entorno y necesidades del cliente, Paquetes todo incluido y Satisfacción del cliente en la etapa post-venta.

**Ilustración 7. Ejes de valor.**



Fuente: Elaboración propia.

El cliente puede después de conocer sus necesidades tiene dos opciones, puede comprar a través de los sistemas web o si tiene dudas de como es el funcionamiento de los productos puede dirigirse a la tienda matriz, la cual ofrecerá productos a los clientes a través de modelo de escala real, maquetas y presentaciones realizadas por técnicos especializados. Cuando el cliente requiera de una instalación especializada, o requerimientos específicos, puede contratar un servicio de técnico especializado a domicilio (dentro de la región metropolitana), el cual tendrá un costo adicional pero garantizará que el producto entregado sea específicamente lo requerido por el cliente.

Bajo este modelo de ventas mencionado anteriormente en el modelo de negocios, se pretende mantener a los clientes en el tiempo y no terminar la relación con este al momento de la venta del producto, sino establecer una relación a largo plazo

con él. En el modelo de visita a domicilio con productos mucho más customizados se conseguirá mucho más fidelización.

## **7.4 ESTRATEGIA DE PRECIO**

La principal estrategia de TecnoXpress es ingresar al mercado con precios atractivos para su mercado objetivo, estos precios un poco por debajo de los precios de la competencia, potenciando en un principio la alta penetración del mercado y dando mucha prioridad a los clientes tempranos. Ya luego de haber ingresado al mercado y los servicios comiencen a masificarse ir subiendo los precios paulatinamente hasta alcanzar un equilibrio.

A mediano plazo se proyecta en la empresa generar una serie de paquetes, productos y servicios, que puedan abarcar una serie de precios, caracterizados por los beneficios que otorga y la disposición a pagar por cada cliente. De esta manera lo que se busca es incrementar el nicho al cual se está enfocando la estrategia y generar nuevos potenciales clientes.

Por otra parte los precios de los paquetes de productos de la compañía, tendrán incluidos, los diversos costos según el canal de ventas y el modo de distribución.

En principio (año 1) para el cliente hogar TecnoXpress presenta 3 tipos de paquetes de productos para la línea de seguridad, los cuales están estratégicamente clasificados, según la disposición a pagar por el mercado objetivo. Para el cliente PYME se presenta con el nombre de "Paquete Corp. Light", el que será presentado como paquete base para el cliente y es totalmente ajustable de acuerdo a las necesidades del cliente. Para la proyección de flujos se presenta el paquete hogar "bronce" según la tabla de costos y rentabilidades (margen del 30%) en el Anexo C. También se muestran en los Anexos C, D, E y F tablas de costos y rentabilidades para el cliente Hogar.

A partir del siguiente año (año 2) la empresa empieza sus operaciones, con proveedores Chinos lo que incrementa el margen en un 350% con los gastos de transporte y aranceles de importación incluidos, esto potencia el resultado operacional y la utilidad neta de la empresa, en el anexo G se muestra el paquete bronce con los márgenes estimados, basados en cotizaciones realizadas mostradas en los anexos H, I, J y K.

## **7.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución no representa el núcleo o Core Business de la empresa, sin embargo es muy relevante para la operación contar con un sistema de logística mixto. Por una parte con especialistas en envío a domicilio y para aquellos que requieran de atención personalizada o asesoría técnica se realizará la distribución con vehículos de flota propia.

El proceso de distribución se llevaría a cabo de la siguiente manera en la cadena de valor, la empresa terciaria (en caso de ser contratada) retiraría el producto en las bodegas de la empresa para un posterior despacho al destino.

Para el caso de ventas por pedidos en página WEB, se aplicara el mismo sistema anterior, solo condicionado si el cliente requiere visita técnica o solo requiere el producto. Esto también será limitado y ajustado de acuerdo del volumen solicitado y la capacidad ociosa de transporte.

## **7.6 ESTRATEGIA DE PROMOCION**

Según datos de Subsecretaria de telecomunicaciones, en Chile seis de cada 10 chilenos tiene acceso a internet, del total de estas personas conectadas a internet lo hacen a través de dispositivos móviles, es por eso que en una primera fase la difusión de los productos y servicios de TecnoXpress serán a través de internet y las redes sociales, motivado principalmente ya que el nivel de inversión es sumamente bajo y el impacto generado a través de la viralización de contenidos es muy atractivo en la actualidad.

Una vez que se obtenga la difusión requerida obteniendo una masa crítica, se llevará a cabo una difusión en sitio a través de ferias de tecnología e información, para mostrar las funcionalidades, atributos y beneficios otorgados por los servicios de la empresa. Algunas de las ferias que servirían como vehículos de lanzamiento serían; 100 Showrooms, Feria Comad, Expo Andes, FISEG, E/O las que se presentan al menos una vez al año.

Según encuesta realizada un alto porcentaje de potenciales clientes realiza la búsqueda de los servicios en internet a través del buscador de Google. Por lo que se plantea contratar los servicios de Google Adwords lo que permite que los clientes vean a la empresa mientras buscan lo que ofrece en Google, con esto se busca incrementar el número de visitas a la página web de la empresa y concretar que los clientes puedan ver el catálogo de productos ofrecidos. También se creará Fan Page en Facebook y se

contrarían los servicios de este para publicar la empresa. También se incluirá publicidad en la red de Instagram, Twitter y la red laboral de LinkedIn.

## **7.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO**

De acuerdo a las proyecciones y estrategias de marketing, debido a las fuertes campañas de publicitarias se estima un crecimiento el primer año de un 10% mensual, en relación a la cantidad de unidades vendidas. Para el segundo año esta tasa de crecimiento mensual disminuye, secuencialmente hasta el año 5 donde se prevé y estima una tasa de crecimiento anual de un 25%.

Respecto a los insumos se consideraron, con una reposición cada 2 meses de un 50% del total inicial de ventas (Inventario mínimo). En relación al servicio se estimó en un 10% del total de ventas para el segmento hogar y un 100% para el segmento PYMES.

## **7.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA**

En el primer año para la empresa los gastos de marketing formarán gran parte de los gastos fijos, esto motivado a la estrategia agresiva que se plantea implementar. El detalle del primer año se presenta en el Anexo J, llegando a una inversión inicial de \$1.237.000 para el primer 1 año. Sin embargo como política de la compañía, esta invertirá un 10% de sus ingresos en relación a publicidad para el año 2 y 3 y luego disminuir a 5% en años posteriores.

## **8. PLAN OPERACIONAL**

### **8.1 ESTRATEGIA ALCANCE Y PRESUPESTO**

Para todas las operaciones de la empresa, se arrendara casa en zona Norponiente de Santiago, en la eventualidad de crecimiento de ventas y demanda, se arrendara segunda casa o bodega en zona adyacente a la casa matriz o en caso de requerirse se contactara a empresa de bodegaje como centro de distribución. Esta se adaptara de tal manera de ofrecer la posibilidad de almacenaje y las operaciones del personal de la empresa. (Ver detalle de personal en Plan Organizacional, Equipo de proyecto).

Los insumos necesarios desde el primer al segundo semestre de la operación, se comprarán a proveedores Chilenos (principalmente en Santiago), después del primer año de operación las compras de insumos y productos pasaran a comprarse a proveedores Chinos, bajo estrictas normas de calidad. No se prevé demandas estacionales ya que los productos ofrecidos por TecnoXpress pueden ser implementados y utilizados en cualquier época del año. Regulaciones legales no son influyentes en el desarrollo de esta actividad.

Las operaciones se llevaran a cabo para el segmento Hogar, en las comunas Nor-Poniente de Santiago, mientras que para el segmento PYMES, se llevaran a cabo en toda la región metropolitana. Específicamente en las comunas de Santiago, Huechuraba, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Quilicura, Recoleta, Vitacura y Colina. Por lo que el alcance total de la operación será dentro de la región metropolitana.

Respecto al transporte y operación de la compañía, se requiere de la adquisición de un vehículo de tipo flota furgón, Ver Anexo L, el cual será utilizado para la operación, implementación y supervisión en terreno, tanto de los proyectos nuevos como para el soporte post-venta a clientes. Las compras a proveedores, se insumos y productos se solicitaran con despacho a la casa matriz por parte de proveedores. Por otra parte se requiere de insumos y herramientas para la operación inicial, los cuales se aprecian en el presupuesto del Plan operacional el primer año. Ver Anexo K.

## **8.2 FLUJO DE OPERACIONES**

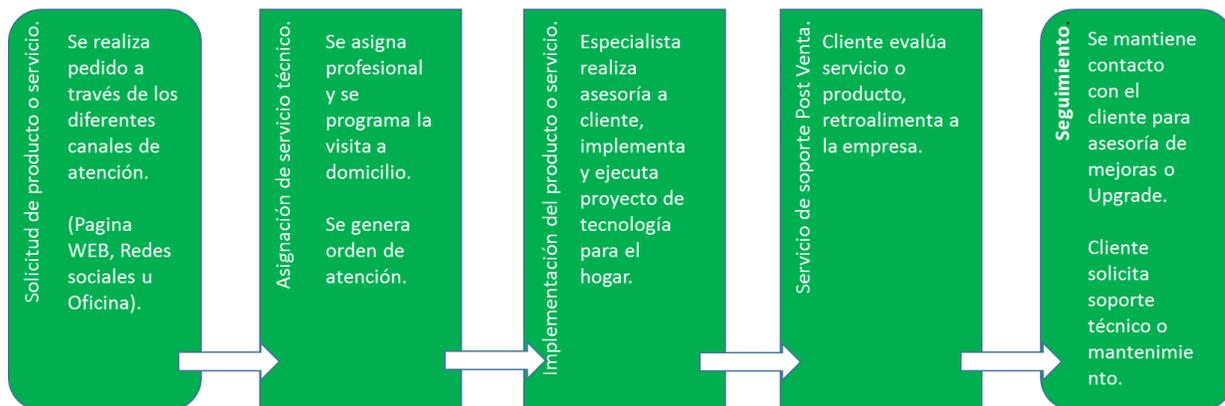
El flujo de las operaciones se divide en dos partes, por una parte se encuentran los procesos externos de la operación, los cuales están ligados a la interacción del cliente y como la empresa genera valor a través de ellos, van desde que el cliente hace la solicitud del servicio o producto a través de los distintos canales de atención hasta el último proceso que es el seguimiento y apoyo del cliente en Post Venta.

Por otra parte están los procesos internos de la operación, estos están relacionados con todo lo que ocurre dentro de la empresa, desde el soporte y mantenimiento de la infraestructura tecnológica de la empresa, hasta la gestión del área de recursos humanos. Estos procesos funcionan en paralelo, dependientes de la gestión y administración general y no son consecuentes como el caso de los procesos externos, sin embargo forman parte vital de la empresa y el correcto funcionamiento de esta.

## A.PROCESOS EXTERNOS

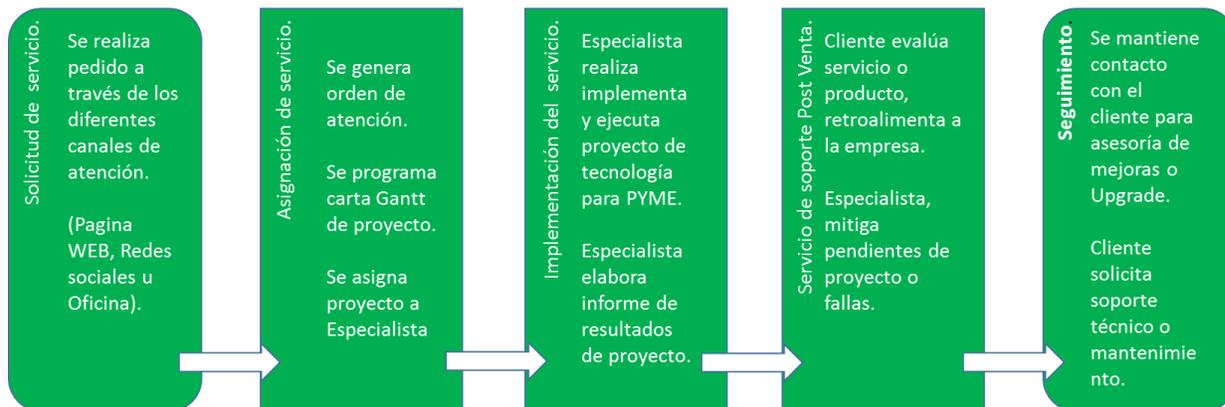
Los procesos externos son diferenciados de acuerdo a los segmentos objetivo planteado en el plan de marketing: B2C “segmento Hogar” y B2B “Segmento PYMES”, estos se presentan a continuación.

**Ilustración 8. B2C “Segmento Hogar”**



Fuente: elaboración propia.

**Ilustración 9. B2B “Segmento PYMES”**



Fuente: elaboración propia.

- **Solicitud de producto o servicio:** El cliente realiza el pedido a través de cualquiera de los canales de atención, ya sea a través de la página WEB o redes sociales, incluso directamente en la oficina en la casa matriz, personal del área comercial recibe la solicitud, toma los datos del cliente, con todos los

requerimientos solicitados, estos son procesados y se asigna al área de operaciones.

- **Asignación de servicio o producto:** Se asigna trabajo o proyecto a especialista de operaciones quien implementará el proyecto, este programa visita al cliente en domicilio o empresa. Se genera orden de atención o entrega de producto.
  
- **Implementación de producto o servicio:** Técnico especialista realiza la implementación y ejecución del proyecto de tecnología, ya sea en el domicilio o la empresa que lo contrata. En el caso de que solo sea la venta de un producto este es enviado a través de los curriers locales. Al finalizar la implementación el especialista realiza un ATP "Accepting Test Protocol" el cual es firmado por el cliente satisfecho y sirve para la elaboración de informe técnico de proyecto.
  
- **Servicio de soporte y Post Venta:** Cliente evalúa el producto o servicio a través de los canales de atención, vía correo con encuesta enviada y retroalimenta a la empresa. En esta etapa el especialista mitiga algún pendiente que aparezca después de la atención, esto con la finalidad de que el conseguir la plena satisfacción del cliente.
  
- **Seguimiento:** En este proceso, se lleva a cabo un seguimiento y contacto permanente con el cliente, con la finalidad de consultar su nivel de satisfacción, asesoría y oportunidades de mejora. En esta etapa la empresa está abierta a recibir solicitudes de soporte técnico o mantenimiento a los equipos instalados. Además este proceso tiene directa relación con los productos vendidos bajo contrato de largo plazo.

## **B. PROCESOS INTERNOS**

Los procesos internos de TecnoXpress soportan la normal operación de la empresa y se describen a continuación.

## Ilustración 10. Procesos internos.



Fuente: elaboración propia.

- **Operaciones técnicas:** Este proceso en específico es que soporta y gestiona las actividades relacionadas proyectos, servicios y productos vendidos. Es principalmente gestionado por el centro de coordinación y soporte a terreno.
- **Compras y distribución a la operación:** Compra y entrega de materiales a especialistas y colaboradores según productos y servicios entregados.
- **Recursos humanos:** Proceso de selección exhaustiva y constante capacitación del personal que labora en la empresa.
- **Marketing y ventas:** Gestión y administración de canales de atención, redes sociales, precios, desarrollo de productos, publicidad y promociones.
- **Mantenimiento de infraestructura tecnológica:** Soporte y mantenimiento de sitio WEB, actualización de información, promociones y precios, equipos notebooks, impresoras, celulares, radios, servicios CLOUD contratados, correo corporativo, red corporativa entre otros.

