



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
CLIODINÁMICA CONSULTING**

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

MARCOS HERNÁN LOYOLA BUSTAMANTE

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN
FRANCISCO JAVIER GUTIERREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CLIODINÁMICA CONSULTING

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar y evaluar un plan de negocio para implementar una nueva oferta de servicios de ClioDinámica para la industria de energía. Se define este mercado ya que es un sector cuyas empresas desarrollan proyectos con altos niveles de impacto en comunidades y territorios, lo cual ha posicionado a la industria como la principal fuente de conflictos socioambientales activos en Chile. Esta situación genera importantes oportunidades de negocio para ClioDinámica, dado que, desde su trabajo en proyectos con el sector público y su enfoque a la entrega de servicios que contribuyan al desarrollo de negocios sustentables, cuenta con experiencia e información clave que contribuiría a las empresas a gestionar estos riesgos e identificar oportunidades de creación de valor desde las problemáticas públicas que afectan a sus territorios de influencia.

Para la elaboración de este plan se desarrolló una metodología de siete etapas, en donde inicialmente se realizó un estudio de detección de oportunidades desde el contexto de la industria y el mercado y posteriormente se diagnosticaron los recursos y capacidades de la empresa respecto a sus resultados comerciales y operacionales, lo cual, permitió determinar los factores diferenciadores que constituyen fuentes de ventaja competitiva, y también las oportunidades de mejora que se presentan frente al desafío de materializar el proceso de crecimiento que los dueños se propusieron emprender.

Posteriormente, a través de entrevistas e información secundaria, se identificaron las potenciales necesidades de servicios de consultoría que podrían requerir los actores de la industria y sobre ella, se construyó una propuesta de dos nuevos servicios que buscan instalar un enfoque complementario a los que se entregan en las actuales líneas de negocio de la organización. Desde la definición de estos servicios, se construye un modelo de negocio basado en una propuesta de valor que releva los principales atributos diferenciadores de la empresa, tales como lo son la rigurosidad técnica basada en evidencia empírica, la experiencia pública al servicio del negocio y la flexibilidad de los servicios con un enfoque hacia el resultado.

Finalmente, desde los atributos de la propuesta de valor y los hallazgos de las entrevistas realizadas, se construyen el plan operacional, el de personas y el de marketing, en donde se establecen las principales estrategias a impulsar para lograr posicionar la marca ClioDinámica en la industria y lograr atraer nuevos clientes desde el reconocimiento y la valoración de la calidad de los servicios entregados.

La evaluación financiera a cinco años determinó que el proyecto es viable económicamente, alcanzando un valor presente neto de \$168.222.408, con una tasa de descuento del 20% y una inversión inicial de \$69.119.971. El plazo de recuperación de la inversión es de 2 años y la tasa interna de retorno alcanza el 77,1%.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DE LA TESIS	2
1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVE	2
2. ALCANCE	3
3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
4. MARCO CONCEPTUAL	3
5. METODOLOGÍA	4
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	6
1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL	7
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	12
3. PRINCIPALES CLIENTES	12
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
5. SEGMENTO Y SERVICIOS ACTUALES	14
ESTUDIO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	15
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	15
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	30
DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA	33
1. DESEMPEÑO COMERCIAL Y DE NEGOCIO	33
2. DESEMPEÑO OPERACIONAL	34
3. FODA DE LA EMPRESA	35
PRODUCTOS Y SERVICIOS	37
1. CATEGORÍA DE SERVICIOS	37
2. PERFIL Y NECESIDADES DEL CLIENTE	37
3. MIX DE SERVICIOS	39
MODELO DE NEGOCIO	42
1. SEGMENTO DE CLIENTES	42
2. PROPUESTA DE VALOR	42
3. CANALES	42
4. RELACIÓN CON CLIENTES	43
5. RECURSOS CLAVE	43
6. ACTIVIDADES CLAVE	43
7. ALIANZAS CLAVE	44
8. FUENTES DE INGRESO	44
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	44
PLAN DE MARKETING	45
1. MARKETING ESTRATÉGICO	45
2. MARKETING OPERACIONAL	46
PLAN OPERACIONAL Y DE PERSONAS	51

1. PLAN OPERACIONAL	51
2. PLAN DE PERSONAS	55
PLAN FINANCIERO	59
1. PROYECCIÓN DE INGRESOS	59
2. ESTRUCTURA DE COSTOS	59
3. INVERSIONES PARA EL PROYECTO	63
4. FLUJO DE CAJA	65
5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estadísticas de compras de organismos públicos que transan en mercado público	8
Tabla 2: Principales segmentos de clientes de la empresa	12
Tabla 3: Experiencia en proyectos sector energía	17
Tabla 4: Experiencia en proyectos sector minería	17
Tabla 5: Experiencia en proyectos sector servicios financieros	18
Tabla 6: Experiencia en proyectos sector agropecuario	18
Tabla 7: Catastro proyectos de inversión 2018 – 2021, según etapa del proceso.	20
Tabla 8: Mercado total empresas del sector energía en Chile	30
Tabla 9: Desempeño margen operacional ClioDinámica	34
Tabla 10: Ratios financieros ClioDinámica	34
Tabla 11: Proyección de dotación	55
Tabla 12: Plan de capacitación	58
Tabla 13: Proyección de gastos en Marketing	62
Tabla 14: Proyección de inversiones en mobiliario	63
Tabla 15: Proyección de inversiones en computación	64
Tabla 16: Proyección de inversiones en artículos y materiales de oficina	64
Tabla 17: Proyección de inversiones por licencia de software	64
Tabla 18: Inversión en capital de trabajo	65
Tabla 19: Tasa de descuento	65
Tabla 20: Flujo de caja proyecto financiado con capital propio	66
Tabla 21: Indicadores de rentabilidad proyecto financiado con capital propio	66
Tabla 22: Capital requerido	67
Tabla 23: Monto del préstamo y estructura de pagos	67
Tabla 24: Flujo de caja proyecto financiado con crédito a 3 años	68
Tabla 25: Indicadores de rentabilidad proyecto financiado con capital propio	68
Tabla 26: Sensibilización VPN proyecto puro según escenarios (MM\$)	69
Tabla 27: Sensibilización VPN según escenarios (MM\$)	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del número de órdenes de compra contratadas por organismos públicos	9
Gráfico 2: Participación en ventas de mercado público en rubros ClioDinámica	10
Gráfico 3: Ventas en mercado público y mecanismos de contratación de consultoría, 2017	10
Gráfico 4: Ventas en mercado público por línea de servicios en 2017	11
Gráfico 5: Catastro proyectos de inversión 2018 – 2021, registro en agosto de 2018.	20
Gráfico 6: Ingresos por venta periodo 2009 – 2017 (En miles de \$)	33
Gráfico 7: Efectividad en la postulación a licitaciones	35
Gráfico 8: Proyección de ingresos (MM\$)	59
Gráfico 9: Proyección estructura de dotación y costos totales de remuneración	61
Gráfico 10: Proyección costo empresa remuneraciones según cargo	61
Gráfico 11: Proyección costo en bonos	62
Gráfico 12: Proyección costos de capacitación	62
Gráfico 13: Elasticidad VPN del proyecto puro frente a escenarios de venta	69
Gráfico 14: Elasticidad VPN del proyecto financiado frente a escenarios de venta	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional ClioDinámica, junio 2018.	13
Figura 2: Líneas de negocio y servicios actuales de ClioDinámica.	14
Figura 3: Tendencias específicas y actores del futuro energético al 2050	23
Figura 4: Oferta de servicios ClioDinámica	47
Figura 5: Modelo Consumer Decision Journey	47
Figura 6: Mix promocional según fase de decisión del cliente	48
Figura 7: Estructura de costeo y definición de precio de venta de servicios	50
Figura 8: Proceso de consultoría para el modelo de negocio	53
Figura 9: Estructura funcional de proyecto	55
Figura 10: Estructura de costos y margen operacional sobre ingresos	60

INTRODUCCIÓN

Existen diversas conceptualizaciones y esfuerzos para definir el negocio de la consultoría a nivel mundial, en donde la mayoría de estos confluyen en definirla como la “entrega de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, para asesorar a otras empresas y organizaciones en la mejora de su desempeño, analizando sus problemáticas y desarrollando propuestas de mejora” (Asociación española de empresas de consultoría, 2015).

A nivel global, la consultoría es una industria que se proyecta con altos niveles de crecimiento hacia los próximos años. En Estados Unidos, por ejemplo, el mercado de servicios de consultoría de gestión se valoró en MUSD 60.428 en el año 2017 y se proyecta que alcance los MUSD 87.000 en el 2025, en donde se estima un crecimiento anual de los ingresos en tasas del 4,65% (The Insight Partners, 2018). Norte América es el principal mercado de consultoría en el mundo, mientras que Europa es el segundo en niveles de venta, en donde, en términos de crecimiento, la industria de consultoría de gestión incrementó sus niveles de facturación en un 7,5% y de empleo en un 6,5% en 2016 (FEACO, 2017) .

En Chile, el mercado de empresas de consultoría ha mostrado en los últimos años importantes tasas de crecimiento, en donde según los registros del Servicio de Impuestos Internos (Servicio de Impuestos Internos, 2016), la cantidad de empresas de “asesoramiento empresarial y en materia de gestión” se incrementó en un 75% entre el año 2010 y el año 2015. Según los estudios y análisis de comportamiento del mercado (Asociación española de empresas de consultoría, 2015), el crecimiento de esta industria a nivel global se explica principalmente por la necesidad de las empresas y organizaciones de comprender los desafíos del entorno y el mercado, y contar con una visión de futuro que les permita identificar estrategias y detectar nuevas oportunidades de negocio para seguir siendo competitivos, proceso que muchas veces se ve imposibilitado a causa de las propias exigencias operacionales que plantea el negocio y la falta de capacidad instalada al interior de la empresa para direccionar estos procesos de trabajo.

En este contexto y como resultado de la reestructuración de la empresa Expansive Ltda., el año 2009 se creó ClioDinámica consulting, orientada a la venta de servicios de consultoría de estudios y gestión para un segmento objetivo conformado por instituciones del sector público, organizaciones promotoras del desarrollo social (OCDE, BID, CEPAL) y a empresas comprometidas con la sustentabilidad y RSE, en donde a la actualidad, se han ejecutado alrededor de 260 proyectos, en las siguientes líneas de negocio: Consultoría de gestión, estudios, evaluaciones de impacto y asesoría en sustentabilidad. Como parte de su proceso de desarrollo, en estos 9 años de operación, la empresa ha experimentado un proceso de crecimiento sostenido durante los años, tanto a nivel organizacional como de ingresos, destacando un incremento en la facturación desde MM\$119 en 2009 a MM\$1.352 en 2017 y el crecimiento de la dotación de planta desde 5 a 22 personas. En este escenario, y a raíz de los buenos resultados que ha presentado la empresa tanto a nivel de ingresos como de posicionamiento en el mercado, el año 2017 los socios tomaron la decisión de crecer y explorar nuevos mercados, lo cual se ha traducido en un plan estratégico “ClioDinámica 2.0” que establece 4 grandes líneas de trabajo: Ser referentes en el sector consultoría en Chile, abrir mercado a nivel latinoamericano, incrementar la posición competitiva en el mercado y fortalecer la gestión interna de la empresa. Frente a este desafío, y con el propósito de contribuir a materializar los desafíos de la empresa, este proyecto de grado tiene como objeto, diseñar una estrategia de negocio que permita a ClioDinámica incrementar su posición competitiva en el mercado nacional y consolidar un modelo operativo y financiero adecuado a los impactos organizacionales que este proceso de cambio plantea para la empresa hacia los próximos años.

PLANTEAMIENTO DE LA TESIS

1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVE

Este proyecto de grado busca diseñar un plan de negocios para el crecimiento sostenible de la empresa ClioDinámica consulting. La estrategia estará orientada a materializar las alternativas de crecimiento con las que cuenta la empresa en el segmento de mercado privado y otras potenciales que puedan existir dadas las tendencias y cambios del entorno global, que puedan estar afectando las preferencias de compra de los clientes que contratan servicios de consultoría. También, es importante destacar que ClioDinámica se encuentra planificando la expansión de la empresa hacia otros países de Latinoamérica, específicamente a Perú y Colombia en el corto plazo, por tanto, los resultados de este proyecto buscarán contribuir a la construcción del mix de servicios que sustentará la oferta de valor de la empresa para estos mercados. Las principales preguntas que se abordarán a través del proyecto son las siguientes:

MERCADO

1. ¿Qué características definen el mercado de consultoría de gestión en Chile?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias que puedan estar impactando las preferencias de los clientes?
3. ¿Existen demandas no cubiertas en el mercado?
4. ¿Quiénes conforman la demanda de servicios?

VENTAJA COMPETITIVA

5. ¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva al interior de la industria?
6. ¿Cuál es la posición competitiva de ClioDinámica?

CRECIMIENTO

7. ¿Cómo puede crecer la empresa en su target actual o en nuevos negocios?
8. ¿Qué servicios se deberían incorporar o fortalecer en la oferta actual de la empresa?
9. ¿A qué segmentos debiese focalizarse la fuerza de venta de la empresa?

ORGANIZACIÓN

10. ¿Qué habilidades y capacidades se deben desarrollar al interior de la organización?
11. ¿Cuál es la estrategia de marketing más adecuada para posicionar la empresa en el mercado?
12. ¿Cuál es el nivel de inversión que requiere la empresa?

2. ALCANCE

El alcance del proyecto corresponde a un plan de negocio para la empresa ClioDinámica en el mercado chileno. Este plan contempla el estudio de la industria y del mercado de servicios de consultoría gerencial, en donde, a partir del estudio de la competencia y las demandas de los clientes, se busca identificar oportunidades de crecimiento para desarrollar una estrategia de negocios que potencie la oferta actual de servicios, como también sobre nuevos negocios que puedan constituir oportunidades para la empresa en la industria privada. No forma parte del alcance del proyecto, el análisis de la expansión del negocio hacia otros países de Latinoamérica o bien, el desarrollo de servicios que se encuentren fuera del giro de consultoría gerencial.

3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Dado el alcance y descripción del tema a abordar, los objetivos y resultados esperados a los que busca dar respuesta este proyecto de grado son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la empresa ClioDinámica consulting.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir una estrategia de negocio sustentable en el mercado nacional.
2. Diseñar el plan operacional, de recursos humanos y financiero para la estrategia de negocio.
3. Formular un plan de marketing para los objetivos de crecimiento de la empresa.
4. Evaluar la factibilidad económica de la estrategia propuesta.
5. Construir recomendaciones con los elementos habilitantes a considerar para el crecimiento sostenible de la empresa.

RESULTADOS ESPERADOS

El propósito principal de este proyecto es proponer una estrategia de negocio factible de implementar al interior de ClioDinámica, de acuerdo a las oportunidades de crecimiento existentes en el mercado nacional y a las características principales de su modelo de negocio actual.

4. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del plan de negocios se utilizarán las siguientes herramientas y referencias metodológicas:

- **PLAN DE NEGOCIOS:** El plan de negocios es una herramienta que se utiliza para desarrollar una estrategia que permita incrementar la probabilidad de éxito en una nueva empresa o mejorar el rendimiento de un negocio existente. Puede emplearse para facilitar la toma de decisiones entre socios y para facilitar la comunicación hacia potenciales inversionistas. Para este proyecto en particular, se utilizará como marco de referencia la metodología propuesta por Greg Balanko-Dickson en el libro “Como preparar un plan de negocios exitoso” (Balanko-Dickson, 2008).

- **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO:** Para identificar oportunidades estratégicas para ClioDinámica, se estudiarán los factores externos y del mercado local que puedan afectar al negocio, tales como lo son las tendencias de la industria, la composición del mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas, el desarrollo de la tecnología, los aspectos sociales, políticos y legales que puedan impactar a la empresa. Como herramienta metodológica se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter utilizando el enfoque propuesto por los autores Besanko, Dranove, Shanley y Schaefer en el libro “The Economics of Strategy” (Dranove, Shanley, Besanko, & Schaefer, 2009).
- **ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO Y OFERTA DE SERVICIOS:** Para analizar la oferta de servicios de la empresa y las fuentes de ventaja competitiva, se utilizará el modelo de análisis propuesto por los autores J. Barney y D. Clark en el libro “Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage” (Barney & Clark, 2007). Para el análisis del proceso de creación de valor se utilizará el modelo CANVAS propuesto por los autores A. Osterwalder y Y. Pigneur en el libro “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers” (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS:** El desarrollo del Plan de Marketing se realizará a partir del modelo de las 4P (producto, precio, plaza y promoción). El análisis individual de cada variable será realizado bajo el enfoque de Kotler & Armstrong, en el libro: Marketing, versión para Latinoamérica (Kotler & Armstrong, 2007).
- **OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN:** Para el desarrollo del plan operacional se utilizarán las referencias metodológicas planteadas en el libro “Administración de Operaciones” de R. Chase y R. Jacobs (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).
- **PLAN FINANCIERO:** Para evaluar y determinar la estructura del plan financiero para el negocio, se utilizarán las referencias metodológicas expuestas por Brealey, Allen y Myers en el libro “Principios de Finanzas Corporativas” (Allen, Myers, & Brealey, 2010).

5. METODOLOGÍA

El diseño de la estrategia de negocio de la empresa será realizado a través de una metodología estructurada en 7 grandes fases de trabajo, en donde las 3 primeras se focalizan al estudio y diagnóstico de la situación actual de la industria, el mercado y el modelo de negocios de la empresa, buscando con ello, determinar las brechas existentes respecto a su oferta actual y a las oportunidades de crecimiento que se presentan en la industria y el mercado en el cual opera. Posterior a ello, y una vez identificadas y caracterizadas cada una de las oportunidades y las potencialidades que representan para la organización, en las siguientes 3 fases se definirá la estrategia de negocio con los objetivos concretos a alcanzar y los objetivos y planes de marketing, operaciones y financieros para materializar dichos objetivos, buscando desde ello, consolidar una estrategia de negocios integral que permita concretizar las expectativas de crecimiento de la empresa en el mercado nacional. Finalmente, en la última etapa de trabajo, se confeccionará el plan de implementación y de financiamiento de las acciones e iniciativas necesarias de ejecutar para materializar la estrategia de crecimiento de la empresa hacia los próximos años. En específico, las principales etapas de construcción del plan de negocio son las que se describen a continuación:

1. **DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO:** Se analizará información primaria y secundaria de la industria de la consultoría en Chile y del segmento objetivo de ClioDinámica para determinar, a través de la metodología de las 5 fuerzas de Porter, el posicionamiento competitivo de la empresa en la actualidad y las oportunidades de crecimiento presentes en el entorno.
2. **DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:** Con el objeto de determinar fortalezas y debilidades de la empresa, se analizará información financiera, de personas y de procesos, estableciendo un marco de comparación respecto a las capacidades requeridas para afrontar los desafíos y exigencias que plantea el crecimiento.
3. **ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE LA EMPRESA:** Se caracterizarán las fuentes de ventaja competitiva de la empresa y la oferta de valor de los servicios a desarrollar para el sector productivo objetivo.
4. **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA:** En función de la posición competitiva actual y de las oportunidades presentes en el mercado, se definirán la estrategia corporativa y de negocio de la empresa en un horizonte a determinar durante el estudio.
5. **DISEÑO DE PLAN OPERACIONAL, FINANCIERO Y DE RECURSOS HUMANOS:** Desde las definiciones estratégicas de la empresa, se confeccionará una propuesta de recursos, capacidades y de gestión a implementar al interior de la organización para sustentar los desafíos de crecimiento hacia los próximos años.
6. **DISEÑO DE PLAN DE MARKETING:** En función del mercado objetivo y la estrategia de negocio, se construirá el marketing mix y el conjunto de iniciativas a implementar para dar respuesta a los desafíos de posicionamiento competitivo de ClioDinámica en el mercado nacional.
7. **DISEÑO PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** A partir de los resultados del diagnóstico organizacional y desde el estudio de casos de referencia, se recomendará una cartera de iniciativas y acciones clave a considerar por la organización para sustentar la estrategia definida.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

ClioDinámica es una empresa chilena de responsabilidad limitada, fundada en 2009, que se dedica a la entrega de servicios de consultoría en gestión, estudios, evaluaciones y sustentabilidad. Según la catalogación del Servicio de Impuestos Internos (SII), pertenece al rubro de “asesoramiento empresarial y en materia de gestión”, en el cual, al año 2016, se encontraban inscritas 19.264 organizaciones. De acuerdo a su nivel de ventas (UF 50.000 en 2017), es catalogada como una empresa de tamaño mediana, en donde actualmente se encuentran contratadas 22 personas de forma permanente.

La organización forma parte de la Sociedad de Inversiones FRAGAMA de propiedad de tres socios, dos con participación del 33,3% y uno con 33,34%. Pertenecen a este grupo otras dos empresas filiales: ClioFood Ltda. empresa de distribución de productos del mar importados y DatoDinámico Ltda., empresa de investigación y levantamiento de información, que fue creada en el año 2017 en respuesta a una estrategia de integración vertical para potenciar la oferta de valor de los servicios de la empresa.

Durante sus 9 años de operación, ClioDinámica ha experimentado diversos hitos de crecimiento:

- Uno de los principales se constituye en el **2011** en donde los 3 socios tomaron la decisión de fortalecer la dotación para incrementar la capacidad de ejecución de proyectos e iniciar una ruta de crecimiento que concluyera en el posicionamiento de la empresa en el mercado de consultoría en el sector público chileno, el cual, hasta este año, constituía el principal *target* de servicios de la empresa.
- El periodo **2012 – 2014** constituyó un hito importante para el crecimiento de la empresa, dado que los socios tomaron la decisión de invertir en la compra de una oficina de aproximadamente 150 m² con capacidad para 25 puestos de trabajo y 3 salas de reunión, los que se complementaron con el incremento de la dotación y la puesta en operación de procesos administrativos y de soporte para el desarrollo del negocio.
- El año **2017** y como resultado de un ejercicio de planificación estratégica, los socios tomaron la decisión de crecer y expandir el negocio hacia Latinoamérica y el Caribe, definiendo como primer hito de este proceso, el iniciar operaciones en Perú durante el primer semestre de 2019, Colombia en 2020 y otros países de Centro América hacia el 2022.
- Durante **2017 – 2018** se tomó la decisión estratégica de integrarse verticalmente en el mercado y crear la empresa “DatoDinámico Ltda.”, orientada a la entrega de servicios de investigación y levantamiento de información respecto a temas de actualidad e interés de la sociedad, sean estos políticos, sociales, económicos, culturales, entre otros. Su creación tuvo como propósito contar con un aliado estratégico para el soporte externalizado de procesos de levantamiento de información para ClioDinámica u otras empresas pertenecientes al rubro.

1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para establecer el sector industrial al cual pertenece la empresa, en primera instancia es importante poder comprender en qué consisten los servicios de consultoría y los distintos segmentos que es posible identificar en el mercado nacional.