El control de inventario se realizará de forma computarizada a través de inventarios automatizados con utilización de equipo scanner de código de barras. Se mantendrá stock mínimo el cual formara parte de los paquetes de productos vendidos, por lo que se aplicará MTO (Made to Order) para producir los paquetes de productos y servicios.

Se llevará a cabo la rotación de inventario FIFO (First In FirstOut), en tendrá especial cuidado con los productos menos demandados, a los cuales se les hará seguimiento. Se prevé nivel de mermas de inventario del 5%, a causa en gran parte de cableado de energía y datos perdido en la implementación de los proyectos.

Al ser una empresa de servicios tecnológicos que no se renueva por temporadas ni estaciones, no se prevé obsolescencia de productos en stock en corto tiempo, dando la posibilidad de venta de stock obsoleto.

Para llevar el seguimiento y garantizar la satisfacción del cliente, se establecerán dos indicadores o KPIs, el primero OTIF (On Time In Full) = % de las órdenes entregadas a tiempo y completas, el otro indicador será el Fill Rate, que mide la cantidad entregada vs la cantidad del producto demandado.

### 8.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

El plan de desarrollo e implementación se detalla en Carta Gantt a continuación:

**Ilustración 11. Carta Gantt TecnoXpress.**

CARTA GANTT TECNOXPRESS	Responsable	2018												2019						Recursos Financieros.
		TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Etapa 1: actividades previas al inicio de actividades</b>																				
1.1 Implementar plan operacional. (Soporte WEB, Oficina, aspectos legales y tributarios).	Area Operaciones/ Area Comercial																		Inversión /Item presupuesto del plan operacional	
1.2 Implementar plan de marketing.	Area Operaciones/ Area Comercial																		Inversión /Item presupuesto del plan de marketing	
1.3 Plan de reclutamiento de personal.	Area Recursos Humanos																		Inversión /Item capital de trabajo	
1.4 Plan de gestión comercial	Area comercial																			
<b>Etapa 2: Inicio de actividades</b>																				
2.1 Seguimiento de planificación	Area Operaciones / Gerencia General																		Flujo de caja	
2.2 Seguimiento de gestión comercial.	Area Comercial																		Flujo de caja	
2.3 Seguimiento de reclutamiento de personal	Area Recursos Humanos																		Flujo de caja	
2.4 Seguimiento del Plan de Marketing	Area Comercial																		Inversión /Item presupuesto del plan de marketing	

Fuente: elaboración propia.

## 9. PLAN ORGANIZACIONAL

### 9.1 EQUIPO GESTOR

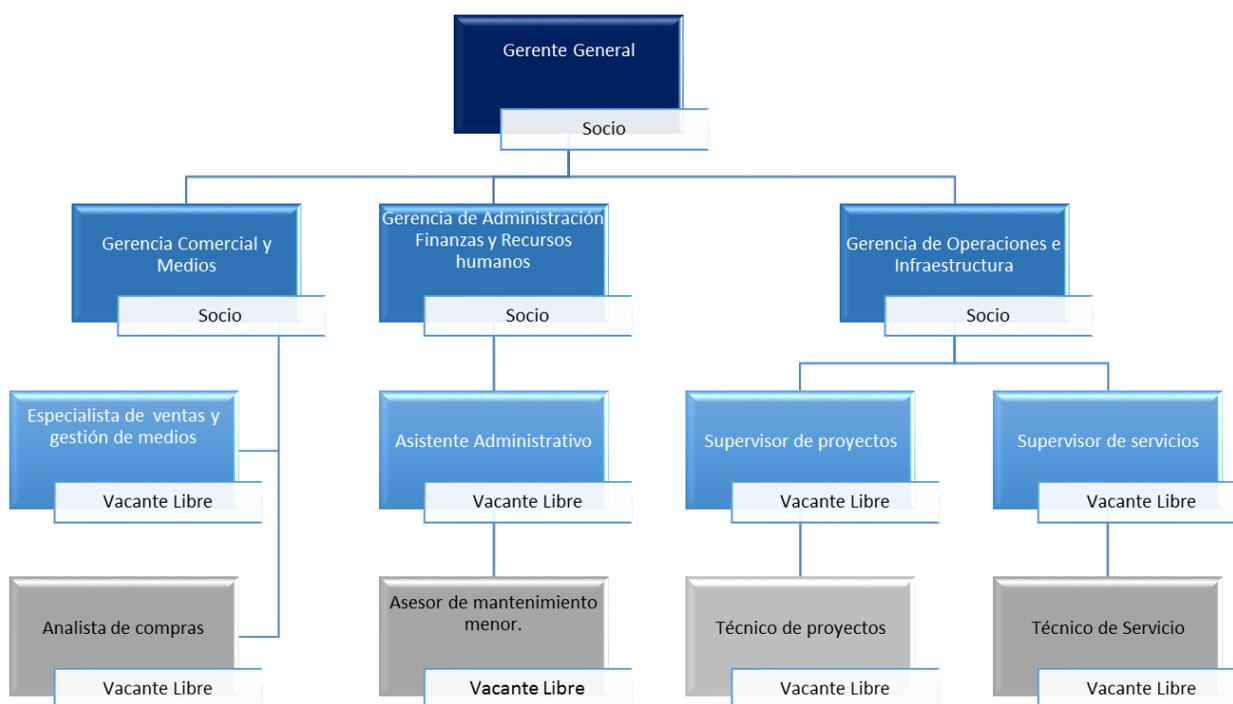
El equipo gestor de la empresa está compuesto en un principio por los siguientes integrantes, quienes tienen la responsabilidad y el compromiso de velar por el cumplimiento de los objetivos planteados en este plan de negocio.

Un Gerente General, que será uno de los socios, más tres gerencias, dos en las áreas comercial ocupada por el segundo socio y operaciones e infraestructura por el tercer socio, y una tercera que es una Gerencia de administración de finanzas y recursos humanos, esta será atendida en un principio por el gerente general, el cual llevará a cabo los procesos de administración de recursos, flujos de caja, presupuestos, pagos a proveedores, oportunidades de inversión, recursos humanos y capacitación del personal. Al tercer año de la operación se prevé dividir la gerencia en dos, Administración de finanzas y Recursos Humanos respectivamente, según el requerimiento de la empresa.

## **9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En relación a la estructura organizacional la empresa requiere de relativamente poco personal, sin embargo se contempla un Gerente General, por sobre dos integrantes del equipo gestor, los cuales también trabajarán dentro de la compañía. De esta forma se regulará y gestionará el trabajo en virtud de elementos objetivos de medición y que se encuentren alineados con la estrategia del negocio. Explotando lo mejor de cada uno de los integrantes del equipo gestor. A continuación, se incorpora el esquema organizacional de la empresa.

## Ilustración 12. Esquema organizacional TecnoXpress.



Fuente: Elaboración propia.

### A. DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

A continuación se describirán los perfiles ocupacionales descritos en el esquema organizacional de TecnoXpress, principales funciones y personal a cargo donde aplique.

- **Gerente General:** Este cargo lo ocupará el gerente de la compañía quien será el representante legal de la compañía, además de dirigir y liderar todas las acciones, decisiones y cambios de acuerdo a las políticas de la empresa, buscando el bienestar y crecimiento constante de la compañía, bajo su planificación estratégica. Deberá velar por el buen funcionamiento de la empresa bajo el marco legal y regulatorio, visualizar oportunidades de negocio e inversión, tomar decisiones que maximicen la rentabilidad de los recursos del negocio. Analizar posibilidades de expansión o diversificación en la industria, tanto horizontal como verticalmente en la cadena de valor, en fin, debe tener una visión estratégica a corto y largo plazo, tomando en cuenta todos los posibles escenarios de riesgo a los que pueda estar expuesta la compañía para su normal operación.

- **Gerencia Comercial y Medios:** Este cargo lo ocupará el gerente comercial quien contará con un equipo de dos personas más, que son el especialista de ventas, y gestión de medios y el analista de compras. Es el encargado de la gestión de las campañas de marketing, de velar por el cumplimiento de los objetivos del área comercial y de generar incremento o nuevas ventas por medio de la captación y retención de clientes. Por otra parte es responsable del seguimiento de los medios publicitarios, pagina web y redes sociales. Reporta directamente al gerente general.
- **Especialista de Ventas y gestión de medios:** El ocupante de este cargo se encargará de controlar el flujo de entrada de información que ingrese a través de la página web, así como contactar a los clientes y responder a las consultas desde la página web, redes sociales o medios de atención, también se encargará de direccionar a operaciones las ventas o servicios contratados.. Por otra parte brindar apoyo en el mantenimiento de información y en la realización de reportes de la cartera de clientes, para la toma decisiones, tácticas, estratégicas y comerciales alineadas al objetivo de la empresa. Reporta directamente al gerente comercial y medios
- **Analista de compras:** El analista de compras, se encargará de gestionar el proceso de compra de cada cliente. Además tiene la responsabilidad de las compras diarias del negocio, crear órdenes de compras que se envían a los proveedores para obtener recursos o más productos para vender. El analista de compra crea y procesa estas órdenes, junto con las órdenes para nuevos equipos, con el fin de abastecer los servicios o productos comprados por los clientes. Maneja el inventario y lo gestiona para evitar quiebres de stock. Negociar con proveedores, analizar el consumo mensual para una compra idónea. Reporta directamente al gerente comercial y medios
- **Gerencia de Administración, Finanzas y Recursos Humanos:** Este cargo será ocupado por el gerente de administración de finanzas, que contará en un principio con una persona de apoyo que es el asistente administrativo. Dentro de sus principales funciones está en proponer el plan anual de adquisiciones de activos, controlar los procesos de abastecimiento de bienes y servicios, siendo en este caso un vínculo directo con proveedores y clientes a fin de conocer cuál es el estado de la distribución. Además, también controla el estado del personal de la empresa, su presupuesto anual, conociendo exactamente cuál es la situación remunerativa de los mismos y en su caso, la productividad de los empleados. En este mismo sentido, controla en todo caso que las funciones que desarrollan los distintos empleados es acorde a sus potencialidades y capacidades. En este mismo orden, es el encargado de desarrollar los perfiles de puestos vacantes y contribuir a la contratación de nuevos empleados y regular la escala salarial de la empresa. Finalmente establecer estrategias de sostenibilidad financiera a fin de

conseguir mejores resultados a corto y largo plazo, alineado con la estrategia de la compañía. Reporta directamente al gerente general.

- **Asistente Administrativo:** El asistente administrativo deberá cumplir con las siguientes funciones en apoyo al gerente de administración, finanzas y recursos humanos, las cuales son; Recibir y revisar las facturas y comprobantes de los gastos efectuados, con los avances a justificar. Recibir y revisar las facturas que entrega el personal para enviarlo a las oficinas del Seguro y tramitar los reembolsos. Elaborar cheques y cancelar facturas por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales. Llevar registro y control de caja, con los debidos soportes. Calcular y procesar los viáticos del personal asignado a los proyectos que perciban este concepto. Entregar los recibos de pago al personal. Mantener registro de los depósitos bancarios. Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos. Transcribir y mantener actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso Administrativo. Reporta al gerente de administración, finanzas y recursos humanos.
  
- **Gerente de Operaciones e Infraestructura:** El ocupante de este cargo también llamado “Service Delivery Manager” tiene la responsabilidad de administrar y gestionar todas las operaciones técnicas de la compañía, además de llevar la operación y el mantenimiento de la página WEB de la empresa, sistema de red de la oficina, soporte técnico de PC y toda la infraestructura informática que soporta la operación de la compañía. Por otra parte y no menos importante el gerente de operaciones debe generar procedimientos que mejoren los procesos entre las diferentes áreas, disminuyendo tiempos y controlando los cuellos de botella. Debe ser capaz de operar bajo la normativa de la empresa, cumpliendo y haciendo cumplir los procedimientos de los procesos, respetando las normas de seguridad industrial, calidad de entrega en tiempo y cantidad, buscando un OTIF (On Time In Full) muy cercano al 100%. Contará con un equipo de cuatro personas, un supervisor de proyectos, un técnico de proyectos, un supervisor de servicios y un técnico de servicios. Reporta directamente al gerente general.
  
- **Supervisor de proyectos:** Este será responsable de liderar e implementar los proyectos asignados, realizar As Built (Levantamiento de información), realizar el informe preliminar del proyecto, instalar, configurar y realizar ATP (Accepting Test Protocol) de entrega de proyectos al cliente, siempre bajo los estándares de la empresa y cumpliendo los tiempos establecidos para el mismo. Además deberá generar informes de trabajo diario y semanal, los cuales serán presentados al gerente de operaciones e infraestructura.

Contará con una persona en su equipo que será el técnico de proyectos. Reporta directamente al gerente de operaciones e infraestructura.

- **Técnico de proyectos:** El principal deber del técnico de proyectos será, instalar, configurar y realizar ATP (Accepting Test Protocol) de entrega de proyectos al cliente, siempre bajo los estándares de la empresa y cumpliendo los tiempos establecidos para el mismo. Apoyar en la implementación de los proyectos nuevos e corregir fallas o pendientes en proyectos ya implementados que requieran atención en rol de Post Venta. Reporta directamente al supervisor de proyectos.
  
- **Supervisor de servicios:** Este será responsable de liderar el área de servicios de la empresa, prestar soporte técnico a la infraestructura tecnológica que soporta la operación de la compañía. Deberá, instalar, configurar y realizar ATP (Accepting Test Protocol) de entrega de proyectos al cliente, siempre bajo los estándares de la empresa y cumpliendo los tiempos establecidos para el mismo. Además deberá generar informes de trabajo diario y semanal, los cuales serán presentados al gerente de operaciones e infraestructura. Contará con una persona en su equipo que será el técnico de servicios. Reporta directamente al gerente de operaciones e infraestructura.
  
- **Técnico de servicios:** El principal deber del técnico de servicios será, prestar soporte técnico a la infraestructura tecnológica que soporta la operación de la compañía, configurar y realizar ATP (Accepting Test Protocol) de entrega de proyectos al cliente, siempre bajo los estándares de la empresa y cumpliendo los tiempos establecidos para el mismo. Apoyar en la implementación de los proyectos de servicios nuevos y en operación, corregir fallas o pendientes en proyectos ya implementados que requieran atención en rol de Post Venta. Reporta directamente al supervisor de servicios.
  
- **Asesor de mantenimientos menores:** Encargado de realizar la limpieza de las áreas internas de la oficina, incluyendo baños, cocina y zonas aledañas a la entrada de la oficina. También será responsable de reportar daños a la infraestructura como ampollas quemadas, botes de agua por tuberías o cualquier otra anomalía encontrada en su labor de mantenimiento menor. Reporta directamente a asistente administrativo.

### 9.3 EL SALARIO Y LA JORNADA DE TRABAJO

Los horarios de trabajo serán en jornada normal de 8:30 horas a 18:15 horas, se tiene previsto un horario de extensión hasta las 22:00hrs en caso de que los proyectos lo ameriten, lo cual en caso de requerirse se pagarán a 50% sobre el valor de una hora de jornada normal. A continuación se definirá el salario para cada uno de los trabajadores de la empresa.

**Tabla 10. Salarios de TecnoXpress.**

Puesto	Cantidad de personas	Sueldo Bruto unitario	Sueldo total mensual	Salario Anual
Asesor de mantenimiento menor	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
Tecnico de servicios /proyecto	2	\$ 350.000,00	\$ 700.000,00	\$ 8.400.000,00
Supervisor de servicios / proyecto	2	\$ 550.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 13.200.000,00
Asistente administrativo	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 4.200.000,00
Analista de compras	1	\$ 550.000,00	\$ 550.000,00	\$ 6.600.000,00
Especialista de ventas y gestion de medic	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 7.200.000,00
Gerente Comercial y Medios	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 14.400.000,00
Gerente Administración y finanzas	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 14.400.000,00
Gerente de operaciones e infraestructura	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 14.400.000,00
Gerente General	1	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 30.000.000,00
<b>Total trabajadores</b>	<b>11</b>	<b>Total Salarios</b>	<b>\$ 9.700.000,00</b>	<b>\$ 116.400.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

El número de trabajadores se contempló para la empresa está dividido entre personal administrativo, donde se cuenta con 6 personas y el personal operativo con 5 personas, la cantidad de trabajadores elegida es suficiente para ejecutar todos los tipos de trabajo que se presentan en la empresa, por este motivo no se requiere un gran número de trabajadores.

### 9.4 PLAN DE CAPACITACION PRELIMINAR

Para la empresa es muy importante que cada uno de sus colaboradores, conozca donde trabaja, es por esto que al ingresar cada uno de ellos se le realizará una capacitación sobre las políticas de la empresa, misión, visión y valores, una impresión general de la empresa y el negocio, y por supuesto el puesto de trabajo que asumirá, esto con la finalidad de que el colaborador tenga una visión global de la empresa para la cual trabaja y se genere además un sentido de pertenencia de la empresa, reconociendo así la importancia de su labor.

Así mismo TecnoXpress establecerá alianzas con sus proveedores para realizar cursos de capacitación, de esta manera mantener a todos los colaboradores actualizados respecto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

## **10. PLAN FINANCIERO**

### **10.1 SUPUESTOS**

Para la elaboración del plan financiero se consideran varios supuestos para darle dirección al plan, estos se describen a continuación.

- Se hace evaluación a 8 años.
- Capital aportado por el inversionista será de un 100%, destinado a inversión inicial y capital de trabajo para la operación.
- Se considera dentro del modelo un modelo de recambio de productos o nueva compra cada 3 meses.
- Se considera compra a proveedor Chileno el primer año de la operación y a partir del año 2 compras a proveedores Chinos.
- Se considera solicitud de crédito bancario.
- Se considera doblar la cantidad de personas de la gerencia de operaciones al año 3 y al año 6 triplicar la cantidad del mismo personal, además de compra de herramientas y vehículos para las cuadrillas aumentadas.
- Se consideran costos estables en el tiempo y sin crecimiento.

### **10.2 MERCADO POTENCIAL**

Se estima un mercado total de US\$ 8.000 Millones, el cual se describe en el siguiente cuadro mediante una descomposición anual del mercado potencial y los ingresos generados a partir de la venta en las dos líneas de negocio.

**Tabla 11. Mercado potencial en CLP.**

Segmento	Dolares americanos	Pesos Chilenos
Hogar	\$ 248.000.000,00	\$ 161.200.000.000,00
Empresas	\$ 7.873.000.000,00	\$ 5.117.450.000.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 5.278.650.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de la tabla anterior fueron tomados de los cálculos realizados en el Capítulo 3, apartado 3.3 Clientes, punto C. Tamaño de mercado.

### **10.3 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**

Para la implementación de la empresa TecnoXpress, se requiere ejecutar la siguiente inversión inicial, la cual esta especificada en equipos de oficina, equipos de trabajo, la camioneta furgón para transportar al personal y materiales relacionados con los proyectos de implementación tecnológica.

La inversión inicial se divide principalmente en equipos de transporte, equipos para la operación, tecnología, equipos de oficina y mueblería, gastos de constitución, gastos de arrendamiento 3 meses de implementación, servicios públicos 3 meses de implementación y el efectivo en caja requerido. Este tiene un monto total de 17.732.000 pesos chilenos. A continuación se presenta tabla de aportes sociales con el fin de inversión inicial.

**Tabla 12. Aportes sociales en CLP.**

<b>Aportes Sociales</b>	
Descripción	Costo CLP \$
<b>Equipos de Transporte</b>	<b>\$ 4.000.000,00</b>
CAMIONETA FURGON (Usado)	\$ 4.000.000,00
<b>Equipos para la operación</b>	<b>\$ 3.860.000,00</b>
CAJA DE HERRAMIENTAS (SUPERVISOR)	\$ 270.000,00
IMPRESORA BROTHER LASER (OFICINA)	\$ 630.000,00
NOTEBOOK ACER- I7	\$ 2.500.000,00
Celulares (SUPERVISOR)	\$ 300.000,00
Radios Motorola Talkabout MS350R	\$ 160.000,00
<b>Tecnología</b>	<b>\$ 2.600.000,00</b>
Plataforma online (Pagina WEB y hosting)	\$ 450.000,00
Diseño	\$ 150.000,00
Inversión en red LAN Local	\$ 2.000.000,00
<b>Equipos de oficina y mueblería</b>	<b>\$ 1.842.000,00</b>
ESCRITORIOS CON SILLA	\$ 700.000,00
Movilockers Estantería metálica 5 bandejas 30x90x200 cm	\$ 220.000,00
Estante múltiple con puerta Movilockers	\$ 222.000,00
Kardex 4 cajones Movilockers	\$ 200.000,00
Articulos de oficina	\$ 500.000,00
<b>Gastos de constitución</b>	<b>\$ 180.000,00</b>
<b>Gastos de arrendamiento 3 meses de implementación</b>	<b>\$ 1.950.000,00</b>
<b>Servicios publicos 3 meses de implementación</b>	<b>\$ 300.000,00</b>
<b>Efectivo en caja</b>	<b>\$ 3.000.000,00</b>
<b>Total Inversion Inicial</b>	<b>\$ 17.732.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

#### 10.4 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para la proyección de ingresos, se partió por el principio que para reducir los costos de adquisición de inventarios de mercancías, es necesario realizar la compra de los mismos de manera trimestral e ir incrementado gradualmente el periodo entre compra y compra hasta llegar a un tope de compra semestral, no se realizan compras con ventanas mayores a este periodo debido a que los costos por mantenimiento de inventario y depreciación en productos tecnológicos incrementa demasiado.

Esto con la finalidad de aprovechar los descuentos ofrecidos por el proveedor al comprar en grandes cantidades y de esta manera generar un mayor margen de utilidad, el cual está dado por el precio de venta indicado por los proveedores, dicho margen de ganancia con proveedores chilenos alcanza un 35% máximo, con proveedores chinos

el margen alcanza 86%, donde el excedente de cada uno de ellos es el precio de venta en el mercado.

El crecimiento que se va a tener para los próximos 8 años será de la siguiente manera, para el año 1 crecerá un 25%, luego un 30% para los años 3, 4 y 5, mientras que para los años 6, 7 y 8 se esperarían un crecimiento promedio de un 30%.

**Tabla 13. Proyección de ventas primer año en CLP.**

Proyección de Ventas primer año			
Mes	Cantidad	Costo	Precio de venta
Enero	48	\$ 16.320.000	\$ 21.216.000
Febrero	48	\$ 16.320.000	\$ 21.216.000
Marzo	50	\$ 17.000.000	\$ 22.100.000
Abril	51	\$ 17.340.000	\$ 22.542.000
Mayo	52	\$ 17.680.000	\$ 22.984.000
Junio	49	\$ 16.660.000	\$ 21.658.000
Julio	50	\$ 17.000.000	\$ 22.100.000
Agosto	51	\$ 17.340.000	\$ 22.542.000
Septiembre	52	\$ 17.680.000	\$ 22.984.000
Octubre	55	\$ 18.700.000	\$ 24.310.000
Noviembre	58	\$ 19.720.000	\$ 25.636.000
Diciembre	60	\$ 20.400.000	\$ 26.520.000
<b>Total</b>	<b>624</b>	<b>\$ 212.160.000</b>	<b>\$ 275.808.000</b>

Fuente. Elaboración propia.

Para la construcción de la tabla anterior, se supone vender una cantidad mínima de 48 paquetes de producto tipo Bronce para los primeros dos meses, el cual tiene un costo unitario de 340.000CLP, con un costo por los 48 paquetes mensual de 16.320.000CLP, el margen es del 23% por lo que el precio de venta es de 442.000CLP multiplicado por 48 paquetes resulta 21.216.000CLP, (ver anexo C). Para los siguientes meses se espera incrementar de un 6% a un 7% las ventas mes a mes. Es importante destacar que el costo de este producto fue calculado, con precios cotizados al detal con proveedores Chilenos, lo que mejoraría mucho el margen al comprar al mayor.

Es importante tener en cuenta que el plazo máximo para pagar de los clientes es de 60 días por las ventas realizadas mes a mes, así mismo el pago será a los proveedores.

Así mismo la proyección de ventas para los 8 años es:

**Tabla 14. Proyección de ventas anual en CLP.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>INGRESOS</b>								
Ingresos por actividades ordinarias	254.592.000	330.969.600	430.260.480	559.338.624	727.140.211	945.282.275	1.228.866.957	1.597.527.044
<b>Total ingresos</b>	<b>254.592.000</b>	<b>330.969.600</b>	<b>430.260.480</b>	<b>559.338.624</b>	<b>727.140.211</b>	<b>945.282.275</b>	<b>1.228.866.957</b>	<b>1.597.527.044</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.5 PROYECCIÓN DE EGRESOS

### A. COSTOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO

Los costos fijos que la empresa TecnoXpress tendrá mensualmente se muestran a continuación en la siguiente tabla, los valores se encuentran en pesos chilenos.

**Tabla 15. Costos fijos mensuales y anual año 1 en CLP.**

Costos Fijos	Mensual	Años 1 y 2
Planes de celulares (operaciones)	\$ 50.000	\$ 600.000
Servicios públicos (agua, luz, teléfono e internet).	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Gasolina	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arriendo oficina	\$ 650.000	\$ 7.800.000
Gastos comunes	\$ 75.000	\$ 900.000
Nomina	\$ 9.700.000	\$ 116.400.000
<b>Total</b>	<b>\$ 10.875.000</b>	<b>\$ 130.500.000</b>

Fuente. Elaboración propia.

Estos costos forman parte del capital de trabajo que las operaciones requieren mes a mes, ya que el resto son variables. También se tiene en cuenta la inversión cada 6 meses, es decir 2 veces al año. El costo de capital de trabajo que se contempla es de

\$55.000.000 el máximo costo en el año, tomando el monto ingresos-egresos al final del año 1.

## B. DEPRECIACIÓN

A continuación se presenta la depreciación que presenta cada uno de los activos fijos con los cuales contará la empresa.

**Tabla 16. Depreciación de los activos en CLP.**

Activos	Costo	Depreciación	años
CAJA DE HERRAMIENTAS (SUPERVISOR)	\$ 270.000	\$ 27.000	8
IMPRESORA BROTHER LASER (OFICINA)	\$ 630.000	\$ 63.000	8
ESCRITORIOS CON SILLA	\$ 700.000	\$ 70.000	8
Movilockers Estantería metálica 5 bandejas 30x90x200 cm	\$ 220.000	\$ 22.000	8
Estante múltiple con puerta Movilockers	\$ 222.000	\$ 22.200	8
Kardex 4 cajones Movilockers	\$ 200.000	\$ 20.000	8
Articulos de oficina	\$ 500.000	\$ 50.000	8
Celulares (SUPERVISOR)	\$ 300.000	\$ 60.000	4
NOTEBOOK ACER- I7	\$ 2.500.000	\$ 500.000	4
Radios Motorola Talkabout MS350R	\$ 160.000	\$ 32.000	4
CAMIONETA FURGON (Usado)	\$ 4.000.000	\$ 800.000	4
<b>Depreciación total</b>	<b>\$ 9.702.000</b>	<b>\$ 1.666.200</b>	

Fuente. Elaboración propia.

## 10.6 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Chile cuenta con un grupo de bancos que prestan servicios tanto a personas como a instituciones comerciales. Por esta razón, para la selección del préstamo bancario que se utilizará como medio de financiación en la inversión inicial de TecnoXpress, ya sea para el total o parcial se analizaron los siguientes préstamos.

**Tabla 17. Comparación de bancos.**

Entidad bancaria	Tipo de tasa	Tasa de interes mensual	CAE	Valor cuota mensual	Plazo (meses)	Monto Prestado
Banco Santander	Fija	0,90%	14,44%	\$ 1.719.683	36	\$ 50.000.000
Caja Los Andes	Fija	1,83%	24,92%	\$ 2.105.875	36	\$ 50.000.000
Banco BCI	Fija	1,06%	18,26%	\$ 1.814.254	36	\$ 50.000.000
Banco ITAU	Fija	1,60%	22,56%	\$ 1.924.167	36	\$ 50.000.000

Fuente. Elaboración propia.

Para el financiamiento del capital inicial y capital de trabajo, se utilizará un crédito de consumo para personas, ofrecido por el banco Santander, las condiciones de dicho crédito se muestran en la tabla anterior.

La razón por la cual se opta por esa entidad bancaria, se debe a la tasa de interés que otorga el crédito, ya que este es un factor muy relevante. Este monto constituye el 100% de la inversión inicial y 50% del capital de trabajo, el otro 50% se espera financiar con el aporte de los accionistas.

## **10.7 ESTADOS FINANCIEROS**

### **A. BALANCE GENERAL**

A continuación se presenta el balance general actual de la empresa año (2016).

Tabla 18. Balance General año 0 en CLP.

<b>Empresa TecnoXpress</b>	
	<b>MM\$</b>
Caja	40.000
Cuentas por cobrar	1.300.000
Stocks	420.000
Otros activos circulantes	-
<b>Total Activos Circulantes (Corrientes)</b>	<b>1.760.000</b>
Cuentas por cobrar	-
Activos intangibles	-
Propiedades para arriendo y plusvalía (extrafuncionales)	-
Máquinas y Equipos	3.156.000
Construcciones	-
Terrenos	-
<b>Total Activo Fijo (No Corrientes)</b>	<b>3.156.000</b>
<b>Total Activo</b>	<b>4.916.000</b>
	<b>MM\$</b>
Bancos	-
Cuentas por pagar proveedores	216.000
Otros pasivos de corto plazo	-
<b>Total Exigible de Corto Plazo (Pasivo Corrientes)</b>	<b>216.000</b>
Bancos	3.200.000
Cuentas por pagar	-
Otros pasivos de largo plazo	-
<b>Total Exigible de Largo Plazo (No Corriente)</b>	<b>3.200.000</b>
Capital Social	1.500.000
Reservas	-
<b>Total Capital Propio</b>	<b>1.500.000</b>
<b>Total Pasivos (Exigible + Capital Propio)</b>	<b>4.916.000</b>

Fuente. Elaboración propia

## B. PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

En la siguiente tabla se puede apreciar la proyección del estado de resultado de la empresa, proyectado a 8 años en los que se evaluará el proyecto.