La consultoría, se define como la entrega de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, para asesorar a otras empresas y organizaciones en la mejora de su desempeño, analizando sus problemáticas y desarrollando propuestas de mejora” (Asociación española de empresas de consultoría, 2015), en otras palabras, los servicios se orientan a apoyar la consecución de objetivos de empresas y organizaciones, desde lo definido en su estrategia o en su gestión en general. El objetivo, es poner a disposición conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas y/o proponer alternativas para potenciar las capacidades de las organizaciones para el logro de mejores resultados.

Desde esta definición, al indagar en los servicios que ofrecen las principales empresas de consultoría que operan en el mercado chileno es posible identificar:

-
- | | |
|---|---|
| • Estudios de opinión | • Investigación de mercado |
| • Estrategia de marca | • Investigación de medios |
| • Estudios de investigación social y reputación corporativa | • Evaluación de impacto |
| • Consultoría de gestión | • Estudios de relación con clientes y colaboradores |
| • Consultoría de riesgos | • Investigación cualitativa |
| • Consultoría en negocios | • Investigación cuantitativa |
| • Consultoría en TI | • Experiencia de cliente |
| • Consultoría tributaria | • Opinión pública y estudios sociales |
| • Consultoría en personas | • Sustentabilidad y cambio climático |
| • Asesoría en gobierno corporativo | • Asesoría en marketing |
| • Consultoría en gestión de clientes y operaciones | • Estudios en comunidades |
| | • Evaluación de políticas públicas |
-

De los anteriores, los servicios de consultoría de gestión, riesgos, sustentabilidad, estudios en comunidades, de investigación social, investigación cualitativa, investigación cualitativa, opinión pública, estudios sociales y evaluación de políticas públicas son aquellos en los que se enmarcan los servicios de ClioDinámica.

Específicamente para el segmento de consultoría en gestión, riesgos y sustentabilidad, en Chile existen actores de prestigio mundial que hoy en día compiten en el mercado, tales como: McKinsey & Company, Deloitte Consulting, PricewaterhouseCoopers (PWC), Ernst & Young, Accenture, KMPG, Everis, Matrix Consulting, entre otros.

Dentro de la categoría de estudios de comunidades, evaluación de políticas públicas y estudios de investigación social, que engloban a los estudios cuantitativos, cualitativos, de opinión pública, evaluación de impacto, líneas base y otras asesorías, se reconoce dentro de los principales competidores a GFK Adimark, Statcom Datavoz, ARSChile, IPSOS Chile, CADEM Research, Centro UC estudios y encuestas longitudinales, entre otros, que compiten principalmente en las licitaciones del Sistema de Compras Públicas de Chile.

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

Una forma de medir el tamaño y crecimiento que ha tenido el mercado de consultoría en el país es a través del volumen de transacciones del sector público en el mercado de compras públicas del país (mercado público), el cual representa la principal fuente de generación de ingresos para ClioDinámica.

Al respecto, cabe destacar que, a junio 2018, conforman este mercado un universo total de 866 organismos compradores, segmentados según sectores definidos por la Dirección de Compras Públicas de Chile (ChileCompra). En este marco, y según es posible observar en la siguiente tabla, los sectores de Salud, Municipalidades y Gobierno Central son aquellos que más cantidad de transacciones han realizado durante el periodo. Así también, destaca que, si bien son quienes presentan menor volumen de compras, los organismos del sector legislativo y judicial son aquellos con mayor volumen de montos transados, asociado principalmente a la inversión en infraestructura y/o mobiliario.

Tabla 1: Estadísticas de compras de organismos públicos que transan en mercado público (periodo comprendido entre el 01/01/2018 y el 30/06/2018)

Sector	N° de organismos compradores	Cantidad de compras	Montos transados
Fuerzas Armadas	8 organismos	106.008	MM\$1.972
Gobierno central, Universidades	221 organismos	232.693	MM\$3.215
Legislativo y Judicial	8 organismos	11.909	MM\$35.202
Municipalidades	360 organismos	397.317	MM\$6.737
Obras Públicas	30 organismos	20.753	MM\$295
Salud	209 organismos	356.914	MM\$2.795
Otros	30 organismos	6.721	MM\$17
Total	866 organismos	1.132.315	MM\$50.233

Fuente: Plataforma datos abiertos ChileCompra obtenido de: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Existen 4 grandes procedimientos de transacción entre compradores públicos y proveedores que rigen el mercado de compras públicas de Chile¹:

- 1. Licitaciones públicas:** Procedimiento administrativo de un organismo comprador en el que invita a través de mercado público a los proveedores interesados en proporcionar un bien o un servicio.
- 2. Licitaciones privadas:** En este caso, el llamado a participar es específico a algunas empresas o personas, estableciéndose un mínimo de tres proveedores del rubro.
- 3. Trato directo:** Mecanismo excepcional de compra que implica la contratación de un solo proveedor previa resolución fundada, en que se solicita un mínimo de 3 cotizaciones para contrataciones iguales o inferiores a 10 UTM.
- 4. Convenio marco:** Modalidad de compra a través de un catálogo electrónico o tienda virtual. Se asocia a uno o varios rubros o industrias y se incluye en el catálogo a través de una licitación

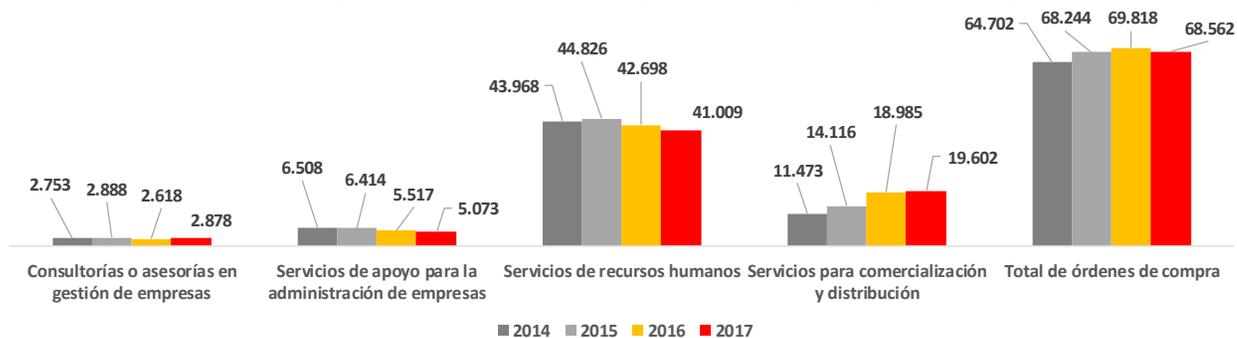
¹ Definiciones obtenidas de: <https://www.mercadopublico.cl/Home/Contenidos/QueEsMercadoPublico>

pública que efectúa la Dirección ChileCompra, a la cual los proveedores deben postular para adjudicar por un periodo determinado de años.

Los productos y servicios que se transan en Mercado Público se codifican en “rubros” definidos por el Sistema de Codificación Común de las Naciones Unidas (UNCCS) para Bienes y Servicios. En particular para ClioDinámica, sus servicios actuales se pueden catalogar bajo el rubro de “Servicios profesionales, administrativos y consultorías para la gestión de empresas”, desde donde es posible profundizar en el volumen y montos transados por los organismos públicos durante un periodo determinado.

Al respecto, y como una aproximación estimada del tamaño del universo en el cual opera ClioDinámica, es posible observar, según se muestra en el siguiente gráfico, que el año 2017 se emitieron 68.562 órdenes de compra de servicios contratados por licitación pública en el rubro objetivo de la empresa. Destaca al respecto que de las 4 líneas que conforman el target de la organización, la única que presenta demanda creciente es la de servicios para comercialización y distribución, que abarca productos tales como: Distribución, ferias comerciales, servicios de correo, ventas y marketing y, en particular para el ámbito de acción de la empresa, las investigaciones de mercado, que constituyen vías por las que se contratan estudios o evaluaciones. Así también, resalta que el segmento de consultorías o asesorías en gestión de empresas ha mantenido una demanda estable en los últimos 4 años, dando cuenta de un servicio que no presenta grandes fluctuaciones a raíz de cambios en el contexto país.

**Gráfico 1: Evolución del número de órdenes de compra contratadas por organismos públicos
Rubro: “Servicios profesionales, administrativos y consultorías para la gestión de empresas”**



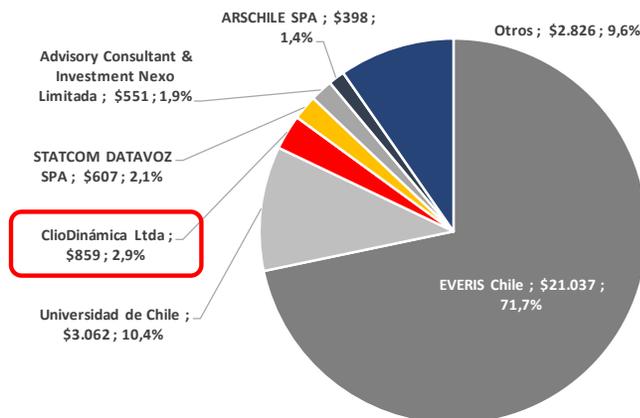
Fuente: Elaboración propia a partir de información disponible en datosabiertos.chilecompra.cl

POSICIÓN COMPETITIVA DE CLIODINÁMICA

Según las estadísticas proporcionadas por ChileCompra vía el portal de transparencia activa², el año 2017 ClioDinámica se posicionó en el tercer lugar en ventas a organismos públicos, en los rubros de consultoría para el desarrollo de recursos humanos, contratación de personal, gestión de proyectos, investigación de mercado, metodología y análisis estadístico y servicios de consultoría en gestión de empresas, reflejando una participación en ventas de 2,9%. El mercado se encuentra liderado por Everis Chile y la Universidad de Chile, quienes además de entregar servicios en los rubros de ClioDinámica, entregan servicios de *outsourcing* de HH para proyectos tecnológicos (Everis Chile) y de diplomados y cursos de capacitación (Universidad de Chile), lo cual explica la posición competitiva de ClioDinámica frente a estas organizaciones. Los principales actores que compiten en el mercado son los que se muestran en la siguiente figura:

² <http://www.chilecompra.cl/transparencia/>

Gráfico 2: Participación en ventas de mercado público en rubros ClioDinámica (cifras en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas solicitadas vía portal de transparencia activa a la Dirección de Compras y Contratación Pública, ChileCompra.

El 51% de las ventas de ClioDinámica en el año 2017 se realizaron vía licitación pública, mientras que las restantes 49% a través de convenio marco, el cual es un mecanismo simplificado de contratación, en donde los organismos públicos solicitan cotización a un mínimo de 3 proveedores y los contratan según la calidad técnica de la propuesta y el precio ofertado. Según se observa en el siguiente gráfico, más del 60% de las ventas de la Universidad de Chile se realizaron vía convenio marco y aproximadamente el 80% de las ventas de Everis Chile se realizaron vía trato directo. En el segmento de licitaciones públicas, ClioDinámica se posicionó en el cuarto lugar en ventas, lo cual resulta de un considerable incremento de los proveedores que compiten en el mercado y las estrategias técnico/económicas que han implementado para posicionarse en este segmento competitivo.

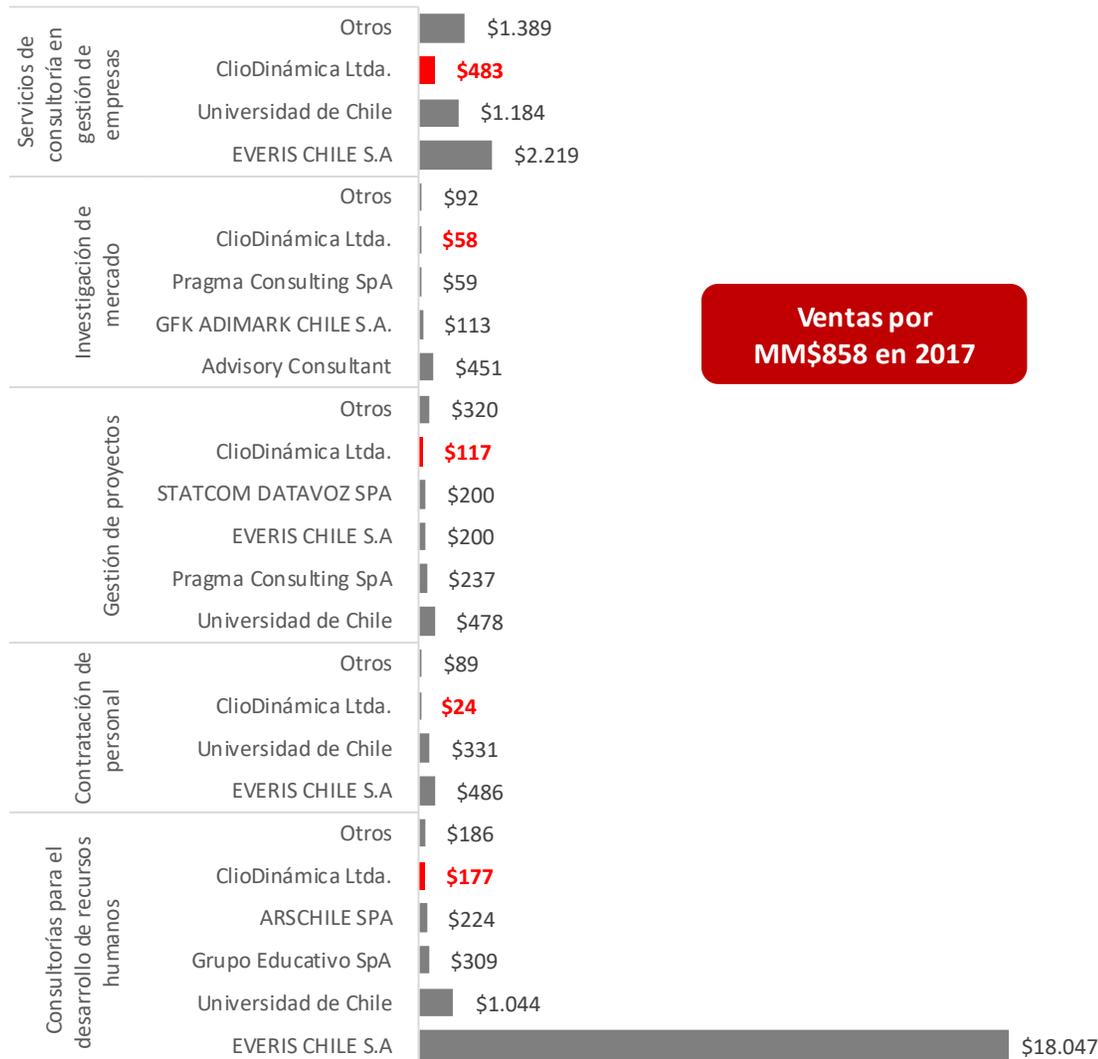
Gráfico 3: Ventas en mercado público y mecanismos de contratación de consultoría, 2017 (cifras en millones de pesos).



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas solicitadas vía portal de transparencia activa a la Dirección de Compras y Contratación Pública, ChileCompra.

En el año 2017, el 56% de las ventas en mercado público fueron realizadas bajo el rubro de servicios de “consultoría en gestión de empresas”, el cual, cabe destacar, engloba el subconjunto de servicios relacionados a evaluación de programas, estudios de satisfacción, planificación estratégica, entre otros, que caben dentro de la clasificación internacional.

Gráfico 4: Ventas en mercado público por línea de servicios en 2017
(cifras en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas solicitadas vía portal de transparencia activa a la Dirección de Compras y Contratación Pública, ChileCompra.

Respecto a la posición competitiva en las ventas de ClioDinámica en cada uno de estos rubros, resalta que la empresa se encuentra posicionada dentro de los principales líderes en participación en un mercado que durante los últimos años se ha tornado más competitivo, dada la implementación de nuevos reglamentos que disminuyen las barreras de entrada para nuevos competidores, principalmente a través mayor acceso a instrumentos financieros para garantizar servicios y para competir a través de *Joints Ventures*, lo cual ha impulsado el incremento de la cantidad de proveedores que participan de los distintos procesos de licitación y en el nivel de competencia en cada uno de los procesos de licitación.

2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

La empresa, en el año 2017 desarrolló un proceso de planificación estratégica con miras al 2022, en que definió los grandes pilares en los que se trabajará para alcanzar mayores niveles de crecimiento y posicionamiento competitivo en el mercado. Al respecto, se están trabajando 4 grandes “ejes estratégicos”, en donde se han plasmado objetivos concretos para incrementar el posicionamiento en el sector privado y desarrollar un proceso de expansión hacia otros países de Latinoamérica. Las declaraciones que sustentan estas aspiraciones son:

MISIÓN

Nuestro propósito como empresa de consultoría es contribuir al desarrollo del país por medio de la ejecución de proyectos con impacto directo en el progreso y calidad de vida de los ciudadanos, para esto colaboramos con organizaciones del ámbito público y privado, poniendo a disposición nuestras capacidades profesionales con alto sentido social por construir una mejor sociedad.

VISIÓN

Nos posicionaremos en Chile y Latinoamérica como una empresa de consultoría que brinda servicios innovadores, con altos estándares de calidad y efectivos para la mejora de las políticas públicas y la gestión de organizaciones con impacto en el desarrollo económico y la calidad de vida de las personas.

EJES ESTRATÉGICOS

- Ser referentes de consultoría
- Abrir mercado a nivel latinoamericano
- Ampliar el mercado en el sector privado
- Fortalecer la gestión de la empresa

3. PRINCIPALES CLIENTES

El segmento principal de la oferta actual de la empresa es el compuesto por el sector público y el de las organizaciones globales, que en su conjunto representan estimativamente el 95% de los ingresos 2017 de la empresa, con una cobertura de 60 organizaciones y 260 proyectos de consultoría. Respecto al segmento privado, y bajo el modelo de negocio actual, este representa un nicho incipiente de desarrollo, en el que se han ejecutado proyectos principalmente vinculados a los servicios de la línea de sustentabilidad. En la siguiente tabla se presenta un resumen con los principales clientes en cada uno de los segmentos objetivo de la empresa:

Tabla 2: Principales segmentos de clientes de la empresa

Sector Público	Organizaciones Globales	Sector Privado
<ul style="list-style-type: none">▪ Gobiernos Locales▪ Universidades▪ Gobiernos Regionales▪ Ministerios e instituciones▪ Empresas Públicas▪ Servicios públicos▪ Poder Judicial	<ul style="list-style-type: none">▪ UNESCO▪ PNUD▪ Banco Mundial▪ CEPAL	<ul style="list-style-type: none">▪ AES Gener▪ Minera Los Pelambres▪ Komatsu Chile S.A.▪ Banco Estado Servicios de Cobranza▪ AgriChile▪ Agencia Chilena de Eficiencia Energética

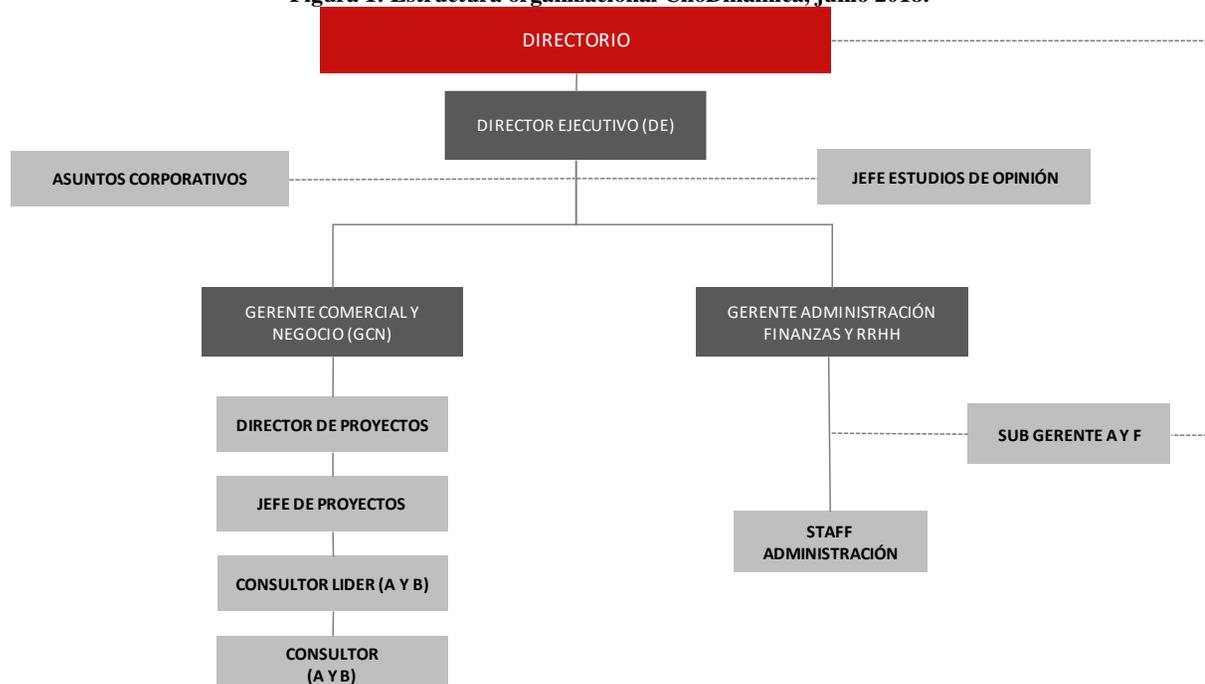
Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de la empresa

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como resultado de la decisión estratégica de crecimiento de la empresa, durante el primer semestre de 2018 se implementó una nueva estructura orgánica conformada por 3 gerencias y 2 unidades de staff que tienen como enfoque, potenciar la imagen corporativa y posicionar a la empresa como un actor clave en la generación de conocimiento desde la realización de estudios de opinión en temáticas relevantes para el país. Entre otros, la nueva estructura de la empresa presenta las siguientes características:

- Se integraron 2 áreas de negocio en una “gerencia comercial y de negocio”, con el objetivo de instalar estándares de calidad transversales en el desarrollo de los proyectos de consultoría y en la gestión comercial del negocio.
- Se fortalecen las funciones de la anterior área de administración y finanzas, fortaleciéndola con funciones relacionadas a la gestión de recursos humanos.
- Se centralizan las funciones de desarrollo del negocio a cargo de un “Director Ejecutivo” quién estará a cargo de la toma de decisiones estratégicas de crecimiento de la empresa.

Figura 1: Estructura organizacional ClioDinámica, junio 2018.