Tabla 19. Estado de resultado en CLP.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>INGRESOS</b>								
Ingresos por actividades ordinarias	254.592.000	330.969.600	430.260.480	559.338.624	727.140.211	945.282.275	1.228.866.957	1.597.527.044
Ingresos por prestamos	50.000.000							
<b>Total ingresos</b>	<b>304.592.000</b>	<b>330.969.600</b>	<b>430.260.480</b>	<b>559.338.624</b>	<b>727.140.211</b>	<b>945.282.275</b>	<b>1.228.866.957</b>	<b>1.597.527.044</b>
<b>EGRESOS</b>								
Costo de ventas	-178.214.400	-66.193.920	-86.052.096	-111.867.725	-145.428.042	-189.056.455	-245.773.391	-319.505.409
<b>Total costo de Ventas</b>	<b>-178.214.400</b>	<b>-66.193.920</b>	<b>-86.052.096</b>	<b>-111.867.725</b>	<b>-145.428.042</b>	<b>-189.056.455</b>	<b>-245.773.391</b>	<b>-319.505.409</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>								
Gastos de administración	-7.128.576	-7.342.433	-7.562.706	-7.789.587	-8.023.275	-8.263.973	-8.511.893	-8.767.249
Servicios publicos	-1.200.000	-1.236.000	-1.273.080	-1.311.272	-1.350.611	-1.391.129	-1.432.863	-1.475.849
Publicidad y mercadeo	-2.600.000	-2.678.000	-2.758.340	-2.841.090	-2.926.323	-3.014.113	-3.104.536	-3.197.672
Gasto de depreciación	1.666.200	1.666.200	1.666.200	1.666.200	274.200	274.200	274.200	274.200
Gasto de arriendo	-7.800.000	-8.034.000	-8.275.020	-8.523.271	-8.778.969	-9.042.338	-9.313.608	-9.593.016
Gasto de Nomina	-116.400.000	-119.892.000	-173.400.000	-178.602.000	-183.960.060	-305.400.000	-314.562.000	-323.998.860
Gastos corporativos								
Gastos de intereses	-\$ 16.013.478	-\$ 17.831.163	-\$ 19.855.173		0	0	0	0
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>-149.475.854</b>	<b>-155.347.396</b>	<b>-211.458.119</b>	<b>-197.401.021</b>	<b>-204.765.037</b>	<b>-326.837.353</b>	<b>-336.650.699</b>	<b>-346.758.446</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>-327.690.254</b>	<b>-221.541.316</b>	<b>-297.510.215</b>	<b>-309.268.745</b>	<b>-350.193.080</b>	<b>-515.893.808</b>	<b>-582.424.091</b>	<b>-666.263.855</b>
Utilidad antes de Impuesto	-23.098.254	109.428.284	132.750.265	250.069.879	376.947.132	429.388.467	646.442.866	931.263.189
Perdida de arrastre		-23.098.254						
Utilidad despues de perdidas de arrastre		86.330.029						
Impuesto de renta 25%		-21.582.507	-33.187.566	-62.517.470	-94.236.783	-107.347.117	-161.610.717	-232.815.797
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-23.098.254</b>	<b>87.845.776</b>	<b>99.562.699</b>	<b>187.552.409</b>	<b>282.710.349</b>	<b>322.041.350</b>	<b>484.832.150</b>	<b>698.447.392</b>

Fuente. Elaboración propia.

## C. BALANCE GENERAL PROYECTADO

En la siguiente tabla se muestra el balance general de la empresa, tomando en cuenta lo planteado para el año 1 y las proyecciones de ventas en el estado de resultados a 8 años.

**Tabla 20. Balance general proyectado en CLP.**

Balance General Proyectado									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>ACTIVOS</b>									
Caja	\$ 3.000.000	\$ 3.900.000	\$ 5.070.000	\$ 6.591.000	\$ 8.568.300	\$ 11.138.790	\$ 14.480.427	\$ 18.824.555	
Cuentas por cobrar	\$ 55.500.000	\$ 72.150.000	\$ 93.795.000	\$ 121.933.500	\$ 158.513.550	\$ 206.067.615	\$ 267.887.900	\$ 348.254.269	
Stocks	\$ 3.500.000	\$ 4.550.000	\$ 5.915.000	\$ 7.689.500	\$ 9.996.350	\$ 12.995.255	\$ 16.893.832	\$ 21.961.981	
<b>Total Activos Circulantes (Corrientes)</b>	<b>62.000.000</b>	<b>80.600.000</b>	<b>104.780.000</b>	<b>136.214.000</b>	<b>177.078.200</b>	<b>230.201.660</b>	<b>299.262.158</b>	<b>389.040.805</b>	
Máquinas y Equipos	\$ 9.202.000	\$ 9.202.000	\$ 18.404.000	\$ 18.404.000	\$ 18.404.000	\$ 36.808.000	\$ 36.808.000	\$ 36.808.000	
<b>Total Activo Fijo (No Corrientes)</b>	<b>9.202.000</b>	<b>9.202.000</b>	<b>18.404.000</b>	<b>18.404.000</b>	<b>18.404.000</b>	<b>36.808.000</b>	<b>36.808.000</b>	<b>36.808.000</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 71.202.000</b>	<b>\$ 89.802.000</b>	<b>\$ 123.184.000</b>	<b>\$ 154.618.000</b>	<b>\$ 195.482.200</b>	<b>\$ 267.009.660</b>	<b>\$ 336.070.158</b>	<b>\$ 425.848.805</b>	
<b>PASIVOS</b>									
Cuentas por pagar proveedores	\$ 18.812.392	\$ 31.749.478	\$ 30.387.241	\$ 60.505.380	\$ 78.656.994	\$ 102.254.092	\$ 132.930.320	\$ 172.809.416	
<b>Total Exigible de Corto Plazo (Pasivo Corriente)</b>	<b>18.812.392</b>	<b>31.749.478</b>	<b>30.387.241</b>	<b>60.505.380</b>	<b>78.656.994</b>	<b>102.254.092</b>	<b>132.930.320</b>	<b>172.809.416</b>	
Bancos	\$ 50.000.000	\$ 33.986.522	\$ 16.155.359						
<b>Total Exigible de Largo Plazo (No Corriente)</b>	<b>50.000.000</b>	<b>33.986.522</b>	<b>16.155.359</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Capital Social	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	\$ 17.732.000	
Total Capital Propio (Utilidad acumulada)	\$ 2.389.608	\$ 24.066.000	\$ 76.641.400	\$ 94.112.620	\$ 116.825.206	\$ 164.755.568	\$ 203.139.838	\$ 253.039.390	
<b>Total Pasivos (Exigible + Capital Propio)</b>	<b>\$ 71.202.000</b>	<b>\$ 89.802.000</b>	<b>\$ 123.184.000</b>	<b>\$ 154.618.000</b>	<b>\$ 195.482.200</b>	<b>\$ 267.009.660</b>	<b>\$ 336.070.158</b>	<b>\$ 425.848.805</b>	

Fuente. Elaboración propia.

## 10.8 FLUJO DE CAJA

### A. TASA DE DESCUENTO

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) o modelo de valoración de activos financieros, teniendo en cuenta la siguiente información.

**Tabla 21. Calculo de tasa de descuento del proyecto.**

Elementos CAPM	Abrev.	Dato	Observaciones
Tasa de impuestos	Ti	19,0%	Impuesto de renta (19%)
Tasa libre de riesgo	Rf	2,26%	Yield bonos del tesoro de los EEUU a 10 años. Fuente: www.datosmacro.co 05 de Agosto de 2017.
Prima de riesgo mercado	MRP	4,65%	Media geométrica 1928-2015 T-Bonds, Damodaran.
Prima de Riesgo País	Csi	0,86%	"Equity risk premiun" para Colombia (basado en el "Credit Default Spread"), Damodaran.
Razon de Deuda	D/P Compañía	281,9%	Cálculo propio: Patrimonio (P) = CLP \$17.732.000; Deuda (D): CLP 50.000.000
Beta Apalancado	Be	1,10%	Beta mercados emergentes Servicios informaticos, Damodaran.
Beta No Apalancado	Be, Propio	4%	Cálculo propio: $Be, \text{propio} = Be * [1 + (D/P) * (1 - Ti)]$
Costo del patrimonio	E	6,94%	Cálculo propio: $E = Rf + MRP + Be, \text{propio} * Csi$

Fuente. Elaboración propia.

Con base a los datos de la Tabla 20, la tasa de descuento del proyecto sería de un 6,94%. Sin embargo para este tipo de proyecto y en comparación con algunas empresas de la industria se considerará una tasa de descuento del 14%.

## B. ESTRUCTURACIÓN DE FLUJO DE CAJA, VAN Y TIR

Ya con toda la información a disposición, se estructura el flujo de caja del proyecto con un horizonte de inversión de 8 años, se puede apreciar que el flujo de caja es negativo solo en el primer año de operación de la empresa, esto es debido al bajo nivel de ventas y el poco margen que deja la compra de insumos y mercancía con los proveedores nacionales.

Lo anterior forma parte de la estrategia del año 1 para la preparación y puesta en marcha del inicio de las importaciones desde China hacia Chile en el año 2, al final del segundo año se aprecia la recuperación de los flujos y su incremento de manera positiva.

**Tabla 22. Flujos de efectivo proyectados en CLP.**

FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO	Años								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos por ventas		\$ 254.592.000	\$ 330.969.600	\$ 430.260.480	\$ 559.338.624	\$ 727.140.211	\$ 945.282.275	\$ 1.228.866.957	\$ 1.597.527.044
Costos fijos		-\$ 178.214.400	-\$ 66.193.920	-\$ 86.052.096	-\$ 111.867.725	-\$ 145.428.042	-\$ 189.056.455	-\$ 245.773.391	-\$ 319.505.409
Costos variables		-\$ 129.300.000	-\$ 129.300.000	-\$ 186.300.000	-\$ 186.300.000	-\$ 186.300.000	-\$ 318.300.000	-\$ 318.300.000	-\$ 318.300.000
Pago de intereses por creditos		-\$ 4.622.718	-\$ 2.805.033	-\$ 781.023					
Depreciacion Legal		-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200	-\$ 1.666.200
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ -	-\$ 59.211.318	\$ 131.004.447	\$ 155.461.161	\$ 259.504.699	\$ 393.745.969	\$ 436.259.620	\$ 663.127.366	\$ 958.055.435
<b>Perdida de arrastre</b>			-\$ 59.211.318	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad despues de perdidas de arrastre</b>			\$ 71.793.129						
Impuesto sobre la renta (25%)			-\$ 17.948.282	-\$ 38.865.290	-\$ 64.876.175	-\$ 98.436.492	-\$ 109.064.905	-\$ 165.781.841	-\$ 239.513.859
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		-\$ 59.211.318	\$ 113.056.165	\$ 116.595.870	\$ 194.628.524	\$ 295.309.477	\$ 327.194.715	\$ 497.345.524	\$ 718.541.576
Depreciación Legal		\$ 1.666.200	\$ 1.666.200	\$ 1.666.200	\$ 1.666.200	\$ 1.666.200	\$ 1.666.200	\$ 1.666.200	\$ 1.666.200
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		-\$ 57.545.118	\$ 114.722.365	\$ 118.262.070	\$ 196.294.724	\$ 296.975.677	\$ 328.860.915	\$ 499.011.724	\$ 720.207.776
Inversión fija	-\$ 15.482.000								
Inversión Capital de trabajo	-\$ 55.000.000								
Recuperacion del capital de trabajo									\$ 55.000.000
Prestamos		\$ 50.000.000							
Amortizaciones		-\$ 16.013.478	-\$ 17.831.163	-\$ 19.855.173					
<b>FLUJO DE CAPITALES</b>	-\$ 70.482.000	\$ 33.986.522	-\$ 17.831.163	-\$ 19.855.173	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55.000.000
<b>FLUJO DE CAJA (FCO + FC)</b>	-\$ 70.482.000	-\$ 23.558.596	\$ 96.891.202	\$ 98.406.898	\$ 196.294.724	\$ 296.975.677	\$ 328.860.915	\$ 499.011.724	\$ 775.207.776

Fuente: Elaboración propia.

Después de obtener los flujos se calculó el VAN (Valor Actual Neto), VPN (Valor Presente Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), y es importante destacar que el indicador VPN, que resultó ser positivo y con un valor de 902.734.074CLP y la TIR que resultó ser mucho mayor que la tasa de descuento definida del proyecto (91% > 14%), estos indicadores destacan la solidez financiera del proyecto a pesar de que el periodo de recuperación del capital es de 4,09 años.

Adicionalmente se realizó el cálculo del Valor Terminal con la ecuación de perpetuidad y luego descontándolo a valor presente, con las siguientes ecuaciones, logrando un Valor Presente Total de 24.614.629.101CLP.

$$\text{Valor Terminal: } \frac{\text{Flujo de caja}_{t+1}}{wacc - g}$$

$$\text{Valor terminal descontado: } \frac{\text{Valor terminal}}{(1 + wacc)^t}$$

**Tabla 23. Calculo del VAN y TIR.**

<b>VALOR ACTUAL NETO DE LOS FLUJOS (VAN)</b>	<b>\$ 1.011.777.570</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>92%</b>
<b>TASA DE DESCUENTO (Costo de capital)</b>	<b>14,00%</b>
<b>PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL</b>	<b>4,09</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se presentan los resultados de VPN y TIR, los cuales dependiendo de la variación de las variables, volumen de ventas, precios y gasto, aumentan o disminuyen.

**Tabla 24. Análisis de sensibilidad.**

Variación	Item	Indicador	Resultado
20%	Volumen +	VPN	\$ 2.138.033.407
		TIR	137%
-40%	Volumen -	VPN	\$ 88.704.590
		TIR	13%
20%	Precio +	VPN	\$ 2.479.588.210
		TIR	163%
-30%	Precio -	VPN	\$ 629.499.694
		TIR	44%
30%	Costos variables +	VPN	\$ 1.214.280.782
		TIR	70%

Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar que el proyecto es más sensible en mayor medida a las variaciones en el volumen de ventas aguantando hasta una reducción de un 40%. Por otra parte se aprecia que el proyecto continúa siendo rentable, incluso con una reducción del precio de venta en mercado de un 30%.

**Tabla 25. Variaciones del VPN y TIR frente a cambio en la tasa de proyección de crecimiento utilizadas en el flujo de caja.**

Tasa	VPN	TIR
5%	\$ 843.869.869,46	64%
10%	\$ 966.080.655,78	70%
15%	\$ 1.088.291.442,10	76%
20%	\$ 1.210.502.228,42	81%
25%	\$ 1.332.713.014,74	87%
30%	\$ 1.454.923.801,06	92%

Fuente. Elaboración propia.

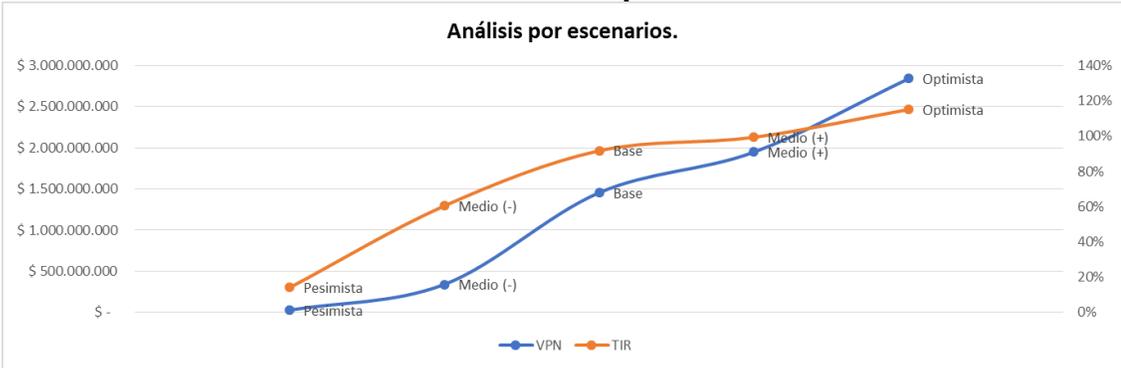
Como se aprecia en la tabla anterior incluso si la tasa de crecimiento toma un valor de un 5% sigue siendo rentable, se muestra como desde ese valor de crecimiento, hasta un 30% el valor del VAN y la TIR describen que el proyecto es rentable. Por otra parte la empresa TrendicTIC en su informe de predicciones para el 2017, pronostican un crecimiento de la industria de un 25%, por lo que es probable que el proyecto resulte conveniente incluso si no se cumple este supuesto.

### 10.10 ANALISIS POR ESCENARIOS

Para realizar el análisis se configuraron escenarios a partir de variaciones porcentuales (en relación a la posición base) de los ingresos por ventas, costos variables y costos fijos así como se describe a continuación, además se asume que las variables no mencionadas se mantienen igual que la condición base.

- **Escenario pesimista:** Los ingresos por ventas caen en un 12%, mientras que los costos fijos y variables aumentan en un 5% y 10% respectivamente.
- **Escenario medio (-):** Los ingresos por ventas, costos fijos y costos variables de mantienen en relación a la situación base, pero la tasa de crecimiento en ventas proyectada en el flujo de caja a partir del tercer año es del 15%.
- **Escenario medio (+):** Los ingresos por ventas, costos fijos y costos variables de mantienen en relación a la situación base, pero la tasa de crecimiento en ventas proyectada en el flujo de caja a partir del tercer año es del 35%.
- **Escenario optimista:** Los ingresos por ventas aumentan en un 40% mientras que los costos fijos y variables se mantienen.

Ilustración 13. Análisis por escenarios.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Ilustración 13, la variación tanto de la tasa de crecimiento de ventas como, de los costos fijos y variables en todos los escenarios, mantiene un VPN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento definida para el proyecto 14%. Con base a lo anterior se destaca que con una proyección de ventas por debajo de un 14% en escenario pesimista, ocasiona que el valor del VPN sea negativo.

## 10.11 ANALISIS DE RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN

Son varios los riesgos a los cuales se encuentra sometida la compañía, esto debido a su ingreso a una industria tan grande y con crecimiento constante en el país y la región. A pesar de esto se presenta los principales riesgos a los cuales estaría expuesta la empresa, tanto riesgos internos como riesgos externos que principalmente afectarían a la operación del negocio.

**Tabla 26. Riesgos y planes de mitigación.**

Riesgos	Tipo de riesgo	Plan de mitigación.
Alta rotación de personal	<b>Interno</b>	Establecer un atractivo sistema de incentivos y compensaciones.
Calidad de servicio	<b>Interno</b>	Establecer un plan de encuestas sobre la calidad del producto o servicio al cliente, así como la satisfacción final.
		Generar un plan de capacitación anual a los trabajadores de la compañía.
Altos niveles de tiempo de ocio	<b>Interno</b>	Llevar a cabo un procedimiento establecido para la asignación de los servicios, para evitar tener horas inactivas.
Altos niveles de tiempos perdidos por no ejecución o insatisfacción del producto o servicio entregado. (Tiempos implementados por garantía).	<b>Interno</b>	Establecer un porcentaje en pérdidas de los ingresos de la operación, por políticas de garantía y del cumplimiento del servicio.
Entrada al mercado de competidores directos	<b>Externo</b>	Establecer un plan de diferenciación anual por la propuesta de valor.
Alta competencia a bajo costo	<b>Externo</b>	Realizar planes promocionales y descuentos, para fidelizar al cliente.
		Establecer alianzas, con proveedores para ofrecer productos a bajo costo, con contratos de beneficios combinados.
Desaceleración de la economía del país	<b>Externo</b>	Tener un plan de productos con precios reducidos para impulsar el consumo.
		Realizar estudios de mercado para determinar los focos con más intención de compra y capturar estos posibles consumidores, para mantener el flujo de ventas.

Fuente. Elaboración propia.

## 11. CONCLUSIONES

El plan de negocio que se lleva a cabo para TecnoXpress, describe la venta de paquetes de servicios, que incluyen hardware y software, para satisfacer necesidades en los hogares y pymes de la región metropolitana, enfocado en un principio en seguridad del hogar y como consultor o asesor para pymes.

Se diseñaron paquetes de servicios ajustados a las necesidades y disposición a pagar por los clientes, destacados por poseer tecnología de vanguardia, bajo consumo eléctrico y con productos que satisfacen hasta a los más exigentes clientes. Estos paquetes apuntan a entrar al mercado de manera atractiva, marcando el camino para el ingreso de nuevos paquetes y productos con un ajuste mucho más fino según las necesidades de cada cliente dentro de una industria tan cambiante.

Luego de haber cumplido los objetivos del proyecto, las principales conclusiones son:

- Respecto al análisis externo, existe un ambiente externo favorable, ya que el banco central en su último informe IPOM (informe de política monetaria) indicó; que en concreto en el informe de junio 2017 un aumento del PIB en un 1,75% para finales de este año, en tanto, para 2018, el crecimiento fluctuaría entre 2,5% y 3,5%, es decir un crecimiento favorable para la industria, lo que ubica Chile de nuevo para el 2018. Por otra parte el tratado de libre comercio entre China y Chile permiten que la empresa se establezca hasta llegar a ser un actor importante en la industria. En el ámbito tecnológico y social, las tendencias muestran un mercado en crecimiento y multicultural, que favorece la evolución del mercado y la adopción de nuevas tecnologías por la sociedad. Por otra parte las políticas están impulsando tecnologías sustentables y amigables con el medio ambiente, esto abre nuevos nichos que representan nuevas oportunidades de negocio para la empresa.
- En relación al análisis de las fuerzas de Porter, se concluye que la industria se encuentra en crecimiento, con una variedad de nichos no atendidos. Las nuevas tendencias de un mundo conectado generan oportunidades de negocio, las cuales por el tamaño del mercado no pueden ser aprovechadas en su totalidad por las empresas. Un alto nivel de competencia y la constante evolución tecnológica hace que sea una industria muy dinámica y por ende es un mercado muy cambiante, enfocado a cada cliente en particular, lo que genera dificultad y una gran diversidad a la hora de elaborar un presupuesto.
- En el estudio de investigación realizado, se pudo concluir que existen atributos en el producto mucho más valorados que otros, además de conocer la disposición a pagar por estos. Respecto a las pymes se observó que las

empresas tienden a percibir de manera muy parecida el valor entregado por las empresas de TI, como lo es el caso de TecnoXpress.

- En relación a la propuesta de valor planteada, esta describe las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor, sin arriesgar su campo de acción. En tal sentido puede cambiar su estrategia diversificando sus paquetes de productos, en otras líneas de negocio ajustándose a los cambios y evolución constante de la industria tecnológica y las necesidades de los clientes, siendo esta su principal ventaja competitiva.
- Los procesos operacionales de la empresa, están diseñados para cumplir con las exigencias de la empresa en el primer y segundo año. A partir del tercer año tanto los procesos internos como externos deben ser evaluados para, hacer más eficiente y óptimos los mismos.
- El equipo gestor del proyecto cuenta con las capacidades y competencias centrales necesarias para cumplir con los objetivos de negocio planteados dentro del horizonte de inversión del proyecto.
- El proyecto contempla una inversión inicial de más de \$72.732.000, este monto incluye el capital de trabajo necesario para mantener a la empresa operando.
- De acuerdo al análisis financiero realizado se concluye que, dentro de un horizonte de inversión de 8 años, el VAN del proyecto resultó ser positivo e igual a \$1.011.777.570, y la TIR resultó ser mayor que la tasa de descuento definida para el proyecto (92% > 14%). Sin embargo el proyecto tiene cierto nivel de riesgo debido a la elasticidad de algunas variables que son significativas respecto al VAN.
- En el caso de cumplirse las proyecciones de ventas planteadas, costos variables y costos fijos, la empresa podría dar cumplimiento a los objetivos de negocios definidos: Esta generaría flujos de caja netos positivos anuales a partir del año 2 mayores a \$80.000.000.
- Además se pudo verificar que ante variaciones importantes como una reducción importante o superior a un 40% en el volumen de ventas, genera un impacto negativo en los indicadores de conveniencia, es por esto que existe un riesgo en el proyecto.

- En cuanto al análisis de riesgos, tenemos que los más importantes son los de origen externo, por ejemplo los efectos que ejercen sobre la compañía la desaceleración económica del país o la entrada de nuevos competidores a bajo costo. Todos estos pueden ser reducidos o controlados con un buen plan de mitigación, aplicando decisiones de precios, de diferenciación optimizando los procesos operativos y administrativos de la empresa.

## **12. RECOMENDACIONES**

Dado que los precios y costos de los paquetes de productos fueron estimados con compra al menor al proveedor, puesto que aún quedan por definir bien la configuración de los mismos para una mejor presentación al cliente en relación a imagen y diseño, se requiere realizar cotizaciones a los proveedores chilenos con costos al mayor, lo que incrementaría el margen de un 30% a uno mucho mayor, con esto volver a realizar el análisis financiero.

También se recomienda ampliar el mercado objetivo como plan de expansión, a centros educativos, universidades, centros de salud tanto públicos como privados, así como también entes gubernamentales y públicos, respecto a estos últimos para participar en las licitaciones públicas aprovechando el desarrollo formal realizado de este proyecto para ser presentado en estos organismos.

Por último se recomienda realizar el nuevamente el estudio de investigación de mercados con el fin de cumplir con las cuotas representativas que permitan tomar decisiones que hagan inferencia sobre la población.

### 13. BIBLIOGRAFIA

1. Banco Central de Chile. (Junio 2015). *Informe de Política Monetaria*
2. Social, M. d. (2009). *Encuesta Casen 2009*. Santiago: Gobierno de Chile,
3. Ministerio de Desarrollo Social.
4. Social, M. d. (2011). *Encuesta Casen 2011*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social.
5. Damoradan, A. (2015). *Página de AswathDamoradan*. Recuperado en Noviembre de 2015, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
6. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business*
7. *Review*, pag. 137- 145.
8. Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración Estratégica y Política de*
9. *Negocios*. Santiago: Prentice-Hall.
10. Preston, S. L. (2011). *Angel Financing for Entrepreneurs*. John Wiley & Sons.
11. Página WEB del servicio de impuestos internos (SII).  
[http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/empresas\\_region.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/empresas_region.html)
12. <http://www.azurian.com/> Consultora especializada en TI.
13. <http://www.trendtic.cl/2017/04/de-acuerdo-al-informe-idc-predictions-chile-2017mercado-de-internet-de-las-cosas-iot-crecera-25-en-chile-durante-este-ano/>
14. <http://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2017/06/08/ipom-banco-central-recorta-proyeccion-de-crecimiento-para-2017.shtml>

## 14. ANEXOS

### Anexo A. Modelo de negocio, CANVAS.

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta -Clientes
<p>Empresas Inmobiliarias habitacionales y empresariales: Recomendación de productos a clientes.</p> <p>Uso en mejoras empresariales en la búsqueda de seguridad y control.</p> <p>Retail informático: Distribución masiva de productos.</p> <p>Clientes: Boca a Boca de clientes satisfechos.</p> <p>Productos Innovadores: Tecnología de punta en productos.</p>	<p>Servicio de Post Venta: Venta de productos para mejora y renovación de Tecnología.</p> <p>Asesoría técnica profesional: Con el fin de prestar soporte técnico y asesoría para sacar el máximo provecho al producto.</p>	<p>Mejor desempeño que la competencia.</p> <p>Integración vertical de la cadena de valor.</p> <p>Adaptabilidad.</p> <p>Flexibilidad ante cambios de necesidades del cliente.</p> <p>Ventaja en precios por paquete de productos.</p> <p>Conveniencia y tecnología de vanguardia.</p>	<p>Asistencia Personalizada: En todas las etapas del proyecto y la post-venta.</p> <p>Producto automatizado: Productos operan con mínima interacción del cliente.</p> <p>Co-operación: El cliente está al tanto de lo que se hace y trabaja a la par con la empresa para garantizar la mayor satisfacción.</p>	<p>Segmento:</p> <p>Familias, jóvenes y adultos profesionales, con conciencia de seguridad y adaptados a la tecnología.</p> <p>De los estratos ABC1 y C2.</p> <p>En un comienzo las comunas NOR-PONIENTE de Santiago.</p> <p>Diversificación: Empresas pequeñas y medianas, institutos educativos pequeños y medianos, con conciencia de seguridad y adaptados a la tecnología. (Plan de expansión). Institutos universitarios y Universidades privadas. Clínicas y centros de salud. Instituciones Públicas a través de planes sociales.</p>
	Recursos Clave		Canales de distribución	
	<p>Fuerte relación con el cliente durante y post venta y proyecto. Alta calidad de productos utilizados en la implementación.</p>		<p>Presencia: Oficina y Showrooms, Pagina WEB, redes sociales, Retail, Inmobiliarias, Instituciones Públicas y privadas.</p> <p>Evaluación: Seguimiento del servicio Post-venta para asegurar la satisfacción total del cliente.</p>	
Estructura de Costos			Flujos de Ingreso	
<p>Pago a proveedores por productos.</p> <p>Costos en personal.</p> <p>Pago de impuestos.</p> <p>Costos mantenimiento WEB, publicidad.</p> <p>Costo de mantenimiento de Vehículo de flota y Gasolina.</p> <p>Capacitación de personal. Costos Transbank.</p>			<p>A través de la compra electrónica vía página WEB.</p> <p>Pagos por transferencia electrónica.</p> <p>Tarjeta de débito /crédito.</p> <p>En algunos casos y en menor parte con efectivo.</p>	

Fuente: Elaboración propia en base a Alex Osterwalder, 2010.

## Anexo B.

### Análisis FODA.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta personalización del servicio o producto.</li><li>• Personal altamente capacitado.</li><li>• Variedad de productos según necesidad.</li><li>• Personal flexible y empático.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado en crecimiento.</li><li>• Tendencias del mercado a buscar seguridad y control del hogar.</li><li>• Poder adquisitivo de los segmentos objetivo.</li><li>• Capacidad de expandirse verticalmente en la cadena de valor.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poco capital del trabajo para atender demandas altas.</li><li>• Poca experiencia en la gestión de operaciones.</li><li>• Falta de estandarización en los procesos.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta competencia en el mercado, competidores directos (Técnicos Freelance) e indirectos (empresas de seguridad).</li><li>• Constante actualización de Hardware y Software.</li><li>• Crisis económica y desaceleración en el crecimiento del país.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia en base a (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007).