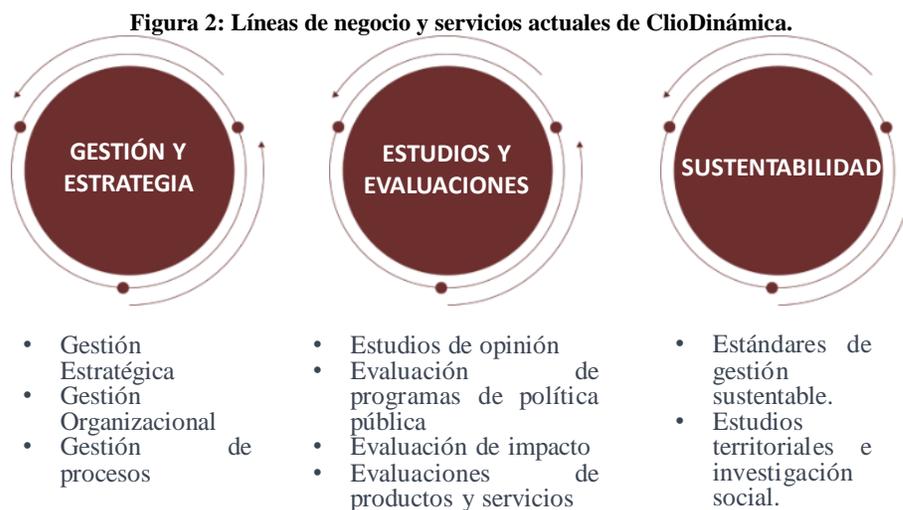
Fuente: Información propia de la empresa.

5. SEGMENTO Y SERVICIOS ACTUALES

El actual mercado objetivo de ClioDinámica es, en su mayoría, el sector público y organizaciones globales³. El restante segmento lo constituyen empresas del sector de Minería, Electricidad, gas y agua, transporte y comunicaciones y servicios financieros. Respecto a estos, cabe destacar que corresponde a un nicho al que la empresa decidió ingresar en el año 2016, buscando explorar mercados para materializar oportunidades de crecimiento. Al día de hoy este segmento representa menos del 5% del total de ingresos de ClioDinámica, pero como parte de la estrategia que ese encuentra en ejecución, se espera que hacia los próximos años se constituya como una fuente importante de creación de valor para la organización.

La empresa se focaliza en la entrega de servicios especializados de asesoría a organizaciones para la mejora de sus procesos y el logro de sus resultados. La oferta de valor radica en la investigación, análisis y planificación aplicada a la toma de decisiones, en donde se cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales que propone soluciones que buscan responder de manera efectiva a las necesidades y problemáticas del cliente.

La oferta de servicios actual se estructura en 3 grandes líneas de negocio: Gestión y estrategia, estudios y evaluaciones y sustentabilidad. Los servicios que se entregan en cada una de estas líneas son los que se presentan en la figura 2:



Fuente: Elaboración propia

³ Dentro de este segmento se encuentran las siguientes instituciones: Banco Mundial, PNUD, CEPAL, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

ESTUDIO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

Por medio del análisis de la industria y el mercado competitivo se detecta la oportunidad de negocio y los elementos clave para definir la estrategia de ClioDinámica. Para complementar y fortalecer el estudio de mercado, se han realizado entrevistas semi estructuradas a expertos del sector y altos ejecutivos de grandes empresas de energía, en las cuales se han caracterizado las necesidades de los clientes, las problemáticas y desafíos del sector, y las expectativas que tienen los clientes frente a los servicios de las empresas de consultoría.

1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En la situación actual, la empresa sólo ha definido crecer hacia el sector privado, por tanto, no cuenta con un sector productivo objetivo al cual focalizar su oferta de servicios. Es por esto, que, a continuación, se realiza un análisis del contexto que enfrenta la empresa y los principales criterios que definen la industria sobre la que se estudiarán las oportunidades de negocio para ClioDinámica.

1.1.JUSTIFICACIÓN

El contexto actual muestra que el crecimiento de las ventas se ha comenzado a estabilizar en los últimos 3 años, luego de experimentar tasas que alcanzaban niveles del 40% promedio anual. La situación en la que se encuentran actualmente las ventas se puede resumir en:

- En los últimos años se ha comenzado a visualizar un importante crecimiento de competidores en licitaciones públicas, sobre todo de *Joint Ventures* y empresas recién creadas que han visto una oportunidad en un mercado que mantiene una demanda estable y sistemática en el tiempo.
- El incremento de la oferta ha generado un impulso a la competencia en precios en licitaciones públicas, en donde, del total de los factores por los que se compete, el precio tiene una ponderación promedio de 20%, lo cual resulta significativo frente a la posibilidad de adjudicar.
- Las instituciones públicas han incrementado las exigencias para evaluar la experiencia de las empresas oferentes y los equipos de proyectos, en donde se ha visto un enfoque hacia la exigencia de especialistas y académicos, que empresas como ClioDinámica, deben gestionar a través de alianzas estratégicas o subcontratación.
- Dada la naturaleza de los procesos de la administración pública, la demanda se presenta con un alto nivel de estacionalidad, en donde es frecuente que la mayor cantidad de licitaciones se concentre en el último trimestre del año, lo cual genera riesgos para la gestión del flujo de caja operacional de ClioDinámica, dado el alto nivel de dependencia de las ventas en este mercado.
- La estacionalidad anterior se ve también complementada con la diferencia en la estabilidad de la demanda para las líneas de negocio de la empresa, en donde estas acrecientan los riesgos operacionales dado el alto nivel de dependencia del comportamiento del mercado:
 - En los servicios de la línea de negocio de estudios, se visualizan licitaciones que son recurrentes año a año, dado que corresponden a servicios de evaluación de programas y de estudios de satisfacción que requieren certificarse por un externo todos los años, dado que constituyen compromisos gubernamentales y de incentivos del sector público que los posicionan como una demanda estable para la empresa.

- En lo que respecta a la línea de gestión y estrategia, la demanda presenta mayor volatilidad, dado que el principal tipo de servicios que se licita es el de actualización de instrumentos de planificación y el de mejora de procesos. El primero tiene una estacionalidad cada 3 o 4 años dado que nace como necesidad luego de los cambios en la administración del Estado y el segundo, presenta una demanda incierta, dado que la necesidad emana de problemáticas o procesos de modernización que no cuentan con una frecuencia permanente y estrictamente necesaria para las organizaciones públicas. Esto plantea dificultad al momento de planificar y proyectar las ventas en este segmento de negocios.

En conclusión, la empresa presenta un alto nivel de dependencia de la demanda por servicios del sector público, lo que trae como consecuencia una mayor exposición a riesgos frente a procesos cíclicos de la administración pública y también del contexto económico, en donde, frente a épocas de recesión, el Estado impulsa campañas de austeridad que se ven reflejadas en disminución de los presupuestos asignados para la contratación de bienes y servicios, lo cual, afecta principalmente la demanda de servicios de gestión y estrategia para la empresa.

En consecuencia, resulta fundamental identificar potenciales clientes y atraerlos hacia la empresa, lo cual dependerá de la estrategia de negocio que a la empresa se plantee impulsar para mantener las proyecciones de crecimiento que se ha propuesto alcanzar hacia los próximos años.

1.2.DEFINICIÓN DEL SECTOR PRODUCTIVO

Para definir el mercado que posiblemente requerirá de la asesoría de ClioDinámica, se realizará un análisis de selección en función de criterios definidos en conjunto con el gerente general de la empresa. Estos, apuntan a establecer un nicho objetivo sobre el cual orientar el estudio, dado los sectores económicos más relevantes para el contexto del país. Estos, en síntesis, son los que se listan a continuación:

- Energía	- Industria	- Construcción
- Minería	- Agropecuario - silvícola	- Transporte
- Comercio	- Servicios empresariales	- Servicios financieros

Los criterios que se han definido para seleccionar la industria objetivo del estudio son:

1. Continuar con mercados en los que se haya realizado al menos una asesoría.
2. Priorizar industrias que tengan alto nivel de impacto social en comunidades y territorios.
3. Focalizar en industrias que proyecten altos niveles de inversión para los próximos años.

A continuación, se desarrolla el análisis de selección para cada uno de los criterios de definición de sectores económicos:

EXPERIENCIA EN EL SECTOR

Dentro de la experiencia reciente, se han desarrollado proyectos principalmente para 4 sectores económicos: Energía, Minería, Servicios Financieros y Sector Agropecuario. La mayoría de los servicios entregados han estado relacionados a aspectos de relacionamiento comunitario, estándares de sustentabilidad, estudios de satisfacción y evaluaciones de impacto, en donde se ha trabajado tanto con grandes empresas como con instituciones públicas.

SECTOR ENERGÍA

En lo que respecta a este sector, la empresa ha realizado proyectos para 5 organizaciones, entre las que destacan las más recientes para AES Gener y el proyecto Alto Maipo. El desarrollo de estos nace principalmente de la necesidad de estas empresas de contar con una mirada externa de la opinión de las comunidades con la gestión de la empresa y los impactos generados por la operación. En la tabla 3, se listan los principales proyectos que se han desarrollado para este sector:

Tabla 3: Experiencia en proyectos sector energía

ALTO MAIPO SPA	AGENCIA CHILENA DE EFICIENCIA ENERGÉTICA	AES GENER	MINISTERIO DE ENERGÍA	CORFO – CIFES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de opinión de ciudadana. • Levantamiento de línea base y medición de impacto por la implementación del proyecto alto Maipo sobre los proveedores y el empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del plan estratégico de la AChEE. • Asesoría en la implementación del plan estratégico de la AChEE 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de sistema de gestión de la sustentabilidad – Dow Jones Sustainability Index. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados del Programa Techos Solares Públicos. • Documentación de política de disponibilización de bienes fiscales para ERNC 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto del Programa de Subsidios a Estudios de Preinversión en proyectos de ERNC.

Fuente: Base de datos de proyectos proporcionada por ClioDinámica.

SECTOR MINERÍA

Para el sector minería, los servicios se han orientado a asesorar a Minera Los Pelambres y Komatsu, en modelos y sistemas monitoreo de la gestión social, estándares de gestión sustentable y evaluaciones de inversión comunitaria. Servicios que buscaron en su principal objetivo, contribuir a mejores procesos de toma de decisión de inversión por parte de las empresas.

Tabla 4: Experiencia en proyectos sector minería

MINERA LOS PELAMBRES	KOMATSU CHILE S.A.
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría para la incorporación de estándares de gestión sustentable en los procesos de planificación de la compañía. • Diseño de sistema de gestión social • Planificación estratégica de la gerencia de asuntos públicos. • Diseño y monitoreo de la inversión comunitaria MLP. • Planificación Estratégica y Modelo de Negocios de la Gerencia de Desarrollo e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del modelo de medición de creación social

Fuente: Base de datos de proyectos proporcionada por ClioDinámica.

SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS

En lo que respecta a este sector, ClioDinámica cuenta con la experiencia en un servicio en particular, en donde se entregó asesoría a BECO para poder detectar mejoras para lograr un buen performance en su primer proceso de evaluación del cuestionario del Dow Jones Sustainability Index.

Tabla 5: Experiencia en proyectos sector servicios financieros

BANCO ESTADO SERVICIOS DE COBRANZA	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría en el corporate sustainability assessment – Dow Jones Sustainability Index.
---	--

Fuente: Base de datos de proyectos proporcionada por ClioDinámica.

SECTOR AGROPECUARIO

Finalmente, para el sector agropecuario, la experiencia de la empresa está en la asesoría para la instalación de estándares de sustentabilidad y el desarrollo de estudios de satisfacción a usuarios de un programa implantado por una institución pública.

Tabla 6: Experiencia en proyectos sector agropecuario

AGRICHILE	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría para la construcción de un Plan de Sostenibilidad Agrícola
COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de Satisfacción de los beneficiarios de la ley 18.450

Fuente: Base de datos de proyectos proporcionada por ClioDinámica.

En conclusión, desde la revisión de la experiencia de la empresa, es posible identificar que los Sectores de Energía y Minería son en los que se cuenta con mayor cantidad de proyectos, lo cual entrega mayores oportunidades de identificación de soluciones de consultoría para los posibles escenarios que puedan estar afrontando las empresas pertenecientes a estos sectores.

SECTORES PRODUCTIVOS CON ALTO IMPACTO TERRITORIAL

La definición de este criterio, se realiza principalmente por el impacto que ClioDinámica espera puedan tener sus proyectos desde la mirada de la sustentabilidad. En este aspecto, existen mayores oportunidades de negocio dado el alto nivel de ocurrencia de conflictos sociales en el país, y que están generando altos costos para la sociedad, las empresas y el Estado, lo cual los constituye como un foco relevante para la entrega de servicios de consultoría y estudios.

Según un estudio de evaluación de los conflictos socioambientales de proyectos de gran tamaño, realizado en Chile en el año 2017 (Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID), 2017), en el periodo 1998 – 2015, el rubro energético es el que ha presentado la mayor ocurrencia de conflictos, con el 57% de los casos registrados en el país. Los mayores conflictos se encuentran representados por la instalación de centrales termoeléctricas (17 proyectos), centrales hidroeléctricas (10 proyectos) y un proyecto eólico. El segundo sector que mayores conflictos presenta es el de la industria minera, con aproximadamente el 30% de los casos registrados en el periodo.

Los principales motivos de los conflictos socioambientales en el país se encuentran dados por:

1. Reclamo de los derechos a la participación ciudadana.

2. Solicitud de validación e incorporación de los conocimientos que tienen los propios habitantes de su territorio, en los estudios ambientales y de ingeniería.
3. Demanda por un ordenamiento territorial consistente y efectivo.
4. Demanda de reconocimiento de derechos sobre el territorio (Colectivos, ancestrales, etc.).
5. Conflictos con pescadores artesanales por el uso del borde costero, para el caso particular de las centrales termoeléctricas.

Ahondando en las conclusiones del estudio, la ocurrencia de conflictos socioambientales genera diversos costos para las empresas al no poder conseguir la licencia social para operar, costos para el Estado al tener que gestionar recursos para atender el conflicto y costos para las comunidades, al tener que financiar movimientos de oposición, lo cual tiene costos sociales no necesariamente cuantificables en términos económicos. El estudio destaca que las empresas también se ven impactadas por los costos asociados a la inversión que se deja de ejecutar debido a la paralización del proyecto, lo cual no siempre es valorizado por los responsables involucrados.

Desde estos antecedentes, es posible concluir que, dada la frecuencia de ocurrencia de conflictos socio ambientales, **la industria de Energía en Chile** es la que podría presentar mayores demandas y problemáticas que podrían requerir de asesoría externa, en donde las principales oportunidades de mejora, se establecen desde la relación con las comunidades, la participación ciudadana anticipada, el mejor conocimiento de los territorios, entre otros, que lo hacen atractivo para ClioDinámica, en cuanto cuenta con las capacidades y la experiencia para desarrollar una oferta de servicios para satisfacer estos requerimientos.

SECTORES CON MAYOR INVERSIÓN PROYECTADA

Dados los antecedentes anteriores, las reales oportunidades de negocio para ClioDinámica también se encuentran sujetas al crecimiento esperado de la industria y las posibilidades de materialización de proyectos de inversión, entendiéndose que cada uno de ellos generaría de demandas de servicios de consultoría o asesoría para evitar retrasos en la inversión y/o definitivamente la cancelación del proyecto a causa de la no obtención de la licencia social para operar.

Al respecto, según el catastro de la oficina de proyectos sustentables del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es posible identificar que, al mes de agosto de 2018, los sectores de energía e infraestructura son los que mayor cantidad de proyectos de inversión tienen planificado concretizar hacia el 2021, con una cartera de 58 iniciativas. En lo que respecta al monto de la inversión, las empresas del sector minería son las que representan el mayor volumen, con 27.863 MMUSD, según se muestra en el gráfico 5:

Gráfico 5: Catastro proyectos de inversión 2018 – 2021, registro en agosto de 2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de catastro de proyectos de inversión, oficina de gestión de proyectos sustentables, Ministerio de Economía.

Al profundizar en la fase en la que se encuentra los proyectos de la cartera de cada uno de los sectores económicos, es posible identificar, según se muestra en la tabla 7, que la mayor concentración de proyectos se encuentra en la etapa de tramitación de permisos sectoriales y tramitación del SEIA:

Tabla 7: Catastro proyectos de inversión 2018 – 2021, según etapa del proceso.

SECTOR		ETAPA DEL PROCESO			
		Construcción	Pre inversión	Tramitación permisos sectoriales	Tramitación SEIA
MINERÍA	Monto MMUS\$	\$9.076	\$464	\$15.886	\$2.437
	N° Proyectos	11	3	20	14
INFRAESTRUCTURA	Monto MMUS\$	\$3.633	\$3.986	\$1.082	\$2.472
	N° Proyectos	16	24	7	11
ENERGÍA	Monto MMUS\$	\$3.901	\$0	\$3.356	\$2.813
	N° Proyectos	16	0	23	19
INMOBILIARIO	Monto MMUS\$	\$2.120	\$294	\$1.873	\$1.190
	N° Proyectos	16	3	14	13
INDUSTRIA	Monto MMUS\$	\$2.967	\$0	\$811	\$66
	N° Proyectos	5	0	5	1

Fuente: Elaboración propia a partir de catastro de proyectos de inversión, oficina de gestión de proyectos sustentables, Ministerio de Economía.

Desde las carteras de inversión planificadas, no es posible establecer alguna relación concluyente respecto a un sector productivo prioritario para ClioDinámica, no obstante, la cantidad de procesos de evaluación que se identifican al mediano plazo, constituyen una oportunidad en cuanto a que cada uno de ellos ha requerido – según los procedimientos del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) de Chile - la realización de instancias de aprobación social o de relación con las comunidades, que podrían reflejar una oportunidad para la entrega de servicios de consultoría.

SECTOR PRODUCTIVO OBJETIVO

Desde los criterios de priorización definidos por el gerente general de la empresa, es posible concluir que los sectores de Minería y Energía son aquellos que representan las mayores oportunidades de negocio para la empresa, tanto por la relevancia que tienen para el desarrollo económico del país, como también por la experiencia con la que cuenta ClioDinámica en la realización de servicios de consultoría.

Al ponderar los criterios de decisión, resalta que el criterio de Impactos Territoriales es aquel que tiene mayor representación en cuanto a las oportunidades de negocio para ClioDinámica, toda vez que estos son los que reflejan en mayor cuantía la necesidad de contar con mejores procesos de relacionamiento comunitario por parte de las empresas y de contar con mayor apoyo para la obtención de la licencia social para operar. En este aspecto, es el **SECTOR ENERGÍA** el que representa la mayor cantidad de conflictos socioambientales en el último periodo, por cuanto, se toma la decisión, en conjunto con el gerente general de la empresa, de continuar el estudio de las reales oportunidades de negocio que puede ofrecer este sector para los servicios de ClioDinámica.

1.3.SECTOR DE ENERGÍA EN CHILE

Según la legislación chilena⁴, el sector energía comprende todas las actividades de estudio, exploración, explotación, generación, transmisión, almacenamiento, distribución, consumo, uso eficiente, importación y exportación y cualquiera otra que concierna a la electricidad, carbón, gas, petróleo y derivados, energía nuclear, geotérmica y solar, y demás fuentes energéticas.

El mercado eléctrico en Chile está compuesto por tres sectores cuyas actividades hacen posible la disposición de la energía eléctrica. El sistema se encuentra conformado por la integración de los siguientes componentes:

- **Generación:** Producción de la energía eléctrica a través de distintas tecnologías tales como la hidroeléctrica, termoeléctrica, eólica, solar, entre otras.
- **Transmisión:** Transmisión, en niveles altos de voltaje, la energía producida a todos los puntos del sistema eléctrico.
- **Distribución:** Distribución en niveles de voltaje más reducidos que los de Transmisión, la energía desde un cierto punto del sistema eléctrico a los consumidores regulados que este sector atiende.

Según estadísticas de la asociación de generadoras de Chile, el mercado eléctrico chileno⁵ está compuesto por tres sistemas independientes.

⁴ Fuente: Artículo 3° del decreto ley N° 2.224, de 1978 - modificado por el artículo 2° N° 4 de la ley N° 20.402.

⁵ <http://generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile>

- **Sistema Eléctrico Nacional (SEN):** Sistema compuesto por los antiguos sistemas Interconectado Central (SIC) e Interconectado del Norte Grande. A diciembre de 2017 contaba con una capacidad instalada neta de 22.369 MW.
 - El 46% de la capacidad instalada corresponde a fuentes renovables (30% hidráulica, 8% solar, 6% eólico, 2% biomasa y 0,2% geotérmica)
 - El 54% corresponde a fuentes térmicas (21% carbón, 20% gas natural y 13% petróleo).

El aumento de la generación renovable ha sido importante en los últimos años, pasando de un 35% en 2011 a 42% en 2017. De igual forma, la penetración de las tecnologías solar y eólica ha aumentado drásticamente pasando de un 1% en 2011 a un 10% en 2017.

- **Sistema de Aysén (SEA):** Sistema que produce electricidad para abastecer la Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo. A diciembre de 2017 posee una capacidad instalada neta de 62 MW, con un 57% diésel, 37% hidráulica y 6% eólica.
- **Sistema de Magallanes (SEM):** sistema que produce electricidad para abastecer la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena. A diciembre de 2017 posee una capacidad instalada neta de 104 MW, con un 82% gas natural, 15% diésel, y 3% eólica.

CONTEXTO Y DESAFÍOS DEL SECTOR

A nivel mundial la energía se ha posicionado como uno de los principales activos estratégicos para el desarrollo de la sociedad. El nuevo orden mundial de la energía, que consiste principalmente en reducir las emisiones de CO₂ en un 66% para evitar que el incremento del calentamiento global no supere los 2° al 2050, está marcando la agenda de cambios en todos los países que adscribieron el acuerdo de París sobre el Clima en diciembre del 2015. Las principales acciones que se encuentran implementando en el mundo, están relacionadas con la implementación de planes de reforestación, biomasa o reducción del empleo de energía de origen vegetal (carbón, petróleo, gas) y sustituirla por otras energías no vegetales (solar, hidroeléctrica, eólica, fotovoltaica, bioenergía, entre otras)⁶.

Como resultado de este contexto, actualmente en Chile se encuentra en implementación la política de energía 2050 que ha planteado entre otros objetivos, impulsar el desarrollo de las ERNC, reducir el consumo de energía, reducir costos marginales y los precios de licitaciones de suministro para hogares. Estos objetivos han definido un importante proceso de cambio en el sector, en el que se han introducido cambios a la regulación, se han incorporado nuevas tecnologías y se han impulsado cambios a la operación del sistema, incorporando proyectos de ERNC.

Este nuevo escenario, se posiciona como un importante nicho potencial para los servicios de ClioDinámica, en cuanto, se espera que las empresas del sector deban adecuarse e implementar estrategias que les permitan afrontar estos desafíos.

Es en virtud de lo anterior, que a continuación se realiza una revisión de las principales tendencias que se visualizan para el sector hacia los próximos años, en donde posterior a ello, se realizará un análisis de identificación de potenciales necesidades de las empresas que puedan ser fuente de oportunidades para ClioDinámica. Esta definición, será realizada desde la revisión de estudios en que se analicen los impactos en las empresas a raíz de este nuevo escenario y desde la realización de entrevistas con especialistas con experiencia en el sector.