## Anexo C.

### Costo y rentabilidad sistema Bronce:

#### 1.-Instalación sistema de monitoreo BRONCE

Descripción	UND	Cant	Costo Unit.	Costo total	Margen 30%	Costo Total
Configuración e instalación DVR y cámaras	DIA	2	\$ 20.000	40.000,00	\$ 12.000	52.000,00
Disco 1 Tb capacidad 7 díasaprox	PZA	1	\$ 50.000	50.000,00	\$ 15.000	65.000,00
DVR División Turbo HD 1080P de 4 canales	PZA	1	\$ 50.000	55.000,00	\$ 16.500	71.500,00
Cámara División Bullet Turbo 720p Lente Fijo 2.8mm IR 20m Plastica	PZA	4	\$ 10.000	40.000,00	\$ 12.000	52.000,00
Pares de video BALUN HD BNC-UTP	PZA	4	\$ 6.000	24.000,00	\$ 7.200	31.200,00
Conectores de 2.1mm para camara	PZA	4	\$ 5.000	20.000,00	\$ 6.000	26.000,00
cable UTP Cat5e de 4 pares (1 rollo de 40 metros)	MTS	40	\$ 600	24.000,00	\$ 7.200	31.200,00
Fuente de alimentación 12V 2.1ª (máximo 4 cámaras)	PZA	1	\$ 35.000	35.000,00	\$ 10.500	45.500,00
Fuente de alimentación para DVR	PZA	1	\$ 10.000	10.000,00	\$ 3.000	13.000,00
Mouse para control del DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
CD de Software y gestión de DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 2.000	2.000,00	\$ 600	2.600,00
Arriendo taladro	DIA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo escalera articulada	DIA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo herramientas varias instalación	DIA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
Transporte de Herramientas y materiales	DIA	1	\$ 20.000	20.000,00	\$ 6.000	26.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>340.000,00</b>	<b>\$ 102.000</b>	<b>442.000,00</b>

## Anexo D.

### Costo y rentabilidad sistema Plata:

#### 1.-Instalación sistema de monitoreo PLATA

Descripción	UND	Cant	Costo Unit.	Costo total	Margen 30%	Costo Total
Configuración e instalación DVR y cámaras	DIA	2	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 12.000	52.000,00
Disco 1 Tb capacidad 7 diasaprox	PZA	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
DVR Hikvision Turbo HD 1080P de 4 canales	PZA	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
Cámara Bala Turbo HD IR 3.6MM 1080P 20M DS-2CE16D0T-IRP HIKVISION	PZA	4	\$ 30.000	\$ 120.000	\$ 36.000	156.000,00
Pares de video BALUN HD BNC-UTP	PZA	4	\$ 6.000	\$ 24.000	\$ 7.200	31.200,00
Conectores de 2.1mm para camara	PZA	4	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
cable UTP Cat5e de 4 pares (1 rollo de 40 metros)	MTS	40	\$ 600	\$ 24.000	\$ 7.200	31.200,00
Fuente de alimentación 12V 2.1 <sup>a</sup> (máximo 4 cámaras)	PZA	1	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 10.500	45.500,00
Fuente de alimentación para DVR	PZA	1	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 3.000	13.000,00
Mouse para control del DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
CD de Software y gestión de DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 600	2.600,00
Arriendo taladro	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo escalera articulada	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo herramientas varias instalacion	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Transporte de Herramientas y materiales	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
			<b>Sub-total</b>	<b>415.000,00</b>	<b>124.500,00</b>	<b>539.500,00</b>

Anexo E.

Costo y rentabilidad sistema Oro:

*1.-Instalación sistema de monitoreo ORO.*

Descripción	UND	Cant	Costo Unit.	Costo total	Margen 30%	Costo Total
Configuración e instalación DVR y camaras	DIA	2	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 12.000	52.000,00
Disco 1 Tb capacidad 7 diasaprox	PZA	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
DVR Hikvision TURBO 4CH + 1IP 720/1080p H264+	PZA	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
CamaraHikvision Mini Bullet IP 4MP WDR Lente Fijo 4mm IP66 POE IR 20m	PZA	4	\$ 90.000	\$ 360.000	\$ 108.000	468.000,00
Pares de video BALUN HD BNC-UTP	PZA	4	\$ 6.000	\$ 24.000	\$ 7.200	31.200,00
Conectores de 2.1mm para camara	PZA	4	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
cable UTP Cat5e de 4 pares (1 rollo de 40 metros)	MTS	40	\$ 600	\$ 24.000	\$ 7.200	31.200,00
Fuente de alimentación 12V 2.1ª (máximo 4 cámaras)	PZA	1	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 10.500	45.500,00
Fuente de alimentación para DVR	PZA	1	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 3.000	13.000,00
Mouse para control del DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
CD de Software y gestión de DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 600	2.600,00
Arriendo taladro	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo escalera articulada	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo herramientas varias instalación	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Transporte de Herramientas y materiales	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Servicio Cloud	MES	12	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 72.000	312.000,00
Soporte	MES	12	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 72.000	312.000,00
			<b>Sub-total</b>	<b>\$ 1.135.000</b>	<b>\$ 340.500</b>	<b>1.475.500,00</b>

## Anexo F.

### Costo y rentabilidad Kit Lan PYME:

#### 1.- SERVICIOS INFORMATICOS KIT LAN PYME

Descripción	UND	Cant	Costo Unit.	Costo total	Margen 30%	Precio Venta
Instalación Rack 6U 19 plg con puerta y extractor	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Instalación de UPS 500VA	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Instalación de router con firewall	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Instalación de Switch 1 Gbits	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Instalación wd my book 2 tbnas storage	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Rack 6U 19 plg con puerta y extractor	PZA	1	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 78.000	338.000,00
UPS 500VA	PZA	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 18.000	78.000,00
Router con firewall, 4 POE	PZA	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 18.000	78.000,00
Switch 1 Gbits	PZA	1	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 27.000	117.000,00
wd my book 2 tbnas storage	PZA	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 60.000	260.000,00
cable UTP Cat5e de 4 pares (1 rollo de 40 metros)	MTS	40	\$ 600	\$ 24.000	\$ 7.200	31.200,00
Fuente de alimentación 12V 2.1ª	PZA	1	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 10.500	45.500,00
Adaptador de corriente Centralizado	PZA	1	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 3.000	13.000,00
Arriendo taladro	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo escalera articulada	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo herramientas varias instalación	DIA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 1.500	6.500,00
Transporte de Herramientas y materiales	DIA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 6.000	26.000,00
Configuración de UPS 500VA	hra	2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
Configuración de router con firewall	hra	2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
Configuración de Switch 1 Gbits	hra	2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
Configuración de wd my book 2 tbnas storage	hra	2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
Creación y Configuración de DNS	hra	2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
Creación y Configuración de cuentas de dominio	hra	2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 15.000	65.000,00
mantenimiento cuentas de dominio y red LAN PYME	año	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 600.000	2.600.000,00
			Sub-total	\$ 3.174.000	\$ 952.200	4.126.200,00

## Anexo G.

### Costo y rentabilidad sistema Bronce, con proveedor Chino.

<b>1.- Instalación sistema de monitoreo BRONCE (Proveedor Chino).</b>						
Descripción	UND	Cant	Costo Unit.	Costo total	Margen	Costo Total
Configuración e instalación DVR y cámaras	DIA	2	\$ 20.000	40.000,00	\$ 12.000	52.000,00
Disco 1 Tb capacidad 7 días aprox	PZA	1	\$ 10.000	10.000,00	\$ 35.000	45.000,00
DVR Hikvision Turbo HD 1080P de 4 canales	PZA	1	\$ 17.500	17.500,00	\$ 61.250	78.750,00
Camara Hikvision Bullet Turbo 720p Lente Fijo 2.8mm IR 20m Plastica	PZA	4	\$ 7.000	28.000,00	\$ 24.000	52.000,00
Pares de video BALUN HD BNC-UTP	PZA	4	\$ 2.000	8.000,00	\$ 23.200	31.200,00
Conectores de 2.1mm para camara	PZA	4	\$ 2.500	10.000,00	\$ 16.000	26.000,00
cable UTP Cat5e de 4 pares (1 rollo de 40 metros)	MTS	40	\$ 300	12.000,00	\$ 19.200	31.200,00
Fuente de alimentación 12V 2.1A (máximo 4 cámaras)	PZA	1	\$ 15.000	15.000,00	\$ 30.500	45.500,00
Fuente de alimentación para DVR	PZA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 8.000	13.000,00
Mouse para control del DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 2.500	2.500,00	\$ 4.000	6.500,00
CD de Software y gestión de DVR (incluido con DVR)	PZA	1	\$ 1.000	1.000,00	\$ 1.600	2.600,00
Arriendo taladro	DIA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo escalera articulada	DIA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
Arriendo herramientas varias instalación	DIA	1	\$ 5.000	5.000,00	\$ 1.500	6.500,00
Transporte de Herramientas y materiales	DIA	1	\$ 20.000	20.000,00	\$ 6.000	26.000,00
			SUBTOTAL	184.000,00	\$ 245.250	429.250,00

**Anexo H.**

<b><u>PROFORMA INVOICE</u></b>				
			Date:	21-May-17
Add:			Ref. :	
Tel:			Our Ref.:	PI8209-20151125
TERMS OF PAYMENT :100% payment In Advanced once order confirmed				
Please pay all your bank fee,and we will pay ours !				
DELIVERY :5~7 working days AFTER PAYMENT RECEIVED				
BASIS OF PRICES: EX Works SHENZHEN Factory				
ITEM NO.	DESCRIPTION	Q'TY	U/PRICE	AMOUNT
Picture	AHD products	(PCS)	(USD)	(USD)
	1/4" CMOS AHD, 1 megapixel NTSC:NVP2431H+OV9712 ir cut filter, <b>Without OSD cable</b> 3.6mm 1mp lens,Plastic Dome 36pcs ∅5 ir led ,white <b>Sticker:</b> 수입사 : 주다코리아 연락처 : 070-7951-8333 해상도 : 100만 화소 MSIP-REI-jdk-AHD-5654 made in china	300	US\$10,80	US\$3.240,00
60pcs Black color 240pcs white color AHD-5654-A				
	1/4" CMOS AHD, 1 megapixel NTSC:NVP2431H+OV9712 ir cut filter, <b>Without OSD cable</b> 3.6mm 1mp lens,metal waterproof 36pcs ∅5 ir led ,grey <b>Sticker:</b> 수입사 : 주다코리아 연락처 : 070-7951-8333 해상도 : 100만 화소 MSIP-REI-jdk-AHD-5654 made in china	60	US\$12,00	US\$720,00
AHD-7633-A				
FEDEX				US\$230,00
<b>TOTAL :</b>				
<b>TOTAL for USD payment</b>				<b>US\$4.190,00</b>
				VVVVVVVV
<b>SAY TOTAL US\$ AS ABOVE.</b>				
SELLER			ACCEPTED&CONFIRMED BY	
Sky Lin				
Sales Manager			BUYER'S SIGNATURE	

# Anexo I.

## PROFORMA INVOICE

**TO:**

**Attn:**

**Tel:**

**Address:**

Date: Oct 19th 2015

P.I. NO.: KV2015101905

Model NO.	Photo	Specification	Unit (pc)	Prices (usd/pc)	Total Amount
AVR-AE104-1080P	 DVR size: 260*210*42mm	H.264, 4ch 1080P AHD DVR Output: VGA/HDMI; Recording: 4CH*1080P playback: 4CH*1080P mobile phone view, USB, CMS HDD: 3.5" 4TB×1, <b>Without Adapter</b>	3	34,1	102,3
AVR-AE108		H.264, 8ch AHD DVR (Hybrid DVR) Output: VGA/HDMI; Recording: 8CH*720P playback: 4CH*720P mobile phone view, USB, CMS HDD: 3.5" 4TB×1, <b>Without Adapter</b>	3	26,5	79,5
AVR-AE208-1080P	 DVR size: 320*255*47mm	H.264, 8CH 1080P AHD DVR Output: VGA/HDMI; Recording: 8CH*1080P playback: 4CH*1080P mobile phone view, USB, CMS HDD: 3.5" 4TB×1, <b>Without Adapter</b>	3	65,2	195,6
AVR-AE216		H.264, 16ch AHD DVR (Hybrid DVR) Output: VGA/HDMI; Recording: 16CH*720P playback: 4CH*720P mobile phone view, USB, CMS HDD: 3.5" 4TB×1, <b>Without Adapter</b>	3	70,1	210,3
<b>Total</b>			12		587,7
<b>Shipping cost</b>	Shipping to KOREA by FeDex				90,0
<b>Paypal Fees</b>	T/T handling Fees				20,0
<b>Total Amount</b>			12		698

Total Amount: SAY USD SIX HUNDRED AND NINETY EIGHT ONLY

**REMARKS :**

1.PAYMENT TERM: Paypal 100 % IN ADVANCE

2.EX-Work, Shenzhen CHINA, Shipping By DHL

3.DELIVERY TERMS: Within 3-10 working days after receive the payment

4.BANK FEES: Please afford all the bank fees when you transfer money by Paypal

5.Warranty time: 2 years

**Bank Info:**

**Anexo J.**

<b>Trdech Global Co.</b>											
2F Go-Am Bldg., 4-6 Seokchon-Dong, Songpa-Gu, Seoul, Korea											
Tel: +82-2) 2236-4456 Fax : +82-2) 2236-4457											
Email: daniel@trdech.com Skype: danyji72											
<b><i>PROFORMA INVOICE</i></b>											
To:										PREPARED DATE:	
ATTN: Jose Miquel										INVOICE NO.:	
Address:										SHIPPING VIA:	
Online Chat:	Skype	daniel	Email:			<a href="mailto:iloveplc@naver.com">iloveplc@naver.com</a>			Delivery Date:	30-May-17	
TEM NO	Picture	Model	Description						QTY (PCS)	Unit Price (USD)	AMOUNT (USD)
			DDNS	Color	Lens	Adaptor Plug	Software	Packing			
2		HW0041	vipcam.org	white	3.6mm	OEM	neutral	neutral	200	\$26,50	\$5.300,00
4		Korea Adapter(韩国电源)							200	\$0,30	\$60,00
Shipping cost by UPS											
Bank charge for TT											\$20,00
SAY TOTALLY. U.S. DOLLARS FIVE THOUSAND SIX HUNDRED AND NINETY TWO ONLY										TOTAL	\$5.380,00
Bank account information:											
1.Valid Time: This Quotation is Valid Before June, 28th, 2015											
2. Banking Charges: All the banking charges incurred at the buyer's side shall be borne by the buyer.											
3. We only ship to your confirmed address. Please make sure your shipping address is correct before purchase..											
4. Import duties, taxes and charges are not included in the item price or shipping charges. These charges are the buyer's responsibility.											
5. Damage caused by buyer incorrect usage or physical damage are not guaranteed scope											
Remark:											
1. Korea adapter 韩国电源 200pcs.											
2.No need user manual, no need CD.不需要说明书, 不需要CD.											
3.相机底部贴二维码标签以及右侧标签,彩盒不用贴标签:											
PREPARED BY:											
Seller:						Buyer:					
Authorized Signature						Authorized Signature					

## Anexo K.

### Costos de envío marítimo y duración desde China.

De: China Shipping [mailto:brbdd@thyzh.com] En nombre de China Shipping

Enviado el: miércoles, 31 de agosto de 2016 11:40

Para: info@teco-xpress.cl

Asunto: Re: La mejor carga de mar de China a Chile.

Estimado Gerente,

Buenos días.

Por favor enviar este mensaje a la persona que está a cargo del departamento / Logística de compra.  
Servicios Especiales: Podemos ayudarle a verificar proveedor.

Yi Sheng compañía naviera internacional es una de las principales empresas de transporte de carga y logística en China. Se ha establecido en 1997 y participó en el campo de la Internacional Freight Forwarding proporcionar las mejores soluciones que satisfagan sus demandas de negocio, incluyendo la carga de mar / Carga Terrestre / Espacio aéreo de mercancías / Aduana / para todos los puertos en el cargo China. Nuestra Cabeza está en Shenzhen ciudad con 14 sucursales en china.  
Esta es la mejor carga de mar de China a Chile.

puerto de carga	destino	carga de mar (USD)			horario de Buques
		20 feet	40feet	40HQ	
Shanghai / Ningbo	Iquique / San antonio	2150	2200	2200	válido hasta 2016.09.15, envío directo, 32día
Shenzhen		1850	2000	2000	válido hasta 2016.09.15, envío directo, 32día
Tianjin		2200	2300	2300	válido hasta 2016.09.15, 39día
Qingdao		2200	2300	2300	válido hasta 2016.09.15, 39día
Foshan	Valparaiso	2000	2100	2100	válido hasta 2016.09.15, envío directo, 36día
Zhongshan		2000	2100	2100	válido hasta 2016.09.15, envío directo, 36día
Shenzhen	Arica	2100	2150	2150	válido hasta 2016.09.15, 43día
Guangzhou		2200	2250	2250	válido hasta 2016.09.15, 43día

Si tiene cualquier pregunta o comentario amablemente no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Atentamente

Perry

\*\*\*\*\*

Yi Sheng International Shipping Company

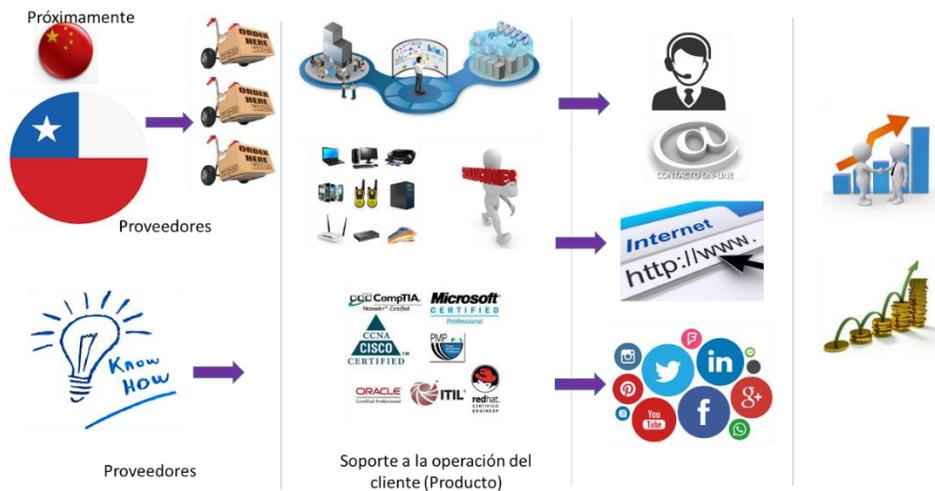
## Anexo L.

### Proceso de la operación:

#### B2C (Business to Customer).



#### B2B (Business to Business)



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo M.

Presupuesto inicial Plan de Marketing. (Año 1).		Valor (CLP)
Marca	Diseño de Marca	\$ 200.000
MIX de promoción.		
	Publicidad Facebook	\$ 150.000
	Publicidad Instagram	\$ 150.000
	Publicidad Twitter	\$ 150.000
	Google Adwords	\$ 150.000
Pagina WEB		
	Inscripcio de Dominio .CL	\$ 50.000
	Desarrollo de pagina WEB	\$ 200.000
	Hosting Ilimitado	\$ 100.000
	Desarrollo de catalogos de productos	\$ 87.000
	<b>Total</b>	<b>\$ 1.237.000</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

## Anexo N.

Presupuesto inicial Plan Operacional (año 1)			
DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
CAMIONETA FURGON (Usado)	1	\$ 4.000.000,00	\$4.000.000,00
CAJA DE HERRAMIENTAS (SUPERVISOR)	2	\$ 135.000,00	\$270.000,00
IMPRESORA BROTHER LASER (OFICINA)	1	\$ 630.000,00	\$630.000,00
NOTEBOOK ACER- I7	5	\$ 500.000,00	\$2.500.000,00
Celulares (SUPERVISOR)	2	\$ 150.000,00	\$300.000,00
Radios Motorola Talkabout MS350R	2	\$ 80.000,00	\$160.000,00
ESCRITORIOS CON SILLA	5	\$ 140.000,00	\$700.000,00
Movilockers Estantería metálica 5 bandejas 30x90x200 cm	2	\$ 110.000,00	\$220.000,00
Estante múltiple con puerta Movilockers	1	\$ 222.000,00	\$222.000,00
Kardex 4 cajones Movilockers	1	\$ 200.000,00	\$200.000,00
Articulos de oficina	1	\$ 500.000,00	\$500.000,00
			<b>\$9.702.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo O.

Vehículo de flota tipo Furgón. “Imagen referencial”



---

Fuente: Imágenes de Google.

## **Anexo P.**

### **Encuestas y resultados cualitativos:**

**Encuesta completa realizada a través de Google Forms, practicada entre los días 18-04-2017 y el 27-07-2017. Respondida por 90 personas, vía WEB.**

➤ <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfmHYRiljQxXFkdCIX39-qwrDvatdELTcUudtcmQ4aHsaLRw/viewform>

### **Investigación de Mercado – PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS E INFORMÁTICOS PARA PYMES Y HOGARES EN LA CIUDAD DE SANTIAGO.**

Esta encuesta anónima proveerá datos para una investigación académica que se lleva a cabo en el curso de Seminario Final del MBA de la Universidad de Chile. La información servirán como base para una investigación de mercado y posterior elaboración de un plan de negocios. No le tomará más de 10 minutos para ser contestada. Muchas gracias por su apoyo!

Para aclarar un poco, un servicio de tecnología de la información, es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente por medio de un cambio de condición en los bienes informáticos (llámese activos), potenciando el valor de estos y reduciendo el riesgo inherente del sistema.

Seguridad y Protección es el conjunto de las medidas organizativas y de control, personal y medios de seguridad destinados a garantizar la integridad y custodia de recursos humanos y materiales ante posibles amenazas de diversas índoles.

T. **¿Cuántos años tiene? \***

Hasta 20 años  
De 21 hasta 30 años  
De 31 hasta 40 años  
De 41 hasta 50 años  
Más de 50 años

**2. ¿En qué comuna vive o ciudad vive? \***  
**Elegir**

T. **¿Cuál es el nivel de renta o ingreso mensual de su hogar? \***

De 0 a 500.000 CLP  
De 500.000 a 1.000.000 CLP

De 1.000.000 a 1.500.000 CLP  
De 1.500.000 a 2.500.000 CLP  
De 2.500.000 a 5.000.000 CLP  
+ de 5.000.000CLP

T. **¿En qué comuna trabaja o ciudad? (Si usted no trabaja, por favor deje en blanco el campo de respuesta). \***

Tu respuesta

T. **¿Al momento de necesitar de algún servicio de Tecnología o informática, que medio utilizaría para encontrarlo? \***

Prensa o revistas  
Amigos, Colegas o Contactos  
TV  
Radio  
Internet  
Redes Sociales  
Otros:

**6. En general, ¿cuánta influencia tiene la reputación de una empresa de tecnología de la información al momento de contratar sus servicios? \***

Demasiada influencia  
Mucha influencia  
Suficiente influencia  
Poca influencia  
Nada de influencia

**7. Por favor, indique que tan importante es para usted los siguientes atributos de una empresa de TI, valore del 1 al 7 (donde 1 es Poco o Nada y 7 es Muy importante): \***

Bien Organizada  
Calidad de Servicio  
Orientada a Satisfacer al cliente  
Durabilidad del producto  
Profesionalismo  
Relación Calidad-Precio  
Servicio Post-Venta

T. **En general, ¿qué tan útil le parece el servicio de posventa de una empresa de servicios de tecnología de la información? \***

Extremadamente útil

Muy útil  
Moderadamente útil  
Poco útil  
Nada útil

**9. ¿Valore del 1 al 7, que tan importante es la seguridad de su hogar para usted?\***

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7

**10. ¿Conoce el concepto de protección inteligente sustentable en el hogar? \***

Sí  
No  
Tal vez

**11. ¿Estaría dispuesto a instalar un sistema integrado de protección inteligente sustentable en su hogar? \***

Sí  
No  
Tal vez

**12. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un sistema de protección inteligente sustentable en su hogar? \***

Desde 0 a 50.000 Pesos  
Desde 50.000 a 100.000 Pesos  
Desde 100.000 a 200.000 Pesos  
Desde 200.000 a 500.000 Pesos  
Desde 500.000 o más

**13. ¿Si pudiese, qué nombre le pondría a una empresa de tecnología e información, amigable e innovadora? \***

**Entrevista profunda, EMPRESA OML Innovación.**

## MERCADO DE SERVICIOS TECNOLOGICOS TIC's

*-¿Cuál es su percepción con respecto a la tecnología y específicamente, al uso de las TIC's?*

Chile está a la vanguardia en este tema, pero todavía falta mucho en las pequeñas empresas, donde aún la gran mayoría de los pequeños usa papel y Excel para administrar su empresa.

*-¿Cuáles son sus principales necesidades insatisfechas o dificultades / retos relacionados con su actividad económica que pudieran ser solucionados con la aplicación de TICs?*

Administración, gestión de clientes, cotizaciones, inventario.

*-¿Cuál sería su principal motivación para la inversión en general o de reinversión en TICs en su negocio?*

Mejorar la gestión y la rentabilidad del negocio

*-¿Quiénes o cuáles son los principales influenciadores en la toma de decisiones de negocio y contratación de servicios TICs?*

Dueño, encargado de TI y sitios especializados en tecnología.

*-Según su opinión, ¿cuáles son las barreras más frecuentes que tienen los empresarios a la hora de la adopción de las TICs?*

Desconocimiento de los beneficios que puede traer la tecnología y la idea de querer adaptar las herramientas, lo que aumenta la complejidad y los costos.

*-A la hora de contratar un servicio de TI, ¿cuáles son las entidades u organizaciones de confianza para su negocio en el tema de tecnología? ¿Por qué?*

Google, Microsoft. Porque son empresas que tienen un amplio ecosistema de aplicaciones, experiencia y respaldo.

*-¿Qué esperarías su empresa, por parte de un servicio contratado de TI?, lo mínimo y lo máximo?*

Como mínimo que no se caiga, que sea rápido. Como máximo, que la usabilidad sea sobresaliente, que el soporte sea muy veloz y que se integre bien con otros sistemas.

*-¿Podría mencionar el o los atributos que más valora su empresa, de un servicio de TI contratado, (Por ejemplo: profesionalismo, calidad de producto, flexibilidad, capacitación, precio, velocidad de entrega E/O)?*

Calidad del producto, integración y precio.

*-¿Finalmente, que es lo que más incentiva a adquirir más tecnología para el negocio?*

Aumentar la productividad y con eso la rentabilidad.

**Nombre: Mickle Foretic**

**Cargo: CEO**

**Empresa, OML INNOVACIÓN.**

Mail: [mforetic@gmail.com](mailto:mforetic@gmail.com)

**Entrevista profunda, GPA INSUMOS SPA.**

## **MERCADO DE SERVICIOS TECNOLOGICOS TICs**

*-¿Cuál es su percepción con respecto a la tecnología y específicamente, al uso de las TICs?*

La tecnología me parece fundamental en los tiempos que estamos, ya que sin estos las empresas no podrían darse a conocer de buena forma, el uso adecuado de redes sociales, Páginas web es esencial para el crecimiento de una empresa.

*-¿Cuáles son sus principales necesidades insatisfechas o dificultades / retos relacionados con su actividad económica que pudieran ser solucionados con la aplicación de TICs?*

La principal dificultad y necesidad ha sido el control de Stock de nuestros productos, ya que al ser una empresa nueva que aún no cumple un año en el mercado nos es imposible adquirir un programa que cumpla con esta función.

*-¿Cuál sería su principal motivación para la inversión en general o de reinversión en TICs en su negocio?*

Mi motivación de inversión en TICs es por una mejor funcionalidad de mi empresa y control de Stock ya que esto es fundamental para un orden económico y crecimiento.

*-¿Quiénes o cuáles son los principales influenciadores en la toma de decisiones de negocio y contratación de servicios TICs?*

Los Directores de la empresa si bien soy el Representante legal y Gerente General de GPA Insumos, no puedo pasar a llevar a mis pares y tomar decisiones solo, una Gran Empresa se forman en base a organización, comunicación y Esfuerzo.

*-Según su opinión, ¿Cuáles son las barreras más frecuentes que tienen los empresarios a la hora de la adopción de las TICs?*

Casi siempre las primeras barreras son la parte económica, ya que como empresa si no tienes un mínimo operando de 2 años no puedes acceder a créditos o a cuenta corriente, solo a cuenta vista de micro empresario.

*- A la hora de contratar un servicio de TI, ¿Cuáles son las entidades u organizaciones de confianza para su negocio en el tema de tecnología? ¿Por qué?*

WIX y Fanpage de Facebook, han sido las entidades que hemos confiado para tecnología en nuestra empresa.

*-¿Qué esperarías su empresa, por parte de un servicio contratado de TI?, lo mínimo y lo máximo.*

Lo mínimo que espero es un servicio estable sin afectación, capacitaciones de uso.

Lo máximos un servicio completo con mantención preventiva y reactiva en tiempo de respuesta de 1 hora, servicio estable sin afectación, capacitaciones de uso.

*-¿Podría mencionar el o los atributos que más valora su empresa, de un servicio de TI contratado, (Por ejemplo: profesionalismo, calidad de producto, flexibilidad, capacitación, precio, velocidad de entrega E/O)?*

Lo fundamental en una empresa de servicio es Confiabilidad, Profesionalismo, Precio, servicio de mantenimiento y que este a la vanguardia en TI.

*-¿Finalmente, que es lo que más incentiva a adquirir más tecnología para el negocio?*

A mi parecer la empresa que no adquiere tecnología o no se actualiza quedara siempre atrás de las otras y esto se verá reflejado en la productividad y eficiencia de la empresa.

**Nombre: Alfredo Peralta Monsalve.**

**Cargo: Gerente General**

**Empresa: GPA INSUMOS.**

**Mail: [Contacto@gpainsumos.cl](mailto:Contacto@gpainsumos.cl)**

**CEL. 9-90504816**

**Anexo N.**

**Anexo N**

**Entrevista en profundidad, HOGARES.**

### **Imagen y uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.**

*- Si yo le digo Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)... ¿qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿A qué le remite el concepto de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación? ¿Por qué? ¿Algo más?*

Nuevas tecnologías se refiere a nuevas plataformas de información y comunicación basadas en tecnología binaria, informática, debido a la efectividad, rapidez, analítica, matemática que está ofrece.