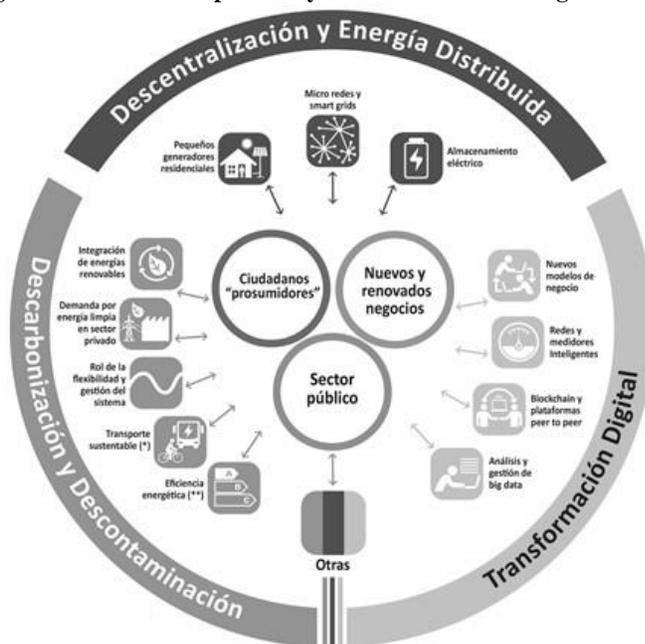
⁶ <https://es.aleteia.org/2017/12/06/el-nuevo-orden-mundial-de-la-energia-provocara-cambios-radicales/>

1. ESCENARIOS ENERGÉTICOS 2050

En el año 2018 la plataforma de diálogo multisectorial “Escenarios Energéticos”, en la que participan actores del sector público, privado y académico, desarrolló un proceso de caracterización del probable futuro de energía en Chile, en donde se identificaron los grandes elementos que conforman las proyecciones para el sector energía hacia el año 2050, y que se materializó en la construcción de un documento en que se establecen “mega tendencias” y “tendencias específicas” que según se proyecta, moldearán el futuro de la energía en el país⁷. En este acápite se realizará la revisión y análisis de los resultados de este proceso con el propósito de identificar “*insights*” de oportunidades para ClioDinámica, desde los desafíos que deberán afrontar las empresas del sector a raíz de estos cambios.

Dentro de los principales resultados que emanan del documento “Futuro de la Energía en Chile” (Escenarios Energéticos, 2018), se destaca que, a nivel mundial, se identifican 3 grandes tendencias para el futuro del sector energético: descarbonización, digitalización y energía distribuida. Para el caso particular de Chile, el estudio concluye que existen otras 2 grandes mega tendencias en las que el país se encuentra rezagado respecto al contexto internacional: Uno de ellos es la descontaminación y el segundo la descentralización. Desde ello, el estudio integra estas 5 mega tendencias en 3, en donde para cada una establece tendencias específicas, factores de cambio y actores clave para el proceso, los cuáles se esquematizan en la siguiente figura.

Figura 3: Tendencias específicas y actores del futuro energético al 2050



Fuente: Documento “el futuro de la energía en Chile”, plataforma escenarios energéticos año 2018.

Con el objeto de determinar los potenciales desafíos que se podrían generar para las empresas del sector energía, a continuación, se revisan los alcances de cada mega tendencia y se analizan en función de los posibles cambios que podrían implicar para las empresas, tanto a nivel organizacional como respecto a sus modelos de negocio, lo cual podría constituirse como fuente de oportunidad para ClioDinámica.

⁷ <http://futuroenergia.escenariosenergeticos.cl/>

DESCARBONIZACIÓN Y DESCONTAMINACIÓN:

Corresponde a la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero y reducción de la emisión de contaminantes locales. Es una tendencia impulsada por países desarrollados a nivel de políticas públicas como de desarrollos tecnológicos. Bajo esta mega tendencia, existen líneas de trabajo que ya se encuentran en implementación y otras que definen la ruta del trabajo para los próximos años en la materia, estos son:

1. Como parte de la política de energía 2050, se ha impulsado en el país un proceso de descarbonización de la matriz energética, en donde el Gobierno y las Empresas de la Asociación de Generadoras de Chile, establecieron un acuerdo para no construir nuevas plantas de carbón que no cuenten con sistema de captura y almacenamiento de carbono u otras tecnologías equivalentes.
2. En junio de 2018 se implementó la “Mesa de Descarbonización”, en la cual se están analizando los efectos del retiro y/o reconversión de termoeléctricas a carbón, sobre la seguridad y eficiencia del sistema eléctrico nacional.
3. Estudios de la asociación Chilena de Energías Renovables (ACERA)⁸ estiman que al 2035 el 40% del parque a carbón habrá cumplido su vida útil y el 100% lo hará en 2050, planteando desafíos a la incorporación de las ERNC como fuente de generación principal, pero también desafíos en materia de inversiones para sustentar el incremento en los costos marginales que se podrían registrar, dado el mayor consumo de gas y de los montos de inversión en infraestructura.
4. Uno de los grandes desafíos que se plantean en esta materia es el del mercado de eficiencia energética, el cual, por diversos motivos, no ha logrado tener un papel protagónico en el consumo país. Según el estudio, se plantea que el impacto que se podría alcanzar por efectivas políticas de eficiencia, sería la disminución de un 5% en el consumo eléctrico del país.
5. Aún persiste el desafío de avanzar en la sustitución de la leña, en donde se encuentra en implementación de la política de uso de la leña y sus derivados para calefacción y planes de descontaminación que incluyen programas de recambio a tecnologías de *pellet*, parafina y gas y equipos de aire acondicionado y fotovoltaico.
6. También, se encuentra como una de las importantes tendencias, el avanzar hacia el desafío de la sostenibilidad en el sector transporte en Chile, dado que hoy en día no se cuenta con una estrategia o política nacional que plantee metas claras en la materia. La electromovilidad se considera como uno de los ejes del futuro sustentable a nivel mundial, en donde en Chile, la penetración de vehículos aún es muy baja, pero se encuentra en proyección un fuerte crecimiento hacia las próximas décadas.

⁸ <http://www.acera.cl/hacia-2035-el-40-del-parque-termoelectrico-a-carbon-cumpliria-su-vida-util/>

DESCENTRALIZACIÓN Y ENERGÍA DISTRIBUIDA

Esta tendencia conlleva el impulso a la generación eléctrica en puntos de consumo o sus cercanías, el aprovechamiento de recursos energéticos locales y la redistribución de poder y recursos hacia unidades subnacionales. En Chile a pesar de que están impulsando políticas de descentralización de la administración del Estado, los resultados no han sido significativos, no obstante, en febrero de 2018 se presentó una propuesta de “política nacional de ordenamiento territorial” que busca consolidar un sistema integrado y descentralizado para la toma de decisiones. Para el sector energía, entre 2014 y 2016 como instrumento estratégico para este ordenamiento, se generaron los “planes energéticos regionales (PER)” que se encuentran en implementación. No obstante, cabe destacar que existen dos grandes hitos que han generado importantes transformaciones y desafíos para el sector:

Actualización ley 20.805

Uno de los cambios fundamentales que se han implementado en el sector fue la actualización de la ley 20.805 en enero de 2015, ya que, buscaba perfeccionar el sistema de licitaciones de suministro eléctrico para clientes sujetos a regulaciones de precios. Con esta ley, se estableció un nuevo sistema de transmisión eléctrica que se materializa en 2017 con la creación del “sistema eléctrico nacional” en el momento en que se unificaron los sistemas del norte grande y centro sur de Chile, y se creó la figura del “Coordinador Eléctrico Nacional”, organismo técnico e independiente encargado de coordinar la operación del conjunto de instalaciones del sistema eléctrico nacional que operen interconectadas entre sí. Con la implementación de esta ley, se han visto cambios que resultan de importancia conocer, dado que han impactado en los modelos de negocio de las empresas del sector:

1. La ley disminuyó las barreras para consumidores con tarifas reguladas y de tamaño intermedio para que puedan negociar directamente los precios cuando compran electricidad. Se estableció que el segmento de clientes que podrían optar a esta modalidad eran los que contaban con potencia conectada igual o superior a 500 KW, hasta 5.000 KW. Esto generó impacto, dado que, al negociar directamente con la generadora, se genera competencia en el mercado y se disminuyen los precios.
2. Se observó un alto incremento de la cantidad de clientes “regulados” a “libres”, dado que el precio es más favorable en este último segmento. Esto ha generado importantes desafíos para el negocio de la distribución.
3. Se observó un incremento de la competencia entre las empresas generadoras⁹ por captar clientes libres, los cuales principalmente corresponden al sector minero, comercial e industrial.
4. Se generó mayor interés del mercado por lograr consumos de sobre 500 KW y poder negociar directamente con las generadoras, lo que se ha visto traducido en que empresas medianas y pequeñas integren su consumo y alcancen la barrera que les permite negociar.
5. En definitiva, esta implementación ha generado en las empresas un nuevo nicho de mercado, por el cual han debido implementar nuevos modelos de negocio y establecer estrategias de competitividad para captar mayor cantidad de clientes libres respecto a la competencia.

⁹ <http://www.revistaei.cl/2018/03/26/el-atractivo-mercado-de-quienes-negocian-directamente-en-el-sector-electrico/>

Ley 20.571

En lo que respecta a la energía distribuida, se implementó en 2014 la ley 20.571 de Generación Distribuida Residencial, que brinda el derecho a los clientes regulados a generar su propia energía a partir de ERNC y recibir una compensación económica por los excedentes inyectados a la red. Recientemente en 2018, la comisión de energía del Senado aprobó la idea de modificar esta ley, ampliando el tope de potencia de 100 kW a 300 kW por empalme, lo que incentiva a las pymes a invertir en proyectos que les permitan descontar los excedentes de su generación.

Como resultado de esta ley se están impulsando diversas iniciativas para promover un mayor involucramiento de la ciudadanía en la materia, sobre todo desde la perspectiva de la innovación y el financiamiento para implementar sistemas de autogeneración a partir de ERNC.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Bajo esta mega tendencia, se reflejan los cambios que se están impulsando en el sector de distribución de electricidad, en donde el proceso de digitalización es el que mejor refleja el gran desafío que se busca alcanzar. Hoy en día, este proceso está transformando los medidores de consumo, las redes eléctricas, centros de generación y las plataformas de control y gestión, hacia componentes inteligentes para mejorar la calidad del servicio y permitir una gestión de recursos y consumo inmediata. Esta transformación involucra el contar con clientes dinámicamente conectados, en donde se creen negocios en base a plataformas que creen nuevas interacciones, transformación de data en activos y uso de herramientas para analizar información. Una de las principales consecuencias es el cambio hacia la gestión de flujos de datos, lo cual implicará que las empresas deban modernizar sus herramientas y sus procesos para mejorar sus procesos de toma de decisión.

Dentro de los recientes cambios que se han impulsado en torno a la digitalización del sistema energético en Chile destacan:

- En 2015 el Ministerio de Economía elaboró la agenda digital 2020, que contiene medidas relevantes para el sector energía, tales como lo son las *Smart Cities*, Programa Estratégico Nacional de Industrias Inteligentes y el programa *Startup Chile*.
- En 2017 se implementó la norma técnica de calidad de servicio para sistemas de distribución, que estableció exigencias respecto a los sistemas de medición y monitoreo a implementar en la red. En donde, entre otras, se obliga a las distribuidoras a implementar sistemas de medición inteligente, monitoreo y control en un plazo máximo de 7 años.
- Se han generado avances en la implementación de redes de inteligencia (*Smart Grids*) para impulsar mayor desarrollo de energías renovables, adopción de vehículos eléctricos y mejoras en eficiencia energética. Esta red de inteligencia cambia el tradicional enfoque de una red eléctrica unidireccional a una bidireccional.
- Se visualiza como tendencia la implementación de tecnologías de *Smart Metering* o medidores inteligentes, que permitirán mejorar la gestión del consumo de los hogares y posibilitar la gestión de transacciones entre clientes residenciales.
- La georreferenciación ha experimentado importantes avances en el sector Energía. En Chile ya se encuentra en operación el sistema en línea de precios de combustibles, el IDE del Ministerio

de Energía, y la plataforma de Energía Abierta con Energía Maps, que permite generar geo reportes con información de infraestructura energética.

- La tecnología *blockchain* permitiría gestionar contratos inteligentes, un uso potencial es que los usuarios de casas y edificios conectados entre sí, mediante una red distribuida, compren energía a la red y vendan sus excedentes, dependiendo de sus necesidades en cada momento y sin necesidad de que un intermediario lleve el control. En Chile la CNE comenzó a utilizar *blockchain* para autenticar precios medios de mercado, costos marginales, precios de gasolina y cumplimiento de ley ERNC.

2. INCORPORACIÓN DE ESTÁNDARES SOCIOAMBIENTALES EN DECISIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Desde el año 2013, como resultado del impulso de diversas entidades financieras a nivel mundial, en coordinación con la Corporación Financiera Internacional (IFC), del Banco Mundial, se pusieron en operación los “Principios del Ecuador”, en que se establecieron un conjunto de estándares mínimos y voluntarios de gestión del riesgo del crédito para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales en las operaciones de financiación de proyectos¹⁰.

Con la incorporación de estos principios, que nacen con el objeto de promover inversiones sostenibles, se establecieron un conjunto de requisitos para las empresas que quieran acceder a financiamiento de proyectos en alguna de las 94 instituciones que están adheridas al pacto, en donde se establece que deben cumplir con diez grandes principios:

1. Revisión y categorización.
2. Evaluación ambiental y social
3. Normas ambientales sociales y aplicables.
4. Sistema de gestión ambiental y social y plan de acción.
5. Participación de los grupos de interés.
6. Mecanismos de quejas.
7. Revisión independiente.
8. Compromisos contractuales.
9. Seguimiento independiente y reporte.
10. Presentación de informes y transparencia.

Lo anterior, sustentado principalmente en que al no contar con estándares de gestión socio ambientales, las empresas podrían verse afectadas por riesgos tales como: Inestabilidad de las operaciones, sanciones y multas, pérdida de participación de mercado, pérdida de valor de mercado u otro, que generarían riesgos directos e indirectos para los inversionistas, tales como riesgos de crédito, riesgos de mercado, riesgos reputacionales u otros en los que se verían afectados ambos negocios.

Frente a la existencia de estos principios, y los diversos índices bursátiles de sustentabilidad que se han implementado en el mercado financiero¹¹ es posible inferir las mayores exigencias y dificultades que pueden estar enfrentando las empresas para financiar grandes proyectos de

¹⁰ <http://equator-principles.com/about/>

¹¹ Existen aproximadamente 140 índices de sostenibilidad dirigidos al mercado inversionista, según los registros de acción empresas, <http://accionempresas.cl/>.

inversión, lo cual estaría vinculado a la importante cantidad de conflictos socio ambientales que se encuentran activos en el país en la actualidad¹².

Esto, por tanto, constituye una potencial fuente de oportunidad para ClioDinámica, dado que la obtención de financiamiento es un elemento fundamental para la materialización de proyectos de inversión y esta, al estar relacionada a la gestión de riesgos de conflictos, se podría traducir en una mayor necesidad de estudios, investigaciones u asesorías para prevenir riesgos e instalar sistemas que permitan cumplir con los principios para el financiamiento.

1.4.OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

DESAFÍOS Y NECESIDADES DEL SECTOR

Desde la revisión del contexto y tendencias del sector, es posible identificar una serie de potenciales desafíos que deberán asumir las empresas para mantener sus ventajas competitivas e impulsar el crecimiento de sus negocios. Para poder profundizar en estos desafíos y definirlos según su pertinencia, se revisaron estudios vinculados al sector, y se realizaron entrevistas con actores expertos, los cuales permitieron indagar en los cambios que se deberán impulsar en las empresas para responder a este nuevo contexto y a los escenarios que se proyectan hacia los próximos años.

Entre las principales fuentes de información consultadas, destacan:

1. Estudio de opinión para una empresa de energía, ClioDinámica
2. Estudio de evaluación de los conflictos socioambientales de proyectos de gran tamaño (CNID).
3. Documento futuro de la energía en Chile, escenarios energéticos, 2018.
4. Revisión de otras fuentes de información pública: Artículos de prensa, estudios de asociaciones gremiales del sector, entre otros.
5. Normativas de la corporación financiera internacional, del Banco Mundial, para la gestión de riesgos socioambientales RSA, para proyectos de inversión.
6. Entrevista a expertos del sector:
 - **Daniela Serra**, coordinadora académica diplomado en minería responsable PUCV y directora asociada confiar comunicación & sustentabilidad.
 - **Victor Venegas**, jefe de proyectos en el área de sustentabilidad de ClioDinámica, ex director del SAG, ex director de Asuntos internacionales del Ministerio de Agricultura, experto en sustentabilidad, recursos forestales y comercio internacional, entre otros.
 - **Rodrigo Garrido**, Sustainability Projects and Best Practice, ENEL Chile.

Los principales *insights* que fue posible concluir a partir de las entrevistas con especialistas, son los siguientes:

¹² Según el mapa de conflictos del INDH <http://mapaconFLICTOS.indh.cl/#/>, a octubre de 2018 se mantiene registro de 116 conflictos, de los cuales 62 se encuentran activos y 30 latentes.

■ **Las empresas podrían requerir de asesoría para una mejor gestión de riesgos de conflictos socioambientales para financiar proyectos de inversión**

Si bien en los últimos años las gerencias de sustentabilidad han comenzado a posicionarse fuertemente en las empresas en Chile, la detección temprana de riesgos en base un buen diagnóstico y conocimiento del territorio al parecer no ha presentado los mejores resultados, dado que a la fecha se presencia una importante cantidad de inversiones paralizadas como resultados de conflictos sociales y medio ambientales. Esto cobra relevancia al considerar que al 2050 las tendencias apuntan a la descarbonización y transformación de la matriz hacia ERNC, en donde ya hay empresas que se han comprometido a iniciar estudios en la materia.

■ **Dado el contexto del sector, las empresas deberán avanzar a crear nuevos negocios o reconvertir los actuales, lo cual podría ser fuente de reestructuraciones y cambios en los procesos organizacionales.**

La necesidad de rediseñar y/o adecuar los procesos hacia una mejor gestión de proveedores, de clientes o de los impactos de la transformación digital, constituye una fuente de generación de negocios para la empresa, desde la perspectiva de la gestión y el desarrollo organizacional.

■ **El nuevo marco regulatorio genera más competencia y entrega mayor poder de negociación al cliente, lo cual impulsa a mejorar los estándares de servicio por parte de las empresas.**

Si bien hace algunos años el cliente regulado no tenía mayor poder de negociación y el libre se encontraba representado por una menor cuantía, hoy en día las tendencias han generado cambios que afectan a los procesos de vinculación y relacionamiento con el cliente por parte de la empresa. Esto involucra la mayor necesidad de monitorear estándares de satisfacción, contar con herramientas que mejoren su experiencia, mejorar permanentemente la calidad del servicio, entre otros, que podrían requerir de asesoría externa para poder llevarse a cabo.

■ **El nuevo contexto social en Chile plantea mayores exigencias a las empresas desde su integración con el territorio.**

Un mejor conocimiento de las problemáticas sociales y los requerimientos de los distintos grupos de interés en los territorios, podría ayudar a las empresas a incrementar el retorno de la inversión social y a impulsar negocios que creen valor tanto para la empresa como para la comunidad. Hoy en día el nivel de profundización en estos temas se realiza mayoritariamente conforme al cumplimiento de la normativa, lo que implica falta de profundización, de diálogo, de asimetrías de información y de falta de comprensión de los reales factores que podrían afectar al negocio.

En términos concretos, desde la mirada externa, es posible identificar las siguientes oportunidades de consultoría para el ámbito de acción de ClioDinámica:

- **Estudios de investigación social**
 - Detección de riesgos de conflictos socioambientales en territorios de influencia
 - Detección de oportunidades de valor compartido con los grupos de interés

- **Consultoría de gestión**
 - Mejora de resultados en estándares internacionales de sustentabilidad.
 - Incremento del retorno de la inversión social de la empresa.
 - Instalación de modelos de gestión de la sustentabilidad.
 - Mejora de la gestión de la experiencia del cliente.
- **Estudios sociales**
 - Estudios de satisfacción de clientes
 - Estudios de satisfacción de proveedores
 - Estudios de percepción grupos de interés
 - Estudios de opinión y posicionamiento
- **Consultoría de personas**
 - Gestión del cambio para la implementación de nuevos procesos
 - Rediseño organizacional
- **Consultoría de riesgos**
 - Mejora de la efectividad de la gestión de riesgos de conflictos socioambientales

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

A través de este capítulo se desarrolla el análisis de información de las empresas del sector energía, para caracterizar la demanda potencial y la oferta existente en torno a la entrega de servicios de consultoría de gestión, estudios y sustentabilidad.

2.1.DEMANDA OBJETIVO

La caracterización de la demanda potencial para ClioDinámica está dada por el conjunto de empresas que conforman parte del Sistema Eléctrico Nacional. Ellas corresponden a grandes, medianas, pequeñas y micro empresas de generación, transmisión y distribución. Para la estimación del mercado objetivo se utilizará la metodología TAM, SAM y SOM, y se considerarán las estadísticas de empresas disponibles en el Servicio de Impuestos Internos, estadísticas del coordinador eléctrico y los registros de los principales gremios del sector.

MERCADO TOTAL

Respecto a las cifras oficiales del Servicio de Impuestos Internos, según su última actualización en el año 2016, el mercado de energía se encuentra conformado por un total de 803 empresas con registro de actividad y de otras 463 “sin ventas/sin información”, de las que se interpreta, podrían corresponder a organizaciones creadas para situaciones particulares que finalmente no registraron actividad. Por tanto, el total del mercado que se considerará es de 803 empresas, según la distribución que se muestra en la tabla 8:

Tabla 8: Mercado total empresas del sector energía en Chile

Mercado Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	N° empresas
GENERACIÓN	142	62	163	225	592
TRANSMISIÓN	22	11	32	48	113
DISTRIBUCIÓN	10	12	34	42	98
TOTAL	174	85	229	315	803

Fuente: Estadísticas SII última actualización año 2016

MERCADO ACCESIBLE

Para poder definir un “nicho objetivo” al cual la empresa podría entregar sus servicios, se considera que dado el resultado del análisis de “oportunidades de negocio” realizado en el capítulo precedente, el segmento más atractivo estaría en aquellas empresas que presentan mayor nivel de proyección de inversión con impacto en los territorios y que presentan mayor exposición a riesgos de conflictos socio ambientales, las cuales corresponderían principalmente a las grandes empresas del sector. Así también, se considera que el pertenecer a asociaciones gremiales o formar parte de los diferentes grupos de discusión en torno a las políticas energéticas, las hará más accesibles desde el punto de vista del *networking*, para materializar potenciales negociaciones para servicios de consultoría.

Es por esto, que se define que el mercado accesible para ClioDinámica estaría conformado por un total de **177 grandes empresas** pertenecientes a asociaciones gremiales, tales como: la Asociación de Generadoras de Chile, Eléctricas A.G, ACERA, APEMEC, ACESOL, entre otras.