*-Hoy en día, ¿Qué beneficios cree que aportan las TIC en la sociedad? ¿Por qué?*

Ofrece efectividad, rapidez, información, conexión ilimitada a extensas base de datos.

*-¿Cuál es su opinión en relación a la utilización de las TICs, como herramienta de confort y seguridad del hogar?*

Ofrece tecnología en seguridad y protección, información de cualquier tipo, noticias en vivo, etc.

*-¿En qué benefician? Y ¿Presentan algún obstáculo? ¿Cuáles? ¿Por qué?*

Benefician en confort y seguridad. Los obstáculos que puede presentar es la dependencia de este tipo de tecnología, dependen en su mayoría de energía eléctrica para su funcionamiento, al momento que no haya energía y que se agote la que quede en los dispositivos con batería, toda esta tecnología queda inservible.

*-A nivel personal y en su hogar. ¿Ud. Utiliza algún tipo de herramienta informática y/o tecnológica? ¿Cuáles? ¿Para qué?*

Computadores, teléfonos inteligentes, tv por cable, dispositivos de vigilancia.

*-¿Utiliza computadora e internet en su hogar?*

Si.

*-¿Por qué utiliza?*

Por confort, seguridad y acceso a servicios con este tipo de tecnología.

*-¿Para qué? ¿Por qué no utiliza?*

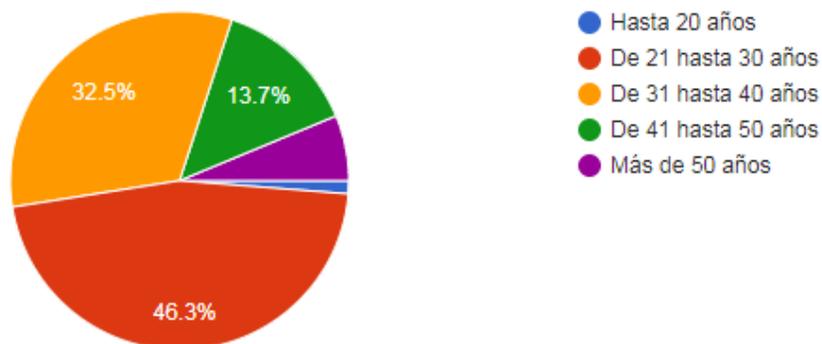
Para tener acceso a base de datos de información, entretenimiento, implementación de tecnologías en seguridad.

Hoy en día la gran mayoría de servicios, telefonía, información, entretenimiento como tv y seguridad están basados en nuevas plataformas por lo que si dejas de utilizarlas tendrías que vivir a la antigua.

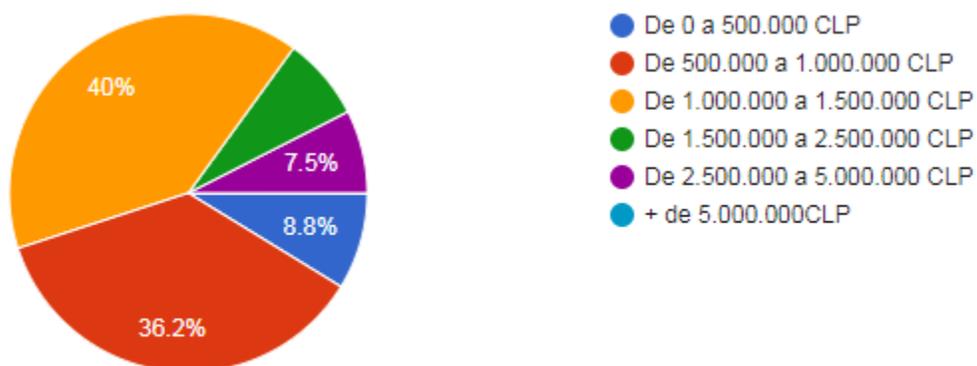
## Anexo Q.

### Resultados cuantitativos del estudio de investigación de mercado:

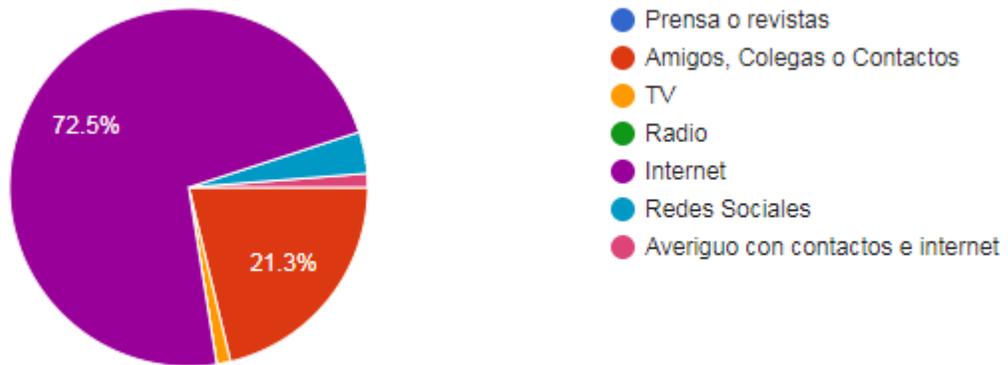
#### Edad de entrevistados:



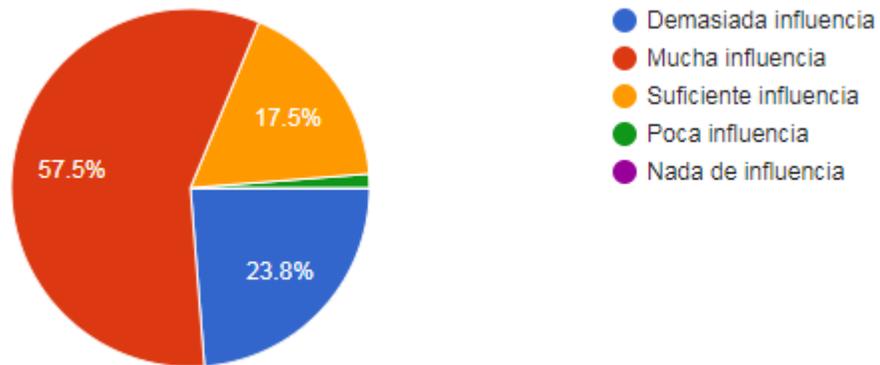
#### Ingreso de los hogares.



### Medios utilizados para buscar servicios TI:

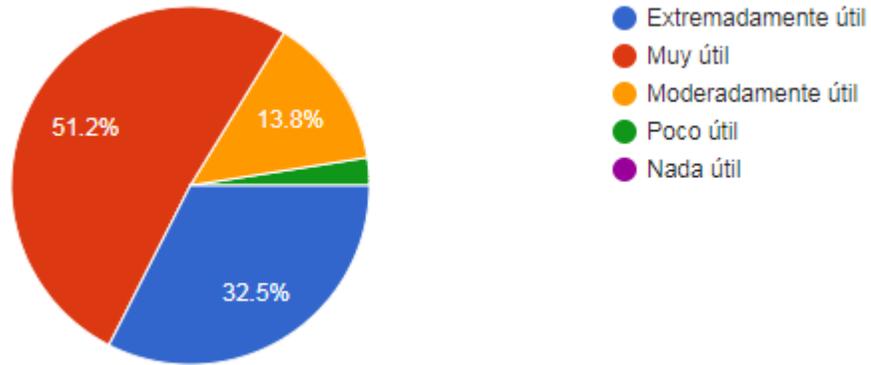


### Influencia de la reputación al contratar servicios:

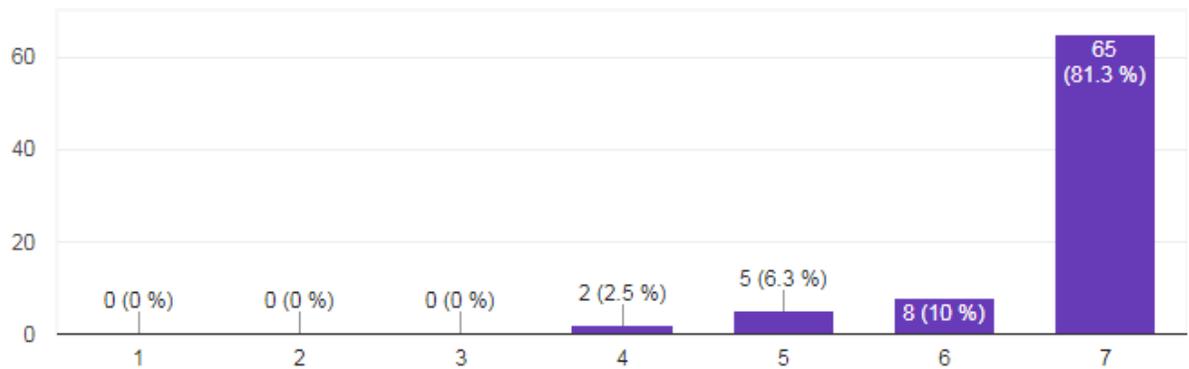


### Valoración de atributos de servicios de 1 a 7.

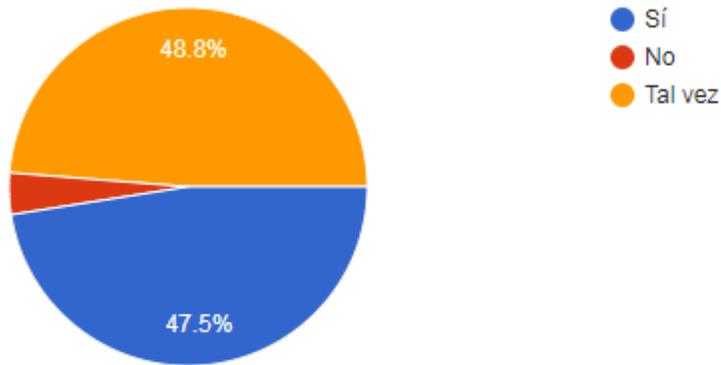
### Utilidad del servicio de Postventa.



### Valoración del 1 al 7 la seguridad del hogar.



### Disposición de instalar un sistema integrado de protección sustentable.



**Nombres sugeridos para utilizar como nombre de Fantasía:**

- Infotec (3)
- InfoTec (2)
- SYRN
- Soluciones tecnológicas subprime
- Novatel
- Etecnorevolution
- Intelfriend
- Cancl
- It eco
- InnovaYa
- Tecno-Intel
- Tecno innovadora
- ITERA
- At your side
- Green TI
- Tecfriend
- RedIT
- Protec-net
- Adolis-IT
- TI Innovation
- Safety and Life
- Tecnew
- TecnoserviceEcolog
- Ecotecnologia
- S.I.I (Seguridad integral inteligente)
- technologyhouse

Innov@tion
Innovación universal
HauSafe
Next
Nos preocupamos por ti
Homesafety
Tecnoseg
HidAlgoritmo
Tecnoservice
Home Security
Enchufatec
Gran hermano
Con- TI
SoftHelp
Inteligente
Siempre seguro con nosotros
T.A.I
Be safe
Infotech Futura.
Infotec solución a sus problemas
Tecnovid
Tecnomagia
No lo he pensado
C&S
Tecncom
Verde seguridad
Ecotecno
CASA Segura
InnovaTeck
Creen Lock
Ti security
tecnosegura
TecnoZone
Seguricom
Easytec
Umbrella
Tecnoseguro
Easyhome!!
Pro-technology
Tecnointelligence
Tecnología en tus manos
Aminova
XXI
SustentaTI
TecnoServicio

## Anexo R. Análisis de los Stakeholders. Elaboración propia.

Stakeholder	Interno o Externo	Efecto sobre el negocio	Que esperamos de ellos	Que esperan de nosotros	Influencia/Intereses	Estrategia Potencial.
Cientes	Externo	Generan el flujo de ingresos.	Fidelización y que la tasa de crecimiento de ellos sea constante en el tiempo.	Esperan un servicio, profesional, con calidad y flexibilidad con precio adecuado a su disposición de pagar.	Alto/Alto	Atención de calidad, profesionalismo, flexibilidad e innovación. Buen servicio Post-venta.
Inversionistas	Externo	Entregan los recursos monetarios para la operación del negocio.	Que mantengan su capital en la empresa e incluso que sigan invirtiendo para el crecimiento organico de la misma.	Retorno de sus inversiones superior al costo de oportunidad del mercado.	Baja/Alta	Establecer metas de cumplimiento de inversiones que sean alcanzables, además de establecer estrategias de salida que sean cómodas para ellos.
Equipo gestor	Interno	Definen lo lineamientos y objetivos del negocio.	Una buena administración y gestión de los recursos, además de controlar y mitigar los riesgos asociados a los cambios de la industria. Detectar oportunidades de negocio y mantener el crecimiento de la empresa constante.	Logros de objetivos establecidos para el negocio en el periodo indicado.	Alto/Alto	Una amplia experiencia en el rol a cargo, pensamiento innovador y empoderamiento del negocio.
Colaboradores	Interno	Son la cara visible de la empresa y permiten la operación de esta.	Desempeño acorde a las políticas de la empresa.	Estabilidad, remuneración justa o superior a la del mercado, bonos, compensaciones e incentivos por cumplimiento.	Medio/Alto	Llevar a cabo una selección detallada, revisión de antecedentes. Mantener política de RRHH clara y bien definida.
Competencia directa	Externo	Según la participación del mercado, pueden influir en la cantidad de clientes que adquiere la empresa.	Una competencia justa bajo el marco legal y regulatorio.	Una competencia justa dentro del marco legal y regulatorio.	Bajo/Alto	Estrategia de diferenciación con enfoque sustentable, a través de un servicio de Post-venta de calidad. Atención innovadora y de calidad.

## **Anexo S.**

El contrato debe estar constituido según esta estructura, lo que ayudara a ser mucho más claro su entendimiento y fiel funcionamiento.

### Partes:

- Primeramente, en la definición de las partes, personas naturales o jurídicas.

### Objeto:

- En segundo orden la definición del objeto del contrato, en esta parte, se describe lo que se contrata, en este caso es un servicio de consultoría profesional para empresas, el marco en que se ofrecen los servicios así como la naturaleza y extensión de los servicio.
- Luego se describen las obligaciones del cliente y obligaciones de los proveedores.
- Se definen los términos y condiciones en las que se prestara el servicio de consultoría.
- A continuación se define el precio y formas de pago, también se definen las fechas de pago.
- En adelante la duración del contrato y la terminación anticipada.
- Cláusula de confidencialidad.

### Garantías de cumplimiento:

- Cláusulas de cumplimiento e incumplimiento.
- Cláusulas de mora.
- Se puede establecer una cláusula de garantía bancaria para asegurar el fiel cumplimiento del contrato.
- Se pueden definir clausulas penales, para asegurar el cumplimiento del contrato.

Solución de conflictos:

9. La solución de conflictos debe quedar definida, bajo una cláusula de conciliación y arbitraje. Conforme al Reglamento Procesal de Arbitraje vigente del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago. Renunciando a los recursos en contra de las resoluciones del árbitro, nombrando que las partes renuncia a estos en el contrato.

- El contrato se somete y es regulado por la Ley chilena.
- Cláusula de domicilio para efectos legales.