Según el tipo de servicio que entregan, estas estarían conformadas en la siguiente proporción:

Mercado Accesible	N° Empresas
GENERACIÓN	21
GENERACIÓN ERNC	122
TRANSMISIÓN	6
DISTRIBUCIÓN	28
TOTAL	177

MERCADO ALCANZABLE

La definición del mercado alcanzable se realiza considerando que las principales oportunidades de negocio estarían en servicios que puedan generar mayor contribución a la mejora del performance de las empresas en temáticas relacionadas a la sustentabilidad, lo que conlleva mejorar resultados en estándares de sustentabilidad, evaluar impactos de programas sociales, realización de diagnósticos territoriales con enfoque de creación de valor compartido, estrategias de relacionamiento comunitario, entre otros.

Este tipo de servicios podría ser un atractivo para grandes empresas, con proyectos en construcción o con altos riesgos de conflictos socio ambientales en los territorios de influencia y también en empresas requieran contar con buenos niveles de reputación para un mayor acceso a financiamiento. Desde esto, el mercado que podría ser alcanzable por ClioDinámica a partir de su actual oferta de servicios estaría dado por las principales empresas que conforman los gremios de generación, transmisión y distribución, las cuales totalizarían **18 COMPAÑÍAS**, como *target* inicial para el alcance de ClioDinámica:

1. **13** principales empresas de la asociación de generadoras de Chile: AES GENER, AME, Cerro Dominador, Colbún, EDF, ENEL, ENGIE, GPG, Orazon Energy, Pacific Hydro, Starkraft.
2. **5** principales empresas de la asociación de empresas eléctricas: CGE, CHILQUINTA, ENEL, SAESA, TRANSELEC y otras empresas independientes.

2.2. ENTORNO COMPETITIVO

Desde el análisis de las 5 fuerzas de Porter que se detalla a continuación, es posible concluir que el mercado es altamente competitivo dado el nivel de rivalidad de los competidores y el poder de negociación de los clientes, lo cual plantea la exigencia de contar con una estrategia competitiva de diferenciación, principalmente en calidad y experiencia de servicio, que permita contar con una ventaja frente a las reconocidas empresas de consultoría que ya se encuentran presentes en el mercado.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

El mercado presenta altas barreras de entrada dadas las exigencias de experiencia de la empresa y de las redes con las que cuenta, lo cual es un factor considerable para entrar al mercado como competencia. Las barreras de salida son bajas, dado que es un servicio sustentado principalmente en las HH de los profesionales que conforman la empresa.

AMENAZA MEDIA

- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El principal producto sustituto es el que sea la propia empresa la que realice los estudios con capacidades internas. No obstante, esta alternativa es compleja dado que lo que se busca en un asesor externo es la certificación de la información y el despliegue de un trabajo en terreno que generen menos costos de transacción respecto a realizarlo con recursos propios.

AMENAZA BAJA

- **RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES**

La cantidad de oferta de empresas de consultoría es alta, dado que es un mercado con buenos niveles de margen operacional, en donde los principales costos están dados por el costo de la HH de los consultores y los gastos operacionales del trabajo en terreno.

Al competir a través de licitación pública o al concretar relaciones de negocio a través de venta directa genera un escenario altamente competitivo, dado que impulsa la competencia en precios, prestigio, experiencia y aspectos técnicos que son imitables por la competencia.

AMENAZA ALTA

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los principales proveedores del sector son las empresas de levantamiento de información - encuestas o entrevistas -, las cuales se presentan en un alto volumen en Chile, por cuanto cuentan con baja capacidad de negociación frente a la empresa consultora que externaliza los servicios.

AMENAZA BAJA

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes tienen alto poder de negociación frente a las empresas de consultoría, en primer lugar, dado que cuentan con mecanismos contractuales altamente exigentes en torno a las garantías y multas, que involucran un alto riesgo de salida para el proveedor en caso de incumplimientos o retrasos. Frente a estos contratos y el alto volumen de competidores en la industria de consultoría, las capacidades de negociación por ajuste a cláusulas o montos de las multas son bajas, e involucran un alto riesgo de pérdida del cliente por parte del proveedor. Frente a esto, su poder de negociación es bajo frente al del cliente, lo cual lo constituye una importante amenaza frente a la definición de los alcances del servicio.

AMENAZA ALTA

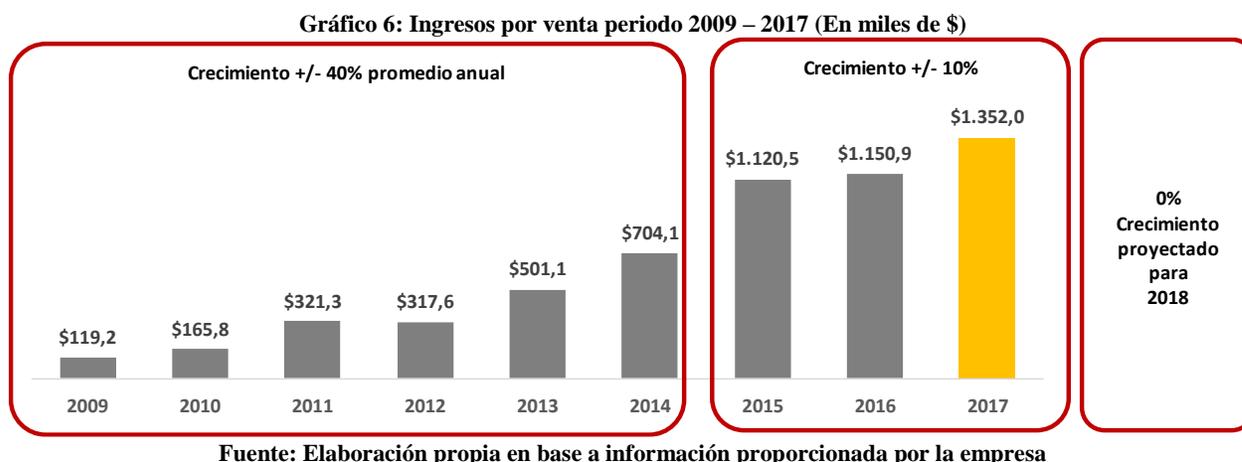
DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Mediante los principales resultados operacionales y comerciales de la empresa, se analizan las potencialidades y limitaciones con las que se cuenta en la actualidad, y se establecen conclusiones, a nivel de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto a las oportunidades de negocio detectadas en el estudio de la industria y de mercado, los cuales establecen la base de definición de la estrategia de crecimiento hacia el sector energía.

1. DESEMPEÑO COMERCIAL Y DE NEGOCIO

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS

Desde su fundación en 2009, al cierre del año 2017, la empresa presentó tasas de crecimiento que bordean el 40% anual promedio, alcanzando los MM\$1.352 en el último ejercicio. Esto, al ser comparado con los ingresos facturados de MM\$119 en su primer año de operación, representan un crecimiento acumulado del 1.034% en 9 años, lo que muestra que es una organización que ha estado en un intenso proceso de crecimiento durante el periodo. No obstante, y tal como observa en la siguiente figura, los últimos 3 años las ventas facturadas han presentado una baja en los niveles de crecimiento hasta un 10% en promedio anual:



El desempeño observado durante los últimos 2 años muestra que la empresa ha completado su primer ciclo de crecimiento, y se encuentra en una fase de transición que plantea nuevas exigencias en torno a la definición de la estrategia de negocio, la diversificación de mercados y la exploración de nuevos servicios, de forma que permita impulsar la estrategia de crecimiento que los socios se han propuesto desarrollar.

MARGEN Y RENTABILIDAD

En lo que respecta a su performance operacional, según área de negocios¹³, en la siguiente tabla es posible observar que en 2017 la empresa trabajó sobre un margen bruto del 45%, lo cual responde a su naturaleza de empresa de servicios profesionales y a las propias metas operacionales definidas por el equipo directivo de la organización. Así también, es posible observar que el área de estudios fue la que presentó mayores niveles de contribución al margen, con resultados del 58% sobre ingresos.

¹³ Durante los años 2016 y 2017 la línea de negocio de sustentabilidad se registraba bajo el área de gestión y estrategia, por cuanto no se cuenta con registros individualizados del rendimiento operacional del segmento.

Tabla 9: Desempeño margen operacional ClioDinámica

	2016			2017		
	Gestión	Estudios	Total	Gestión	Estudios	Total
Ingresos de explotación (MM\$)	\$ 485	\$662	\$1.147	\$ 559	\$777	\$ 1.336
Gastos operación (MM\$)	\$ 230	\$ 412	\$642	\$309	\$ 430	\$739
Margen bruto (MM\$)	\$255	\$250	\$505	\$250	\$347	\$597
Contribución al Margen	51%	49%	44%	42%	58%	45%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa

Al profundizar en los *ratios* financieros, es posible observar que la empresa presenta un bajo nivel de endeudamiento, principalmente por la necesidad de financiamiento a través de capital de los socios de la empresa, lo cual se da principalmente por las barreras de acceso a financiamiento bancario con que cuentan, a raíz de otras inversiones en empresas relacionadas del grupo. Así también, es importante destacar niveles de rentabilidad sobre el patrimonio del 28% y 29% durante 2016 y 2017, lo cual muestra un escenario favorable para el impulso a nuevas estrategias de crecimiento para los próximos años.

Tabla 10: Ratios financieros ClioDinámica

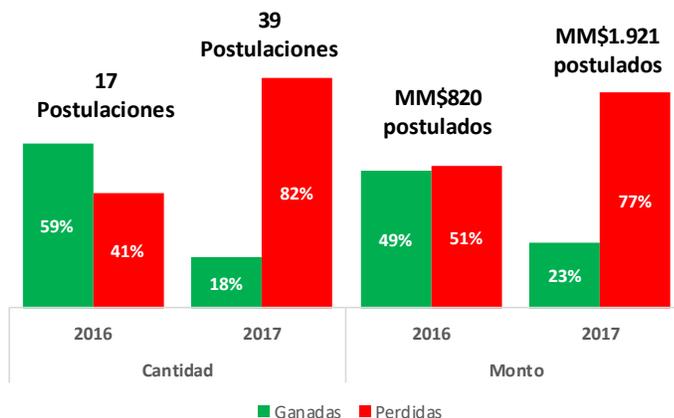
Balance	2016	2017	Ratios	2016	2017
Activos Totales	1.068.808.233	\$928.985.628	Capital de trabajo	\$781.573.135	\$497.920.231
Pasivos Totales	\$152.058.442	\$310.296.903			
Patrimonio	\$916.749.791	\$916.749.791			
Estado de Resultados	2016	2017	Endeudamiento	0,17	0,34
Ingresos de explotación	\$1.150.867.941	\$1.352.002.695	Margen operacional	32%	29%
Costos de explotación	\$-137.234.064	\$-203.072.558	EBITDA	\$366.675.469	\$386.718.849
Gastos de administración y ventas	\$-646.958.408	\$-762.211.288	EBIT	\$348.678.853	\$346.818.969
Margen operacional	\$366.675.469	\$386.718.849	Tasa de Impuesto	30%	24%
Ganancia Neta antes de Imp	\$395.697.889	\$389.221.124	NOPAT	\$244.075.197	\$263.582.416
Ganancia Neta después de Imp	\$ 301.528.044	\$271.978.075	ROA	37%	42%
			ROE	28%	29%

Fuente: Elaboración propia en base a Balances y Estado de Resultados 2016 y 2017.

2. DESEMPEÑO OPERACIONAL

Los principales indicadores que se utilizan en la empresa para monitorear el desempeño son los relacionados a la adjudicación de licitaciones en mercado público. Al respecto y cómo es posible observar en el gráfico 7, entre 2016 y 2017 la tasa de efectividad (licitaciones ganadas v/s licitaciones postuladas) tanto en cantidad como en montos, ha presentado una disminución considerable. Así, mientras que en el 2016 se alcanzó un desempeño del 59% de efectividad en postulaciones, el 2017 esta cifra descendió a 18%. Resulta también importante destacar el incremento en la tasa de postulación a licitaciones, el cual aumentó en más de un 55% tanto en volumen como en montos:

Gráfico 7: Efectividad en la postulación a licitaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas solicitadas vía portal de transparencia activa a la Dirección de Compras y Contratación Pública, ChileCompra.

Este desempeño se podría explicar a través de los siguientes motivos:

- Se ha visto incrementado la tasa de rotación de los equipos, lo cual ha implicado mayores exigencias en materia de gestión del conocimiento y formación de los equipos, lo cual ha influido en un mayor proceso de “prueba y error” en torno a la postulación e implementación de proyectos.
- La empresa mantiene una estrategia de contratación orientada a la “formación” de profesionales con poca experiencia, lo cual involucra un alto costo para las jefaturas, al requerir tiempos de capacitación y formación, que pueden afectar las capacidades para responder a los procesos comerciales.
- Lo anterior, también impactaría a los procesos de trabajo, los cuales han visto incrementada la tasa de iteraciones y revisión de productos de los proyectos, afectando tiempos de jefaturas y líderes para la gestión comercial. Esto, generando consecuencias directas en la capacidad de responder a la estrategia de crecimiento.

Cabe destacar que este comportamiento responde principalmente al proceso de crecimiento y aprendizaje en el cual se encuentra la empresa, buscando explorar distintas estrategias que permitan materializar su crecimiento hacia distintos nichos y segmentos de negocio.

3. FODA DE LA EMPRESA

3.1.FORTALEZAS

- Alto nivel de posicionamiento en la industria de consultoría en el sector público, alcanzando crecientes niveles de reconocimiento y valoración de la imagen de la empresa.
- Liderazgo en postulación y adjudicación de licitaciones en mercado público que permitan contar con un alto nivel de *market share* en el rubro objetivo.
- Reconocimiento y valoración de la calidad de servicio, que se ve reflejado en una alta tasa de clientes que vuelven a contratar servicios con la empresa.
- Trayectoria de la empresa en el mercado que la ha posicionado como referente en materia de evaluación de programas de política pública, modernización y gestión pública.

- Profesionales con experiencia y en proceso de formación en programas de posgrado que apuntan a incrementar competitividad en procesos de licitación y fortalecer la calidad del servicio y de los productos de consultoría.

3.2.DEBILIDADES

- Falta de conocimiento y experiencia de los profesionales de la empresa en la industria privada, que generan desventajas al momento de identificar oportunidades de negocio.
- Ausencia de una estrategia de Marketing para posicionar la empresa en nuevos segmentos de negocio.
- Estacionalidad en generación de ingresos que afectan capacidad de inversión para los proyectos de crecimiento.
- Alta exposición a riesgos por dependencia del comportamiento de mercado público.
- Empresa en proceso de aprendizaje y pruebas, que generan impactos en los tiempos y capacidades para la gestión operacional y comercial.
- No se ha instalado un área especializada para la formación y el desarrollo de las competencias de los equipos, lo cual incrementa la posibilidad de riesgos de ineficiencias operacionales y baja capacidad de respuesta frente al crecimiento esperado.

3.3.OPORTUNIDADES

- Creciente demanda de las empresas por integrarse a la transformación digital, que constituyen fuente de ideas y de servicios innovadores que les permitan mantener su nivel de competitividad en el mercado.
- El rápido cambio en las regulaciones, globalización y exigencias sociales ha generado una fuente de cambios y desafíos para las empresas de todos los sectores productivos, lo cual genera nichos de negocio para nuevos servicios de consultoría.
- Existencia de necesidades de servicio – del ámbito de acción de ClioDinámica – poco explorados en el sector energía, tales como lo son las evaluaciones de impacto y estudios integrales (cualitativos y cuantitativos) de los territorios de influencia de los proyectos.

3.4.AMENAZAS

- Alto nivel de proliferación de consultores y asesores, que están disminuyendo precios e incrementando competitividad de la industria.
- Los crecientes conflictos socioambientales que han paralizado proyectos de inversión, podrían repercutir en los presupuestos de las empresas para estudios o asesorías territoriales. Este factor también puede ser visto como una oportunidad, respecto a los beneficios que podría generar el desarrollo de asesorías para evitar estos conflictos.
- Ingreso de competidores con mayor cantidad de especialistas “*senior*” o de “renombre” que podrían generar barreras para el ingreso de ClioDinámica al mercado.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Desde este apartado se realiza la descripción de los productos y servicios que se ofrecerán a las empresas del sector energía. Estos, han sido priorizados en función de las necesidades detectadas en el estudio del mercado y de las potencialidades que ofrece el *mix* de servicios actual de la empresa.

1. CATEGORÍA DE SERVICIOS

Tal como fue enunciado en el análisis del sector industrial, existen diversos enfoques para establecer el nicho de consultoría al cual pertenece una empresa que brinda este tipo de servicios, de acuerdo al enfoque y al propósito general al que se orientan las soluciones propuestas.

Para el caso de ClioDinámica, los servicios que se entregarán al sector energía corresponden a los relacionados a la **Consultoría Gerencial o de Negocios**¹⁴, en donde la oferta estará orientada a entregar asesoría y servicios a los principales ejecutivos de las organizaciones para mejorar la efectividad de su estrategia de negocios, el desempeño organizacional y sus procesos operacionales.

2. PERFIL Y NECESIDADES DEL CLIENTE

A partir de las entrevistas realizadas a expertos, en las cuáles se profundizó en el contexto y tendencias del sector, las problemáticas y dificultades que estaban afectando a los negocios y las necesidades de asesoría que se perciben como relevantes para afrontar a los desafíos de corto, mediano y largo plazo, se obtuvieron conclusiones que permitieron ponderar y definir el *mix* de servicios sobre el cual se construirá el modelo de negocios de ClioDinámica para el sector. Cabe destacar que la visión de los actores fue complementada con información disponible en fuentes públicas, respecto a las particularidades culturales y de contratación de servicios en el sector.

Los principales elementos que fue posible identificar son:

- **Desafíos y necesidades de las empresas del sector:** Desde los actores entrevistados, es posible desprender que, dado el contexto social del país, existe una necesidad latente de contar con estrategias efectivas de relacionamiento con las comunidades en los territorios. Si bien hace algunos años la “sustentabilidad” respondía a una declaración que se materializaba a través de actividades de filantropía, hoy este enfoque ya no es suficiente. A juicio de un entrevistado: *“La empresa que no comprende que la sustentabilidad debe formar parte del negocio, está predestinada al fracaso”*¹⁵. Desde esto, las empresas necesitan realizar mejores procesos de diagnóstico y trabajo con los territorios, la obtención de la RCA es un primer paso para dar puesta en marcha al proyecto, pero el trabajo debe ser durante todo el ciclo de vida, lo cual hoy en día aún es un desafío en el sector.

Entre los principales aspectos que representan necesidades latentes para las empresas, destacan:

- Cumplimiento de compromisos y regulaciones en los proyectos.
- Obtención y mantención de licencia social para operar.
- Cumplimiento de estándares de sustentabilidad / Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Obtención de financiamiento proyectos de inversión.

¹⁴ Para establecer el alcance de los servicios, se ha tomado como referencia las definiciones de la plataforma mundial de consultorías: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/management-consulting>.

¹⁵ Cita textual de un entrevistado.

- Gestión de riesgos de conflictos socioambientales
- Certificación externa de KPI's de impacto y resultados para informar en reportes de sustentabilidad.
- **Necesidades de servicios de consultoría:** Al ahondar en las necesidades de servicios que actualmente no se encuentren del todo cubiertas por las empresas consultoras presentes en el mercado, los entrevistados coincidieron en los siguientes:
 - **Diagnósticos Territoriales** representativos que permitan detectar los puntos críticos en las comunidades y que sean fuente de valor para la empresa.
 - **Evaluaciones de Impacto** de los programas de inversión comunitaria, que sirvan de antecedentes para informar resultados sociales en los reportes de sustentabilidad, para mejorar el performance en estándares internacionales.

Respecto a lo anterior, resulta de importancia relevar las siguientes afirmaciones realizadas por los entrevistados:

- *“Los servicios de consultoría de diagnóstico territorial que hoy en día se ofrecen, responden a soluciones generales que no ahondan en las reales necesidades territoriales. Muchas veces son equivalentes a la línea base para la RCA, en base a información del INE u otros mecanismos. Esto no es lo que yo necesito de un asesor externo, nuestra estrategia de negocio apunta a detectar el punto crítico que nos permita aprovecharlo como fuente de creación de valor compartido, necesitamos conocer en profundidad las problemáticas de las comunidades para evitar conflictos...”*
- *“El servicio que se encuentra menos desarrollado son las evaluaciones de impacto, pero no las medioambientales, sino la de los programas de inversión social que realizamos. Los ejecutivos valoran esta información ya que es fuente de valor para el reporte de sustentabilidad. Reportar resultados nos permite mejorar en los estándares internacionales, lo cual impacta en el valor para el inversionista y la reputación de la empresa...”*
- **Atributos valorados de la empresa y el servicio:** En lo que respecta a la empresa consultora, es posible desprender de las entrevistas, que experiencia y la flexibilidad son los atributos más valorados por los clientes que han contratado servicios de consultoría. Se espera del asesor una mirada informada, conocedora del sector, que forme parte de las instancias de participación (seminarios / foros), que forme parte del medio y que pueda entregar valor agregado desde los distintos casos y servicios realizados.

Respecto a la empresa, lo que más se valora es que esta tenga un reconocimiento en la industria, que sea parte de redes, que cuente con casos de éxito y referencias que respalden su trabajo, de tal forme que cuente con herramientas para proponer soluciones a las problemáticas por las que fue contratado.

Algunas de las afirmaciones que sustentan estas conclusiones son:

- *“Es frecuente encontrar muchas empresas consultoras que tienen poca experiencia en desarrollo de trabajos con la comunidad, el servicio que hacen termina siendo recopilación de información sin una mirada estratégica para nuestro negocio”*
 - *“El cliente directo del servicio espera contar con asesoría de un profesional con experiencia, que le entregue referencias, casos, situaciones particulares, y que le transfiera conocimientos que le agreguen un valor real”*
 - *“Se espera que el asesor conozca de la industria, que esté informado del contexto, que conozca del trabajo con el territorio”*
- **Expectativas del servicio:** Del servicio propiamente tal, se desprende de las entrevistas que los atributos más valorados son la flexibilidad, el compromiso y la confianza. Los cuales se encuentran dados por el contexto en el cual se encuentra el cliente. Muchas veces, el requerimiento inicial puede presentar variaciones, o requerir de ajustes que afectan la programación de la consultoría y es en este punto en donde el servicio más personalizado es el que genera valor agregado. A juicio de un entrevistado:
 - *“No me gustan mucho las grandes empresas consultoras/auditoras, prefiero las de nicho, que son flexibles y se adaptan a lo que necesito, ya que por lo general los servicios son nuevos en el mercado, no hay referencias, y necesito que el servicio se pueda adaptar de acuerdo a los aprendizajes”.*
 - *“No tengo la mejor impresión de las empresas consultoras, las que hay no tienen mucha experiencia o entregan soluciones genéricas que no se adaptan a mi requerimiento”.*

Así también, se espera que el equipo de proyecto se muestre compenetrado y comprometido con el servicio. Se valora la iniciativa y la entrega de recomendaciones que agreguen real valor ante la problemática a resolver.

- **Proceso de contratación:** Según se puede constatar el principal mecanismo de búsqueda, selección y contratación - al menos en las grandes empresas - es el de la licitación, en donde se evalúan atributos de la experiencia de la empresa y el equipo, la calidad técnica de la oferta y el presupuesto. El proceso de toma de decisión de la contratación inicia con la evaluación de la pertinencia técnica de la oferta por parte de un comité del negocio y culmina con la decisión en el área de compras, quién resuelve de acuerdo a la mejor oferta económica.

3. MIX DE SERVICIOS

Para la definición del conjunto de servicios, se ha considerado como marco de referencia las guías técnicas para la creación de valor compartido en el sector energético (Palau Garrabou, 2015), en donde, a partir de la revisión de estudios de caso y de metodologías y herramientas desarrolladas por distintos especialistas a nivel mundial, se entregan un conjunto de elementos clave que debiesen desarrollar las empresas del sector energético en su relación con los territorios. De esta forma, los principales servicios a ofertar a las empresas del sector energía son:

3.1. SERVICIO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA PARA NEGOCIOS SUSTENTABLES

Servicios de consultoría que tienen como objetivo generar información estratégica para contribuir al diseño de carteras de iniciativas de impacto social y medioambiental, que permitan obtener retornos financieros sostenibles en el tiempo.

- **Estudios socioeconómicos de territorios de influencia:** Estudios cuantitativos y cualitativos orientados a entregar a la empresa un reporte en profundidad de las expectativas e inquietudes presentes en los territorios de influencia, tanto desde su realidad social y económica, como también desde las percepciones e inquietudes actuales e históricas, lo cual permitirá a la compañía determinar los posibles impactos – positivos y negativos - que puede tener un proyecto en el territorio y para detectar potenciales oportunidades de creación de valor.
- **Estudios de mapeo y caracterización de grupos de interés:** Estudio de las percepciones, inquietudes y expectativas de los principales grupos de interés a los que pueda impactar la operación o un proyecto de inversión, de manera directa o indirecta, buscando con ello, identificar potenciales riesgos u oportunidades de colaboración para tomar mejores decisiones en torno a los proyectos de inversión.
- **Asesoría en estrategias de valor compartido:** Identificación de necesidades y oportunidades de creación de valor en los territorios de influencia, que sean beneficiosas para la compañía y a su vez para la comunidad local, y desde ello, diseñar de manera creativa e innovadora estrategias con objetivos y planes concretos de beneficio mutuo, que permitan mantener relaciones de largo plazo y progresivas con los distintos grupos de interés.
- **Evaluación de impactos de la inversión en territorios de influencia:** Estudio de valoración de los resultados en la implementación de las estrategias de inversión en los territorios respecto a los objetivos del negocio, a nivel financiero y reputacional, como también del nivel de respuesta a las expectativas e inquietudes específicas de la comunidad local.
- **Observatorio de percepciones de agentes locales y grupos de interés:** Estudios cualitativos y cuantitativos, aplicados con frecuencia periódica, que permitan mantener un adecuado conocimiento de las expectativas, inquietudes y percepciones de los principales grupos de interés, de forma tal, de contar con información que permita identificar nuevas fuentes de oportunidades de creación de valor, como también de identificar posibles focos de riesgos de conflictos.
- **Plataformas de monitoreo de territorios de influencia:** Desarrollo tecnológico de mecanismos que integren diversas fuentes de información, geográficas, estadísticas y de investigación social, que permitan a los ejecutivos contar con antecedentes en tiempo real para tomar decisiones estratégicas en su relación con los territorios de influencia.

3.2. SERVICIO DE ASESORÍA EN ESTÁNDARES DE SUSTENTABILIDAD

Servicios que tienen como propósito, entregar asesoría técnica en el cumplimiento de los criterios y exigencias de los principales estándares de sustentabilidad a nivel mundial, buscando con ello, contribuir a instalar prácticas en los procesos de negocio para: Obtener mejores resultados en sus procesos de acreditación, mejorar la reputación frente a grupos de interés, cumplir con requisitos para acceder a financiamiento de grupos de inversión y mejorar el relacionamiento con comunidades para obtener la licencia social para operar.

- **Asesoría técnica en estándares de sustentabilidad:** Servicio de preparación para la acreditación en estándares sustentables, determinando brechas respecto a los criterios exigidos, apoyando la implementación medidas correctivas, elaborando medios de verificación y realizando actividades de transferencia metodológica que permitan a las compañías incrementar su performance e instalar prácticas que permitan mejorar resultados de manera sostenible en el tiempo.
- **Instalación de procesos sustentables en el negocio:** Diseño e implementación de políticas, protocolos y prácticas que permitan instalar mejoras en los procesos de negocio de las compañías, de acuerdo a las mejores prácticas globales y a los requisitos definidos para financiar proyectos de inversión.
- **Estrategias de inversión social en base a estándares sustentables:** Desarrollo de instancias de participación ciudadana, estudios de percepción en la comunidad, estudios sociodemográficos, *benchmarking*, entre otros, que permitan definir objetivos de largo plazo – alineados a los ODS - que orienten el diseño de planes de relacionamiento comunitario y programas de inversión de impacto financiero, reputacional y social para las compañías y sus territorios de influencia.
- **Estándares de gestión sustentable:** Asesoría en la instalación de prácticas y herramientas para apoyar los procesos de toma de decisión a nivel de gobiernos corporativos y niveles gerenciales, en base a las mejores prácticas y estándares internacionales.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio a implementar por ClioDinámica para el sector energía, se define como una estrategia concreta para el nuevo mix de servicios, que si bien, en lo técnico se sustenta en 9 años de experiencia, en lo operativo no se cuenta con una base de aprendizaje consolidada, por cuanto es, en esencia, un nuevo modelo que requiere ser adoptado e instalado en base a nuevas capacidades y recursos organizacionales.

1. SEGMENTO DE CLIENTES

- **Empresas eléctricas con proyectos de inversión** en infraestructura que tengan impacto en alguna localidad del territorio nacional. Las empresas objetivo son las pertenecientes a los segmentos: Empresas generadoras de energía, empresas generadoras de energía en base a ERNC, empresas de transmisión de energía, empresas de distribución de energía

2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor para el segmento objetivo definido en este modelo de negocio, se estructura en base a 3 grandes elementos:

- **Consultoría de alta rigurosidad técnica que entrega soluciones objetivas basadas en evidencia empírica**, lo cual conlleva el desarrollo de servicios con altos estándares de calidad y rigurosidad metodológica, basados en datos e información representativa y pertinente que sustente y respalde las propuestas de soluciones a las problemáticas que se buscan resolver.
- **Experiencia pública al servicio de la creación de valor para el negocio**, en donde se ofrecerá a la empresa el acceso a la información y experiencia del equipo en el estudio de los distintos temas públicos que influyen en contexto sociocultural del país, y desde donde emanan oportunidades de creación de valor para ser aprovechadas en las decisiones de inversión de impacto y relacionamiento de las organizaciones.
- **Servicios flexibles que se adaptan a las necesidades del cliente y del negocio**: Se entregará un servicio personalizado y orientado al resultado, lo cual se materializa en una mayor disponibilidad para atender nuevos requerimientos o realizar cambios en la programación inicial que faciliten la resolución de la problemática y permitan entregar una mejor solución al cliente.

3. CANALES

Los canales de comercialización de los servicios para el segmento de empresas eléctricas, serán los siguientes:

- **Contactos personales**: Gestión presencial con potenciales clientes, de forma de comprender la necesidad central y elaborar una propuesta que se ajuste a la problemática que el cliente requiere resolver. Frente a casos en que la necesidad no esté detectada, el contacto directo permitirá presentar una oferta de servicios que pueda activar una necesidad no identificada por el potencial cliente.
- **Portales de licitación**: Postulación a licitaciones públicas en portales de licitación de las grandes empresas, construyendo propuestas técnico / económicas competitivas frente a las empresas que conforman la competencia.
- **Contacto a través de partners**: Acciones de *networking* para dar a conocer los servicios de la empresa y generación de alianzas de proveedores, para acceder a nuevos mercados y redes de potenciales clientes.

- **Contacto indirecto en medios digitales:** Vinculación a través de página web, foros, columnas de opinión u otros para que un potencial cliente pueda interesarse por acceder a la oferta de la empresa.

4. RELACIÓN CON CLIENTES

- **Relaciones cercanas de largo plazo:** Las relaciones estarán focalizadas a comprender en profundidad las necesidades del cliente y establecer un vínculo de confianza que permita lograr sinergias para alcanzar mejores resultados. El servicio estará basado en lograr confianza, transparencia y empatía entre los equipos que interactúen dentro del proyecto.
- **Contacto directo y permanente con el equipo de proyecto:** Se mantendrá un vínculo frecuente, cercano y proactivo frente al cliente, de forma tal que le permita sentir seguridad y tranquilidad frente a situaciones contingentes y emergentes, de forma que pueda sentir en ClioDinámica un aliado estratégico comprometido con los problemas de su organización.

5. RECURSOS CLAVE

- **Imagen y reconocimiento de marca:** Conlleva instalar la marca ClioDinámica dentro de las principales opciones de contratación de los potenciales clientes del segmento objetivo.
- **Redes de profesionales con experiencia en la industria:** Profesionales que hayan trabajado en cargos gerenciales, ejecutivos o en directorios de empresas de la industria, que permitan generar vínculos y contacto directo con potenciales clientes, ampliando las posibilidades comerciales para la venta de servicios.
- **Equipos multidisciplinarios:** Equipos de diversas especialidades y áreas del conocimiento, que permitan analizar y resolver problemáticas desde una mirada multidimensional.
- **Redes de especialistas y académicos:** Asesores y expertos orientados a transferir conocimientos técnicos y especializados al equipo de consultores de la empresa. Así también, corresponden a recursos clave para robustecer los equipos con los que se compite en licitaciones públicas y privadas.

6. ACTIVIDADES CLAVE

Entre las principales acciones que deben implementarse para la propuesta de valor de la empresa son las siguientes:

- **Presencia en actividades de networking vinculadas al mercado:** Se requerirá la empresa cuente con una presencia frecuente en instancias vinculadas al sector energía, ya sea participando como relator de actividades, sponsor, o siendo parte de mesas de discusión y análisis, que permitan generar relaciones para capturar clientes potenciales.
- **Educación y entrenamiento de consultores:** Transferencia de protocolos y estándares de servicio relevantes en el desarrollo y gestión de consultorías, ya sea desde el punto de vista de la oferta de valor, como en normas esenciales al momento de abordar la relación con el cliente.
- **Investigación aplicada a servicios de consultoría:** Esta actividad contempla la investigación permanente de la industria en cuanto a sus tendencias, cambios, desafíos globales u otros, que constituyen fuente de información relevante para el desarrollo de los proyectos.
- **Innovación en el desarrollo de servicios:** Estudio de detección de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios de consultoría, ya sea desde la incorporación de mejoras a los servicios actuales, o desde desarrollo de nuevos servicios que surjan desde las

nuevas tendencias en consultoría a nivel global. Esto, a propósito de mejorar continuamente la oferta de servicios para mantener la posición competitiva en el mercado.

- **Creación de redes y alianzas estratégicas:** Crear nexos permanentes con consultores, expertos, académicos y empresas, para ampliar la red de oportunidades para fortalecer servicios y para acceder a nuevas fuentes de negocios potenciales.

7. ALIANZAS CLAVE

- **Redes de académicos y especialistas:** Generación de alianzas estratégicas para robustecer equipos de trabajo e incrementar el nivel de competitividad en postulación a licitaciones.
- **Partners de trabajo de campo:** Empresas de encuestas y de levantamiento de información en terreno, para operacionalizar estudios de investigación social en territorios.
- **Partners desarrollo informático:** Alianzas estratégicas con equipo técnico para diseñar soluciones informáticas que complementen y potencien las herramientas para el desarrollo de los servicios.

8. FUENTES DE INGRESO

- **Servicios de consultoría:** Venta de horas hombre de servicios de consultoría, que incorpora margen y costos operacionales de acuerdo al alcance y naturaleza del servicio.

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

- **Staff de consultores:** Remuneración del equipo consultor asociado al proyecto.
- **Equipo de soporte:** Remuneración del equipo de profesionales y administrativos de los procesos de soporte de la empresa, tales como los administrativos, financieros, contables, entre otros.
- **Equipo de investigación y desarrollo de servicios:** Remuneración del equipo de especialistas permanentes de la empresa, a cargo de investigar el entorno para detectar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer permanentemente los servicios de consultoría de la empresa.
- **Marketing y networking:** Inversión en inscripciones para participar en seminarios, jornadas de especialización, mecanismos de comunicación, entre otros, que permitan focalizar una estrategia de marketing inbound en segmento de empresas de energía.
- **Gastos generales:** Gastos de administración de infraestructura, servicios básicos y financieros para la operación de la empresa.
- **Gastos operacionales:** Costos directos asociados al desarrollo operacional del proyecto, lo cual involucra gastos de transporte, viáticos, financiamiento de trabajo en terreno, encuestas, salones, entre otros requeridos para la realización del negocio.

PLAN DE MARKETING

Desde este apartado se presentan las estrategias y acciones a realizar a nivel estratégico y táctico para responder a los desafíos que plantea el modelo de negocio con la propuesta de valor de la empresa.

1. MARKETING ESTRATÉGICO

Bajo este acápite se presentan las principales definiciones que orientarán los métodos y herramientas de marketing a implementar para el posicionamiento competitivo de ClioDinámica en las grandes empresas de energía.

1.1.SEGMENTACIÓN

El segmento objetivo de este proyecto serán los gerentes de las grandes empresas de generación, transmisión y distribución de energía en el territorio chileno.

Esta segmentación se realiza en base a los siguientes parámetros:

- **Tamaño de empresa:** Grandes empresas, con ventas de más de UF 100.000.
- **Geográfico:** Oficinas en la Región Metropolitana, Quinta o Sexta Región, con operaciones y proyectos de inversión en cualquier parte del país.
- **Características específicas:** Participante de los gremios de generadoras y eléctricas del sector.

1.2.MERCADO OBJETIVO

Tal como fue definido en el apartado de estudio de mercado, el nicho objetivo estará conformado por las grandes empresas generadoras, distribuidoras y transmisoras de energía en Chile, pertenecientes a la asociación de generadoras de Chile y asociación de empresas eléctricas.

1.3.POSICIONAMIENTO

Los atributos que diferencian a ClioDinámica de otras empresas competidoras y que han sido definidas en la propuesta de valor del modelo de negocios, son los siguientes:

- **Visión y enfoque:** Los consultores se orientan al mejor resultado, investigan, indagan, contrastan hipótesis y soluciones desde múltiples dimensiones y aristas, preocupándose de contar con una mirada integral para entregar la mejor solución.
- **Experiencia en lo público:** Se cuenta con un conocimiento en profundidad de las problemáticas sociales, económicas y ambientales desde la mirada de la consultoría. Los profesionales conocen la visión de la ciudadanía, pero también de la institucionalidad pública y de las empresas. Esto les entrega un capital estratégico importante al momento de abordar problemáticas de la empresa privada.
- **Compromiso y cercanía:** El desarrollo del servicio se caracteriza por el estilo del equipo de proyecto, en donde cada uno de sus integrantes se compromete con la problemática y la solución más allá de los términos contractuales. Se generan vínculos cercanos y de confianza con el cliente, lo cual permite conocer las reales necesidades de las problemáticas que se buscan resolver.

- **Entrega y flexibilidad:** Se trabaja en función del resultado más que en lo pactado en el contrato, en donde el equipo es proactivo en proponer cambios y/o alternativas que permitan responder con la mejor calidad a la problemática con la que cuenta el cliente.

Sustentado en estos atributos de diferenciación, se establece una declaración de posicionamiento que se sustenta principalmente en comunicar la rigurosidad y flexibilidad como elementos clave del servicio que entrega ClioDinámica.

Declaración de posicionamiento

“Para grandes empresas de energía que requieran contratar servicios de consultoría gerencial de alto impacto estratégico, ClioDinámica es una empresa consultora que ofrece un servicio diferenciador, de alto estándar técnico, riguroso en el análisis, pero flexible en la búsqueda de alternativas para lograr soluciones que realmente resuelvan las problemáticas públicas que constituyen riesgos y oportunidades para la sustentabilidad del negocio”

1.4. OBJETIVOS DE MARKETING

De acuerdo al modelo de negocios de la empresa y la declaración de posicionamiento, la estrategia de Marketing de la empresa se centrará en los siguientes objetivos:

- (1) Posicionar a ClioDinámica dentro de las empresas de consultoría más valoradas en la industria de Energía.**
- (2) Atraer clientes de las grandes empresas de energía hacia los servicios de ClioDinámica.**

2. MARKETING OPERACIONAL

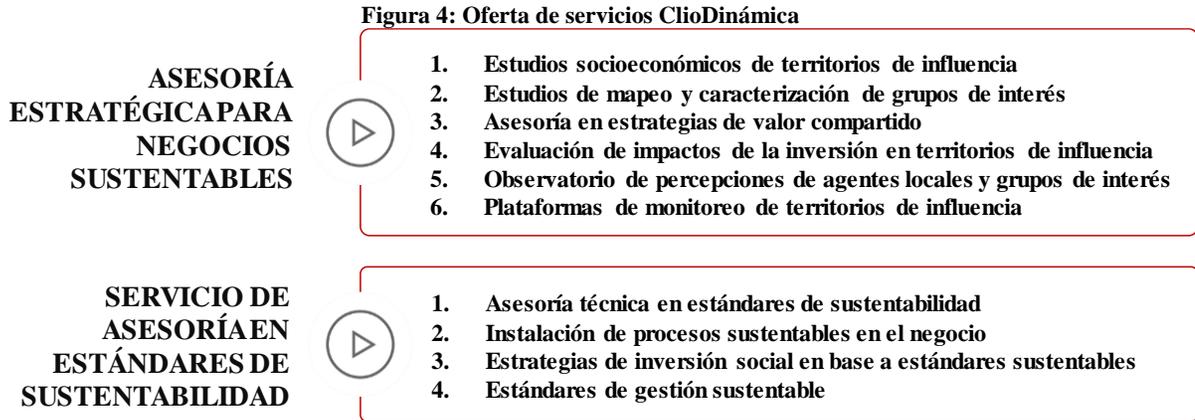
A continuación, se presenta la operacionalización de la estrategia de marketing, en donde se exponen elementos a nivel de productos, distribución, promoción y precio, que son clave para impulsar la instalación y posicionamiento de la marca ClioDinámica en el segmento de grandes empresas de energía en Chile.

2.1.SERVICIO / PRODUCTO

La oferta de ClioDinámica, si bien se puede estructurar en un conjunto de servicios de consultoría gerencial específicos para responder a una necesidad concreta de un cliente en particular, se caracteriza principalmente por un “estilo” y una “mirada integral” en la forma de abordar la problemática, en donde el valor agregado y diferenciador está en la incorporación de los elementos “públicos” a los procesos de toma de decisión de los principales gerentes y ejecutivos de las empresas.

En concreto, los servicios que ofrece ClioDinámica son “Asesoría estratégica para negocios sustentables” y “Asesoría en estándares de sustentabilidad”, los cuales se desarrollan desde una visión integrada de los distintos grupos de interés en los territorios y en la empresa, sean estos: Instituciones públicas, trabajadores, accionistas, ciudadanía, organizaciones empresariales, proveedores u otros, y se traducen en estrategias concretas que buscan contribuir al cliente a desarrollar el negocio creando valor sustentable en el tiempo.

Teniendo en consideración esta mirada integral en la forma de hacer consultoría, los servicios concretos que ofrece ClioDinámica para las empresas del sector energía son los que se muestran en la figura 4:



Fuente: Elaboración propia

2.2.PROMOCIÓN

Con el objeto de avanzar en el posicionamiento de la empresa, y lograr atraer clientes de las grandes empresas de energía, se implementará un mix promocional que permita dar respuesta a los principales puntos de contacto de la experiencia de un cliente en la búsqueda y contratación de una consultoría, según los nuevos enfoques de Marketing planteados en el modelo del Consumer Decision Journey (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009).

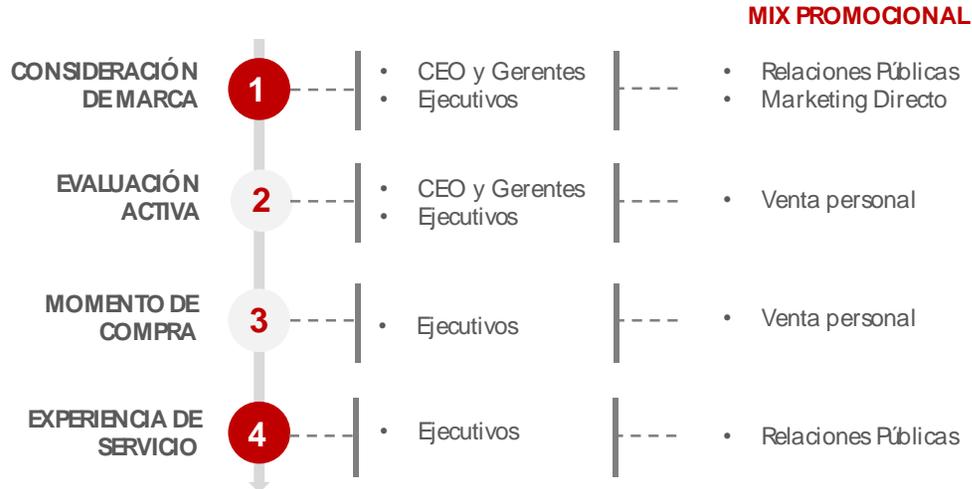
Figura 5: Modelo Consumer Decision Journey



Fuente: Adaptación modelo Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, Mckinsey 2009.

Al respecto, cabe destacar que la estrategia se focalizará tanto al tomador de decisión, que para este tipo de servicio corresponde al CEO y los Gerentes, y a los Ejecutivos de segunda línea que “influyen” la decisión final, al ser responsables de evaluar, revisar antecedentes y recomendar la consultora que mejor se adapte al perfil del requerimiento. Tal como es posible observar en la figura 6, cada uno de estos actores incide en distintas fases del proceso decisional, en donde la primera, de consideración de marca, hoy en día resulta clave, al ser una de las principales debilidades que se presentan al contar con poca experiencia en este mercado en específico.

Figura 6: Mix promocional según fase de decisión del cliente



Fuente: Elaboración Propia

Las principales herramientas de promoción a implementar bajo el mix son las siguientes:

- **Relaciones públicas:** Con enfoque a incrementar la consideración de marca por parte de gerentes y ejecutivos, se trabajará en la generación de una buena imagen corporativa y posicionamiento en las instancias de networking que frecuentan estos actores, de forma de generar un mayor reconocimiento y posicionamiento de la empresa. Para ello, las principales estrategias a implementar son:
 - **Eventos:** Participación activa en charlas, seminarios y eventos asociados con Energía, Sustentabilidad, Desarrollo y Territorio, lo cual involucra participar de espacios de discusión y *workshops* relacionados a la temática.
 - **Estudios de caso:** Documentación de estudios o proyectos que permitan dar a conocer los resultados y experiencia de la empresa, así como el enfoque de los servicios que se realizan.
 - **Estudios propios y columnas de opinión:** Dado que el atributo diferenciador de ClioDinámica es la perspectiva desde la que se afrontan las problemáticas, se utilizarán medios digitales formales para dar a conocer la visión experta, opiniones respecto a temas de contingencia de la industria y el país, elementos público – privados u otros, que permitan avanzar hacia un mayor conocimiento de la marca por parte de los CEO 's y gerentes de las grandes empresas del sector.
- **Marketing directo:** Para lograr consciencia y reconocimiento de marca por parte de los CEO's, gerentes y ejecutivos, se requiere capturar la atención en base a un método simple, pero efectivo en cuanto a los servicios que se ofrecen y los resultados que podría generar para la empresa. Para ello, las estrategias a implementar son:
 - **Correo directo:** Se implementará una estrategia de presentación a través de correo electrónico para los gerentes y principales ejecutivos de las áreas de negocio de las empresas,

dando a conocer el enfoque bajo la declaración de posicionamiento de este plan de marketing y para ofrecer la posibilidad de dar a conocer las potencialidades y beneficios que podría tener para la empresa, contratar este tipo de asesorías.

- **Venta personal:** Dado que los servicios que se planean ofertar a las grandes empresas, recién comienzan a impulsarse en Chile dados los diversos conflictos socioambientales que se han registrado en los últimos 3 años en el país, será necesario impulsar una estrategia de visita presencial a potenciales clientes para no sólo dar a conocer el enfoque y las características de los servicios de ClioDinámica, sino que también para poder transferir conocimientos a los gerentes y ejecutivos para que puedan comprender la magnitud y los resultados que estas asesorías podrían tener para sus negocios. La realización de estas visitas es, por tanto, un mecanismo de generación de necesidades para potenciales cliente y también un mecanismo de posicionamiento de imagen como una de las pocas empresas en Chile que ponen a disposición su *expertise* público, al servicio de la sustentabilidad de los negocios.

2.3.PLAZA / CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La plaza o distribución define la manera en que se entregará el servicio al cliente, estableciendo la manera en la que se establecerá el contacto para ser comercializados. Dada la naturaleza de los servicios de asesoría, la forma en que se planea tomar contacto con los Gerentes y Ejecutivos de las grandes empresas, es la siguiente:

- 1. Contacto directo a través del equipo comercial de consultores:** Corresponde a la gestión personal por parte de Gerentes y Jefes de Proyecto, para dar a conocer la empresa y presentar los servicios que se ofrecen, buscando responder a una necesidad, o generar nuevas en función de los atributos del servicio que se entrega.
- 2. Contacto indirecto a través de expertos o empresas aliadas:** Se generarán alianzas con otras empresas para complementar servicios y potenciar la oferta al cliente. Estos vínculos serán utilizados como canales de contacto para acceder a nuevos clientes para ClioDinámica.
- 3. Portales de licitación:** Se accederá a nuevos clientes a través de la postulación a oportunidades de venta que puedan existir en los portales de licitación pública o privada, buscando lograr reconocimiento de marca en el mercado.
- 4. Contacto a través de recomendación de clientes:** Desde esta perspectiva, la apuesta de ClioDinámica estará en contar con altos niveles de satisfacción con la experiencia del servicio por parte de los clientes, lo cual será potenciado como un medio para generar recomendaciones que permitan acceder a nuevos contactos de gerentes y ejecutivos que requieran de este tipo de servicios en las empresas del sector.
- 5. Contacto indirecto en medios digitales:** Presencia en medios de opinión u otros para que un potencial cliente pueda interesarse por acceder a la oferta de la empresa.

2.4.PRECIO

El precio de los servicios que se define en función de los costos fijos, variables y el margen meta establecido por las políticas comerciales de la empresa. En función de ello, ClioDinámica no utilizará una estrategia de precios fijos para la venta de servicios, si no que los establecerá en función de un método de costeo en base a un precio de venta esperado sobre un margen del 30%, el cual sustentará el proceso de negociación con el cliente. Cabe destacar que, según el nivel de

relevancia estratégica de la oportunidad, por ejemplo, para capturar a un nuevo cliente, se definen tramos de sensibilidad del margen esperado hasta un mínimo del 10%, el cual deberá ser aprobado previamente por los gerentes y socios de la empresa. De acuerdo a esto, el método de fijación de precio de venta “esperado” es el siguiente:

1. **Costos fijos:** Corresponde al costo asociado a los materiales de oficina, mantención, mobiliario, soporte computacional, gastos de emisión de boletas de garantía, intereses financieros, entre otros costos fijos, al que, en su conjunto, se destinará el 16% del precio de venta del servicio.
2. **Costos variables:** Estos corresponden a gastos en que se debe incurrir en base a las características y alcances del servicio que se oferta al cliente. Dentro de estos costos, se consideran:
 - **Costo HH:** Costo de los consultores contratados por la empresa, que se valorizan según el costo empresa de la remuneración diaria, y se costean para el proyecto en función de las horas que el jefe de proyecto planifique, en función de la carta Gantt y los productos de la consultoría.
 - **Costos operacionales:** Estos corresponden a los costos operacionales en que se debe incurrir en función de la naturaleza y características del proyecto. En este, se consideran los gastos generales (traslados, viáticos, combustible, aéreos, alojamiento entre otros), costos por servicios profesionales que se requieran contratar para asesoría especializada, costos de trabajo de campo, en caso de tener que realizarse encuestas, grupos focales, talleres u otros, y costos de honorarios de profesionales que se contraten para efectos de externalizar un producto o requerir HH de apoyo para el desarrollo efectivo de la consultoría.
3. **Margen Operacional:** Como estrategia de venta se define un margen esperado de 30% sobre el precio de venta de la consultoría, el cual, busca generar un estándar competitivo para capturar nuevos clientes y penetrar en el mercado.

De acuerdo a lo anterior, la estructura sobre la que se definirá el precio de la consultoría, de acuerdo a la naturaleza y características del servicio, se establece según la figura 7:

Figura 7: Estructura de costo y definición de precio de venta de servicios



Fuente: Elaboración propia

PLAN OPERACIONAL Y DE PERSONAS

El plan de operaciones y de personas que se desarrolla en este capítulo define los procesos y actividades para el desarrollo de este proyecto y los recursos que involucra su implementación al interior de la empresa.

1. PLAN OPERACIONAL

1.1.IMPACTOS DEL PROYECTO EN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

A modo de contextualizar el plan operacional, en primera instancia es importante destacar los cambios que significan para la empresa el desarrollar una nueva línea de servicios de esta naturaleza, de forma tal de poder determinar de manera concreta los recursos y capacidades que se requieren para su sostenibilidad en el tiempo.

i) Ventas

En términos de cuantía, el impulso a esta nueva línea de servicios involucrará un incremento en la cantidad de proyectos que se desarrollan al interior de la organización. A modo de referencia, el volumen ascendía a 25 en el año 2017 y a noviembre de 2018 totalizaba 42 proyectos ejecutados, de los cuales 10 se desarrollaron para empresas públicas y/o privadas, es decir, un 24% del total.

Siguiendo el comportamiento histórico, el crecimiento del volumen de proyectos dependerá del nivel de recursos y esfuerzos que se destine desde la fuerza de ventas de la empresa para materializar nuevas oportunidades. Como referencia, en promedio cada Jefe de Proyecto tiene una efectividad en ventas en un rango entre 8 y 15 proyectos durante el año, dependiendo de su magnitud y modalidad de compra (principalmente vía convenio marco y licitación pública), mientras que los consultores líderes, en promedio alcanzan una efectividad de venta de 5 proyectos a través de licitación pública.

Considerando que la meta es poder incrementar las ventas de la empresa, bajo un escenario realista, se esperaría que, al primer año de implementación del modelo de negocio, se pueda concretar la venta de al menos 8 proyectos en el primer año y consolidar un crecimiento gradual dependiente de la efectividad en la gestión comercial.

ii) Dotación

El nuevo modelo de servicios tendrá impacto principalmente sobre la fuerza de ventas de la empresa involucrando un mayor tiempo en la gestión directa y en el establecimiento de relaciones con actores de la industria.

Los procesos de venta actuales se sustentan en la gestión de los gerentes y socios, de los jefes de proyecto, encargado de asuntos corporativos y en los consultores líderes, por tanto, el desarrollar una nueva línea de negocio requerirá mayor dedicación y gestiones, que necesariamente involucrarán menor capacidad de participación operativa en proyectos, debiendo fortalecerse la especialización de los consultores para habilitar los procesos de venta.

iii)Marketing

Dada la dinámica del mercado privado, este será uno de los principales impactos que generará este proyecto, dado que hoy en día la empresa no se encuentra presente en el mercado, y por tanto requiere desarrollar acciones que permitan dar a conocer la marca y los atributos diferenciadores del servicio.

iv) Infraestructura

La implementación de esta nueva línea de negocio no requerirá de inversiones en compra o arriendo de instalaciones, ya que la empresa cuenta con una oficina en la comuna de Providencia con capacidad para albergar a la dotación adicional realizando adecuaciones al *layout* para instalar hasta 35 puestos de trabajo que permitan sustentar al equipo adicional que se pueda requerir para la línea de negocio. Será, por tanto, cargo para este proyecto la realización de inversiones en mobiliario y material de oficina, así como el establecimiento de un cargo proporcional por costos de administración y de pago del leasing vigente por la compra de la oficina.

v) Capacidades y especialización

El modelo de negocio y la estrategia de marketing que se proponen a partir de este proyecto, involucran necesariamente poder fortalecer capacidades técnicas y transversales de los equipos de la empresa, de forma que permitan poder sustentar el crecimiento y habilitar los espacios comerciales. Entre los principales, destaca el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, herramientas de gestión de proyectos, habilidades comerciales y especialización académica en temáticas atinentes a las nuevas líneas de consultoría.

1.2. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

Previo al inicio de la operación de la nueva línea de negocio, las actividades que se deben realizar son:

i) Construcción de base de datos de clientes potenciales

El equipo comercial conformado por los gerentes, jefes de proyecto y asuntos corporativos, trabajará en desarrollar una base de datos con información de los gerentes y ejecutivos de las grandes empresas de energía. Esta base contendrá antecedentes profesionales y de contexto que permitan realizar una oferta personalizada a cada actor.

ii) Mapeo de relación empresas y territorios

Se realizará un levantamiento y caracterización de las acciones que se encuentran desarrollando las grandes empresas para mitigar sus riesgos en materia de conflictos socioambientales, y también respecto a los proyectos de inversión social que se encuentran impulsando. Con esto, se tendrá un panorama completo que permitirá priorizar la estrategia comercial en base al contexto de cada uno de los actores. Entre los principales aspectos que se estudiarán son:

- Implementación de estándares internacionales de sustentabilidad (Ejemplo *dow jones sustainability index*).
- Presencia en territorios en estado de riesgo de conflictos socioambientales.
- Empresas con acontecimientos recientes de conflictos con grupos de interés.
- Empresas que declaran implementar proyectos de inversión social en territorios de influencia.
- Empresas que cuentan con proyectos paralizados o postergados por impactos negativos.

iii) Construcción brochure y presentación relato comercial

Desde el nuevo modelo de negocio que se propone en este proyecto, así como de la declaración de posicionamiento, se trabajará con una agencia especializada en la construcción de productos comunicacionales que permitan dar a conocer la nueva oferta de servicios a potenciales clientes. En complemento, se construirá un relato comercial que permita establecer una línea discursiva transversal entre los distintos agentes de venta de la empresa.

iv) Actualización de imagen corporativa

Se realizará una actualización completa a los medios de posicionamiento comunicacional de la empresa, principalmente en lo que respecta a la página web y las presentaciones corporativas, de forma de poner en valor el sello sobre el cual se sustenta la propuesta de valor de la empresa.

v) Preparación equipo comercial

Teniendo en vista que la estrategia de promoción y comercialización se encuentra sustentada principalmente en el contacto directo con el cliente y en el establecimiento de relaciones cercanas y de confianza, resulta clave poder realizar jornadas de trabajo y preparación con gerentes, jefes de proyecto, asuntos corporativos y consultores líderes para instalar capacidades y competencias de venta, negociación y relacionales, que permitan sentar las bases para impulsar el desarrollo de la nueva línea de negocio. Así también, se deberá impulsar un trabajo en la generación de redes con actores vinculados a la industria, para que estos puedan habilitar contactos para acceder a la presentación de la empresa y para detectar oportunidades de negocio.

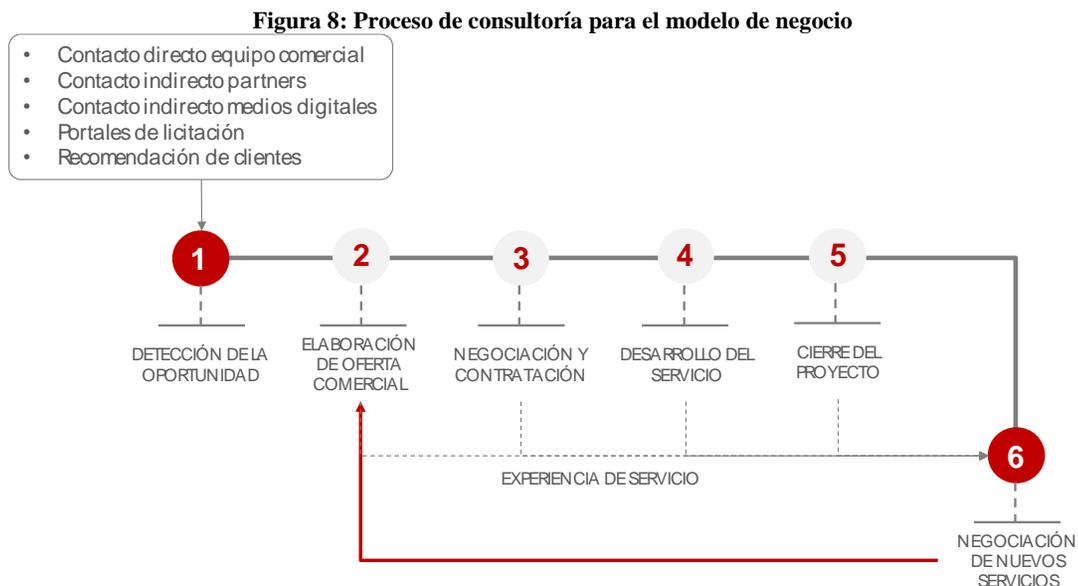
vi) Visitas de presentación a potenciales clientes

Se tomará contacto con gerentes y ejecutivos de grandes empresas, vía email directo o desde recomendaciones, para agendar instancias de presentación de la oferta de servicios de ClioDinámica, así como los elementos diferenciadores de la propuesta de valor de la empresa. Esto con el propósito de dar a conocer la marca y detectar oportunidades de colaboración.

1.3. ACTIVIDADES OPERACIONALES

En lo que respecta a la estructura operativa, la nueva línea de servicios incorpora dentro de sus principales procesos, el desarrollo de acciones de gestión de venta directa a potenciales clientes y de negociaciones al término del proyecto para generar nuevas oportunidades de servicios.

La operación completa del modelo de negocio es la que se muestra y describe en la figura 8:



Fuente: Elaboración propia

1.- Detección de la oportunidad

Corresponde a la reunión o contacto con cliente para analizar requerimientos y/o necesidades que puedan plantear una oportunidad de servicio de consultoría. En esta instancia, el equipo consultor analiza y contextualiza la problemática, plantea su visión sobre la misma y se acuerdan los productos concretos sobre la cual se estructura la propuesta comercial.

2.- Elaboración de oferta comercial

El equipo consultor prepara una oferta comercial, con el enfoque técnico y la propuesta económica para el desarrollo del servicio. En esta, se plantea el plan de trabajo, actividades clave, principales productos y equipo que ofrece para el servicio. En complemento, se presenta valorización del servicio, especificando servicios profesionales y costos operativos considerados en la cotización.

3.- Negociación y contratación

Se presenta la propuesta técnica y económica al cliente y se desarrolla un proceso de revisión y negociación en cuanto al alcance del servicio y a la cotización elaborada por el equipo consultor. Una vez generados los acuerdos, se inicia el proceso de contratación y planificación del desarrollo del servicio.

4.- Desarrollo del servicio

Desarrollo del plan de trabajo propuesto para el servicio, en donde se contienen las fases de preparación y planificación, contextualización y diagnóstico, desarrollo del trabajo de análisis y la elaboración de soluciones a la problemática que origina el servicio.

5.- Cierre del servicio

Una vez concluido el plan de trabajo, esta etapa del proceso corresponde a la presentación de las alternativas de solución al cliente y las recomendaciones respecto a los cursos a seguir para su efectiva implementación. Como parte del proceso de cierre de la consultoría, el equipo consultor transfiere su visión y *expertise*, buscando contribuir al cliente a lograr la mejor solución respecto a la problemática.

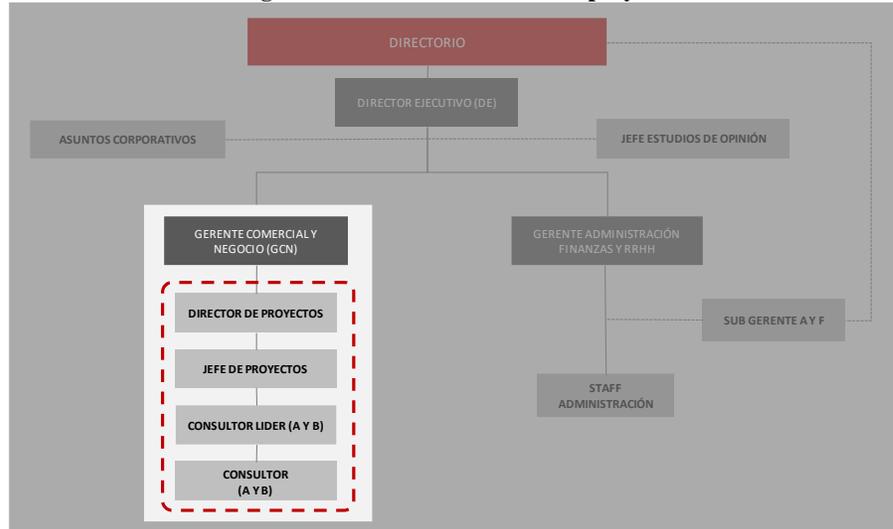
6.- Negociación de nuevos servicios

Como resultado de la buena experiencia de servicio y del conocimiento en profundidad de las problemáticas y requerimientos de cliente, en esta última actividad del proceso el equipo consultor propone y negocia nuevas alternativas de servicios en torno a las problemáticas del cliente, buscando consolidar una relación comercial que perdure en el tiempo y que permita generar nuevas fuentes ingreso para la empresa.

2. PLAN DE PERSONAS

La operación de este proyecto contempla la instalación de una nueva línea funcional de consultoría que dependerá directamente del Gerente Comercial y de Negocio de la empresa, y que se fortalecerá gradualmente en dotación de acuerdo al desempeño en ventas del equipo comercial que estará a cargo de su implementación. La estructura funcional del proyecto es la siguiente:

Figura 9: Estructura funcional de proyecto



Fuente: Elaboración propia

2.1. PLAN DE DOTACIÓN

Para dar puesta en marcha a la nueva línea de servicios, durante 2019 se implementará un equipo conformado por dos consultores B, un consultor líder y un jefe de proyectos a medio tiempo, que compartirá funciones con los proyectos que actualmente se desarrollan en los otros ámbitos de consultoría. La razón principal de esta estructura es destinar fuerza de trabajo experimentada en las labores comerciales para concretar ventas durante el primer semestre del año 2019, de forma que permitan generar flujo y capital de trabajo para iniciar el crecimiento y desarrollo de la línea. La estrategia es, por tanto, utilizar capacidad instalada para generar propuestas comerciales y materializar ventas que permitan en los años siguientes consolidar un equipo concreto para esta nueva línea de negocio.

En la tabla 11 se muestra la proyección del equipo base requerido para sustentar la operación futura del proyecto:

Tabla 11: Proyección de dotación

Empresa (Actual)	CARGOS	DOTACIÓN				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
0	Director de Proyectos	0	0	0	1	1
3	Jefe de Proyectos	0,5	1	1	1	2
2	Consultor Líder A	0	0	1	1	1
2	Consultor Líder B	1	1	1	1	2
3	Consultor A	0	1	1	2	2
4	Consultor B	2	2	3	3	4
14	TOTAL	3,5	5	7	9	12

Fuente: Elaboración propia

Esta planificación se realiza a partir de las siguientes consideraciones:

1. Inicialmente se contempla destinar a un jefe de proyecto a medio tiempo al desarrollo de gestiones y negociaciones con clientes potenciales para materializar ventas. Para ello, se requerirá que este cuente con el apoyo de un consultor líder y dos consultores B para la construcción de propuestas metodológicas y el desarrollo de estudios de contexto que permitan detectar oportunidades desde el presente de la industria y de la empresa.
2. Para el año 1, al ser el primer año de venta, se espera contar con un bajo número de adjudicación de proyectos, los cuales, en función del desempeño histórico, se estima puedan alcanzar un promedio de 8, para lo cual se requeriría contar un consultor líder y dos consultores para sustentar la ejecución. Así también, se contempla la posibilidad de subcontratar tareas y productos con consultores externos, de forma tal de no tener que incurrir en gastos permanentes en la primera fase de operación.
3. Para el año 2, considerando los desempeños históricos, se esperaría que un Jefe de Proyecto con experiencia pueda alcanzar un promedio de ventas de 8 proyectos anuales (o su equivalente a MM\$300) contando con un equipo consolidado de consultores. Para esta carga, se requerirá al menos de 1 consultor líder y 3 de apoyo para la construcción de los análisis y productos del proyecto. Esto, considerando una primera fase de maduración del equipo.
4. Finalmente, para los siguientes periodos, el plan contempla iniciar la consolidación de la nueva línea de servicios con el incremento de la dotación de consultores líderes y la instalación de un director de proyectos a medio tiempo, a cargo de las grandes decisiones técnicas y comerciales de esta línea de negocio. Esto contempla desarrollar programas de desarrollo y promoción de profesionales para instalar nuevos liderazgos a cargo de la gestión comercial de la empresa.

Los principales roles y funciones que ejercerán los profesionales dentro de estos cargos son:

DIRECTOR DE PROYECTO

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la gestión comercial de los proyectos de consultoría, identificando y generando oportunidades de negocio que permitan alcanzar las metas de venta y rentabilidad de la empresa. • Dirigir ejecutivamente los proyectos de consultoría, manteniendo el monitoreo del nivel de cumplimiento de los plazos y de los estándares de calidad de los productos. Así también, poner a disposición del equipo, su expertis técnica, brindando lineamientos frente a instancias de mayor complejidad, para asegurar valor al cliente. • Dirigir acciones que permitan contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 6 años de experiencia profesional. • Experiencia en Consultoría. • Al menos 2 años en cargos de jefatura y/o dirección de equipos. • Diplomado en temática acorde a la Consultoría. • Magíster en temática acorde a la Consultoría

JEFE DE PROYECTO

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar estratégicamente los proyectos de consultoría, siendo responsable de tomar decisiones que permitan dar respuesta a los objetivos de los proyectos bajo su responsabilidad, establecer vínculos estratégicos con el cliente, velar por el cumplimiento de los plazos y garantizar el cumplimiento de altos estándares de calidad en los productos de consultoría.• Realizar gestión comercial en el área bajo su responsabilidad, buscando y postulando a nuevas oportunidades de negocio, planificando y administrando los recursos y velando por el cumplimiento de las metas de veta de la empresa.• Ejecutar acciones y tomar decisiones que permitan contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Entre 4 a 5 años de experiencia profesional.• Experiencia en Consultoría.• Deseable experiencia en gestión de equipos de trabajo.• Diplomado en temática acorde a la Consultoría.• Magíster © en temática acorde a la Consultoría.

CONSULTOR LÍDER A

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar tácticamente los proyectos de consultoría, planificando la ejecución del proyecto, proponiendo metodologías, coordinando a los equipos de proyecto, distribuyendo cargas de trabajo, gestionando los plazos de los proyectos y coordinándose con la contraparte técnica, velando por la calidad de los productos y la oferta de valor al cliente.• Participar en la gestión de venta de la empresa, apoyando y liderando búsquedas de oportunidades de negocio y proponiendo soluciones y metodologías innovadoras que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.• Participar en iniciativas asociadas con el cumplimiento de los desafíos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años de experiencia en Consultoría.• 1 año como Consultor Líder B (requisito interno).• Experiencia en gestión de equipos de trabajo.• Experiencia en gestión de proyectos.• Diplomado © en temática acorde a la Consultoría.

CONSULTOR LÍDER B

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar tácticamente los proyectos de consultoría, planificando la ejecución del proyecto, proponiendo metodologías, coordinando a los equipos de proyecto, distribuyendo cargas de trabajo y gestionando los plazos de los proyectos, velando por la calidad de los productos y la oferta de valor al cliente.• Participar en la gestión de venta de la empresa, apoyando la búsqueda de oportunidades de negocio y proponiendo soluciones y metodologías innovadoras que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.• Participar en iniciativas asociadas con el cumplimiento de los desafíos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo de 2 - 3 años de experiencia en Consultoría.• 1 año como Consultor A (requisito interno)• Deseable experiencia en gestión de equipos de trabajo.• Experiencia en gestión de proyectos.• Deseable conocimiento sobre sector público, ya sea experiencia profesional o como asesor• Diplomado © en temática acorde a la Consultoría.

CONSULTOR A

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar operativamente los proyectos de consultoría, proponiendo soluciones metodológicas y analíticas para cumplir con los objetivos, demostrando manejo técnico, elaborando productos e informes de calidad.• Aportar metodológicamente en la gestión de venta.• Participar en iniciativas asociadas con el cumplimiento de los desafíos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• A lo menos 1 año de experiencia en Consultoría.• 1 año como Consultor B (requisito interno).

CONSULTOR B

FUNCIONES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar operativamente los proyectos de consultoría, proponiendo soluciones metodológicas y analíticas para cumplir los objetivos, elaborando productos e informes.• Apoyar la gestión de venta.• Participar en iniciativas asociadas con el cumplimiento de los desafíos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Recién titulado, no requiere contar con experiencia profesional.

2.2. PLAN DE CAPACITACIÓN

Los directores, jefes de proyecto y consultores líderes, tendrán bajo su responsabilidad la organización del trabajo y mantener un buen ambiente de relacionamiento y liderazgo. Así también, según los requisitos para la promoción de los cargos, se requiere que estos puedan contar con grados académicos y diplomas de especialización que permitan por un lado mantener el nivel de competitividad del equipo frente a procesos de postulación a oportunidades y por el otro, contar con especialización que permita potenciar los servicios de consultoría que se ofrecen.

Considerando que estos elementos son estratégicos para el desarrollo de la empresa, se implementará una política de inversión en Programas de Magister y Diplomados, principalmente para cargos con proyección hacia jefaturas, y también se contará con financiamiento anual para realización de cursos que permitan desarrollar habilidades clave para la gestión de proyectos e instalación de capacidades de liderazgo y gestión en los profesionales con proyección en la empresa. Con esto, el plan de inversión en desarrollo profesional, según la proyección de la dotación requerida para un periodo de 5 años es el siguiente:

Tabla 12: Plan de capacitación

Programa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Magister	-	1 consultor líder A/B			
Diplomado	-	1 consultor A/B	1 consultor A/B	1 consultor A/B	1 consultor A/B
Cursos de especialización	3 consultores	3 consultores	5 consultores	5 consultores	5 consultores

Cursos y talleres de especialización anuales

- Negociación, marketing y ventas
- Liderazgo y habilidades directivas
- Dirección de equipos
- Gestión de la innovación
- Dirección de proyectos
- Entrenamiento de competencias y habilidades para la consultoría.
- Especialización en temáticas de consultoría y el mercado.

Fuente: Elaboración propia en base a oferta de programas universidades chilenas

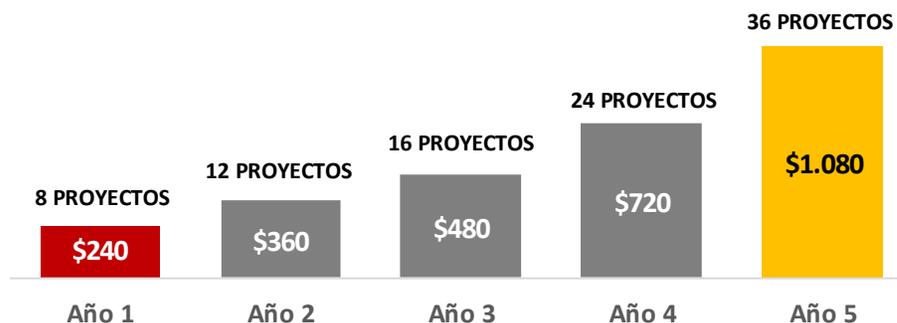
PLAN FINANCIERO

Este plan se ha construido para dar puesta en marcha a una nueva línea de servicios en la empresa, la que se espera alcance su periodo de madurez en un horizonte de 5 años. Tanto la estructura de ingresos como la de costos han sido establecidas en función del desempeño operacional histórico de la organización, pero considerando nuevos atributos relacionados a un segmento de mercado en el que poco se ha explorado desde proyectos particulares que han entregado aprendizajes y lecciones que han sido contenidas durante este proyecto. Con todo esto, se ha construido una estructura financiera que busca materializar y solventar las oportunidades de negocio con las que cuenta ClioDinámica para el segmento de mercado de empresas de energía.

1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

La estructura de ingresos de esta línea de negocio está dada por la venta de proyectos a empresas del sector de energía. Al ser un mercado poco explorado, durante los primeros meses se deberá trabajar con énfasis en la exploración de canales de comercialización, gestión de redes, networking, postulación a licitaciones, entre otros, que permitan desarrollar el modelo de gestión comercial y lograr consagrar prontamente la venta efectiva de un proyecto. Bajo un escenario conservador, se espera el primer año lograr consolidar la venta de MM\$240, equivalentes a 8 proyectos, que en promedio se estiman con un precio de venta de MM\$30. Una vez consolidado el primer año, se espera iniciar un proceso de crecimiento en ventas que debiese llegar un estadio de madurez en un horizonte de 5 años, que ha sido el tiempo aproximado que la empresa ha tardado en consolidar el modelo de negocio actual, desde la decisión de crecimiento.

Gráfico 8: Proyección de ingresos (MM\$)



Fuente: Elaboración propia

(Nota técnica: Se ha estimado un precio promedio de venta de cada proyecto en MM\$30, en base a los registros estadísticos de la empresa. Se realiza posteriormente un análisis de sensibilidad respecto a estas variables)

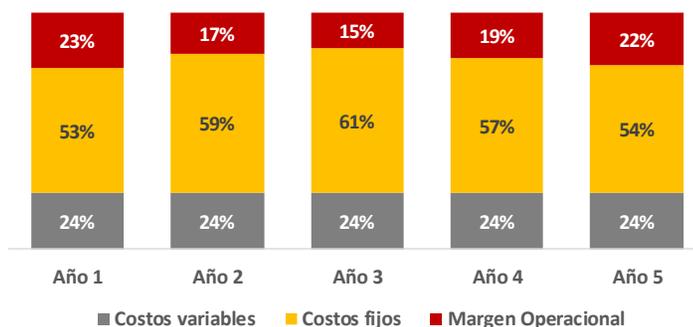
2. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos del proyecto se ha construido teniendo en consideración criterios históricos de operación y la incorporación de nuevos elementos que buscan consolidarse como una inversión para el desarrollo del modelo de negocio.

Como es posible observar en el siguiente gráfico, los costos variables en promedio representan el 24% de un proyecto referencial en la empresa, aun cuando puede existir una mayor variabilidad en caso de requerir trabajo de levantamiento de información en terreno o trabajo de campo en las distintas regiones del país. En lo que respecta al costo fijo, este se encuentra en el orden del 53% al 61%, en donde la variación se explica por las proyecciones de remuneraciones y otros costos que serán detallados en acápite posteriores.

Finalmente, es importante destacar que se estima un rendimiento del EBITDA del proyecto del orden del 19% en promedio, lo cual, se explica principalmente por las inversiones en capacitación, marketing e incentivos, en que se debe incurrir para alcanzar mayores niveles de competitividad, posicionamiento y diferenciación frente a la competencia.

Figura 10: Estructura de costos y margen operacional sobre ingresos



Fuente: Elaboración propia

2.1.COSTOS VARIABLES

Estos costos se establecen en base a los estándares promedio de la empresa en los últimos años, y que bordean en general el 24% del precio de venta de los proyectos. Los gastos que se consideran dentro del ítem son: Trabajo de campo, honorarios, servicios profesionales, gastos en talleres, locomoción, viático, combustible, hospedaje, entre otros, relacionados directamente a la naturaleza y alcances del servicio de cada consultoría.

2.2.COSTOS FIJOS

Dentro de estos costos destacan aquellos necesarios para el funcionamiento del proyecto en la empresa. Al respecto, si bien no se requiere invertir en nuevas instalaciones, si se considera el costo de servicios básicos, contribución al leasing de compra de la oficina, gastos por mejoras al *layout* para la distribución de los escritorios, entre otros generales para la operación. Así también, se proyecta el costo de remuneraciones según la estructura de cargos actual, y se valoriza el pago de bonos para los trabajadores a contrato indefinido, aun cuando este dependerá del cumplimiento de las metas de venta definidas para cada periodo.

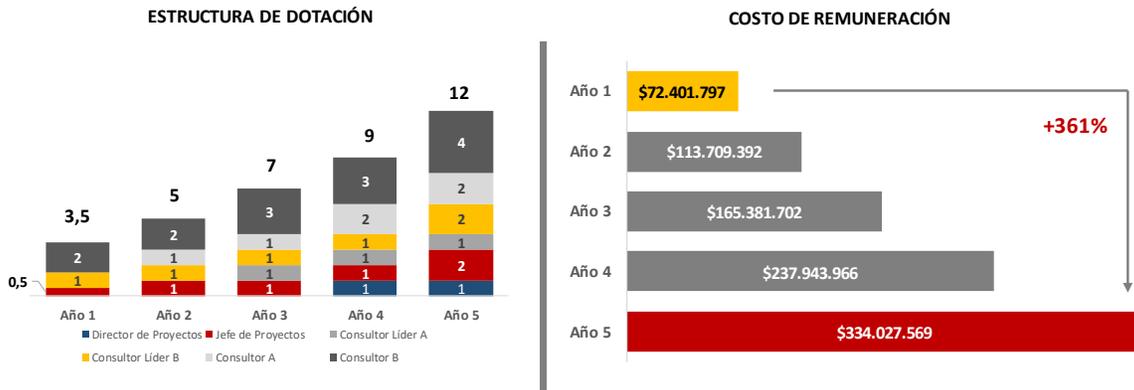
1. Administración y Ventas

De acuerdo a las políticas de la empresa, a cada proyecto se le realizará un cargo del 13% para el pago de remuneración de personal de administración, servicios básicos, artículos de oficina, entre otros necesarios para el funcionamiento operacional.

2. Remuneraciones

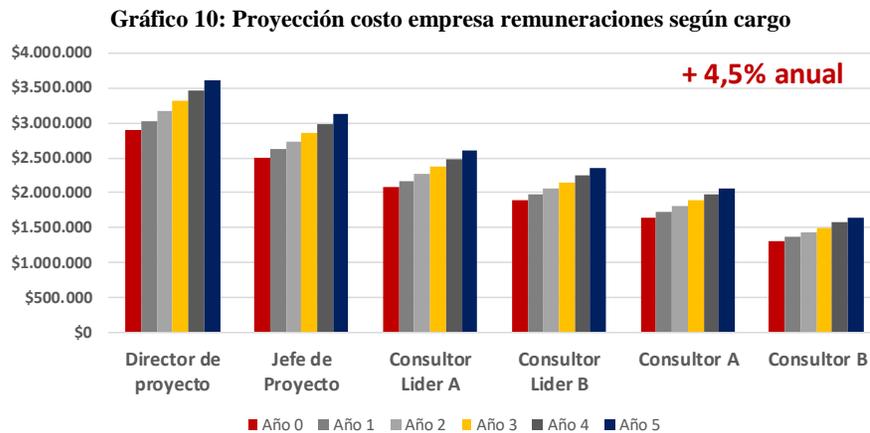
El costo por remuneraciones se define en base al crecimiento gradual de la dotación desde 3,5 profesionales hasta 12 el quinto año de operación. Para la proyección se considera la estructura de remuneraciones según cargo que actualmente se encuentra vigente en la organización. Cabe destacar que este corresponde al costo empresa, que se reajusta anualmente a una tasa del 4,5%, utilizando como referencia el crecimiento del sueldo mínimo registrado entre 2018 y 2019. Como es posible observar en el siguiente gráfico, el costo estimado al año 5 es de MM\$334, el cual representa un crecimiento del 361% respecto al primer año de operación.

Gráfico 9: Proyección estructura de dotación y costos totales de remuneración



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de remuneraciones 2018 proporcionada por ClioDinámica (Nota técnica: La estimación de dotación se realiza en base a criterios de productividad y carga referencial de proyectos utilizada actualmente en la empresa para cada consultor)

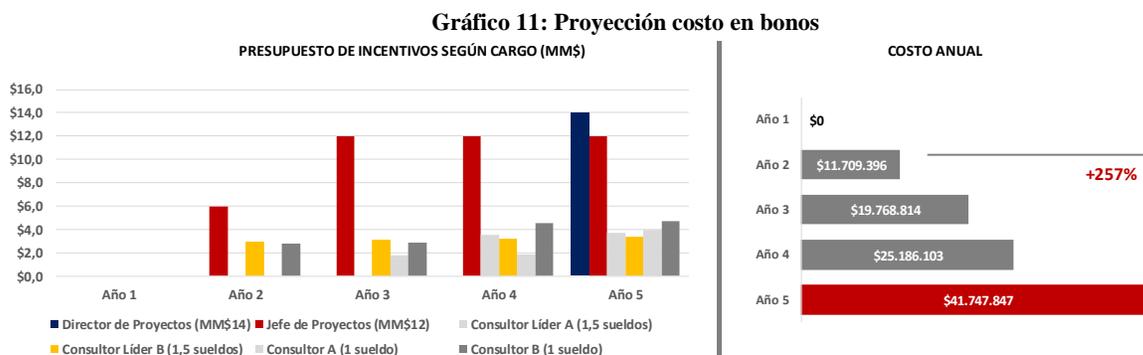
En el siguiente gráfico se muestra la proyección de crecimiento de las remuneraciones de cada cargo requerido para el proyecto:



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de remuneraciones 2018 proporcionada por ClioDinámica (Nota técnica: El crecimiento anual se estima en base a la tasa de variación del sueldo mínimo entre 2018 y 2019)

3. Bonos

Si bien la empresa cuenta con la definición de pago de incentivos en base al cumplimiento colectivo de las metas de margen, venta y facturación, se ha considerado relevante valorizar y proyectar estos posibles costos de forma de contar con un marco presupuestario que permita tomar mejores decisiones respecto a la inversión en esta línea de negocio. Cabe destacar que estos han sido estimados considerando el costo que la empresa debiese incurrir en base a la siguiente escala de incentivos: 1 sueldo para Consultores A/B, 1,5 sueldos para Consultores Líderes A/B, MM\$12 para Jefes de Proyecto y MM\$14 para Directores de Proyecto. Con esto, según es posible observar en el gráfico 11, los costos se incrementarían en 257% entre el 2° año y el 5° de operación, alcanzando los MM\$41.



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de incentivos 2018 proporcionado por ClioDinámica
(Nota técnica: La estimación se ha realizado en base a la remuneración bruta de cada cargo)

4. Marketing

En función de los alcances del plan de Marketing, se destinarán costos fijos anuales en acciones de branding y publicidad, y se destinarán recursos para externalizar con ejecutivos que conozcan a la industria, la gestión de contactos directos con CEOs, Gerentes y Ejecutivos de la industria para explorar nuevas oportunidades de negocio. Cabe destacar que durante el primer año de operación se financiará el *upgrade* de la página web para potenciar el posicionamiento de la marca y oferta de valor de la empresa. Los costos proyectados son los siguientes:

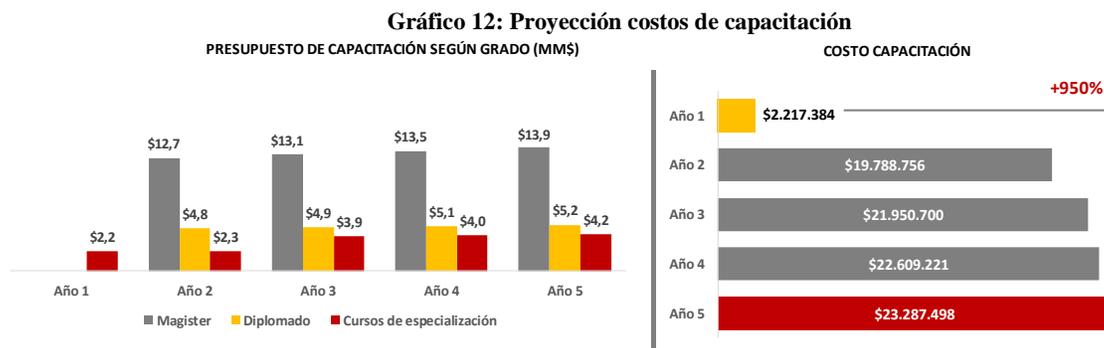
Tabla 13: Proyección de gastos en Marketing

Publicidad y propaganda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Networking y redes	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Papelería, aplicación digital y branding	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Rediseño página web	\$4.000.000				
Total	\$13.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000

Fuente: Cotización de servicios realizada por la empresa Puntonte comunicaciones

5. Capacitación

Tal como fue definido en el plan de capacitación, parte de la estrategia de diferenciación de la empresa conlleva incurrir en costos permanentes de formación y especialización de los consultores, ya sea a través de programas de magister, diplomados y/o cursos de especialización. Respecto al costo para la empresa, este se proyecta con un crecimiento del 950% entre el primer y quinto año de operación, tal como se muestra en el gráfico 12:



Fuente: Elaboración propia en base a costos 2018 de programas de posgrados y educación continua Universidad de Chile
(Nota técnica: Se considera un reajuste anual de 3% por IPC para cada programa)

6. Gastos financieros y otros gastos

En base a las políticas de la empresa, a cada proyecto se le realizará un cargo del 3% del precio de venta para el pago de gastos de boletas de garantía, boletas de fiel cumplimiento, pólizas, u otros gastos financieros requeridos para la postulación a proyectos y para la administración de los contratos de servicio.

3. INVERSIONES PARA EL PROYECTO

El proyecto no requiere realizar nuevas inversiones en instalaciones, pero si, se debe incurrir en gastos para adecuar la distribución actual de puestos de trabajo y comprar el mobiliario requerido conforme se incrementa la dotación durante los 5 años de operación. Así también, se espera que los flujos de pago se inician recién transcurridos 6 meses de negociaciones y de gestiones comerciales, por tanto, será necesario realizar en inversiones que permitan cubrir los costos fijos proyectados para el primer año para mantener la continuidad operacional. Considerando este contexto, las principales inversiones a realizar son las siguientes:

3.1.MOBILIARIO PUESTOS DE TRABAJO

Conforme se incremente la dotación según el plan de RRHH, será necesario invertir en escritorios y mobiliario general para habilitar los respectivos puestos de trabajo¹⁶. En este contexto, se contempla incurrir en gastos anuales según se muestra en la tabla 14:

Tabla 14: Proyección de inversiones en mobiliario

Mobiliario	Costo unitario	CANTIDAD				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Escritorio - Chance escritorio starter 1260 x 635 x 745 single sided	\$251.000	4	2	2	2	3
Silla - Fursys supertech worktop for estándar desk	\$140.000	4	2	2	2	3

Mobiliario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Escritorio - Chance escritorio starter 1260 x 635 x 745 single sided	\$1.004.000	\$502.000	\$502.000	\$502.000	\$753.000
Silla - Fursys supertech worktop for estándar desk	\$560.000	\$280.000	\$280.000	\$280.000	\$420.000
Neto	\$1.564.000	\$782.000	\$782.000	\$782.000	\$1.173.000
IVA 19%	\$297.160	\$148.580	\$148.580	\$148.580	\$222.870
Total	\$1.861.160	\$930.580	\$930.580	\$930.580	\$1.395.870

Fuente: Cotización realizada por la empresa Smart Office Solutions S.A

3.2.INSUMOS COMPUTACIONALES

Se invertirá anualmente en equipos computacionales¹⁷ de acuerdo al flujo y evolución de la dotación profesional para el proyecto estipulada en el plan de personas. Las inversiones a realizar son las siguientes:

¹⁶ El mobiliario se depreciará de manera acelerada a 3 años.

¹⁷ Los equipos se depreciarán de manera acelerada a 2 años.

Tabla 15: Proyección de inversiones en computación

Insumos computacionales	Costo unitario	CANTIDAD				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
HP® Notebook 348 G4 14" HD Intel i7-7500U 4GB 1TB AMD Radeon R5 2GB Windows 10	\$ 599.990	4	2	2	2	3

Insumos computacionales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
HP® Notebook 348 G4 14" HD Intel i7-7500U 4GB 1TB AMD Radeon R5 2GB Windows 10	\$2.399.960	\$1.199.980	\$1.199.980	\$1.199.980	\$1.799.970
Neto	\$2.399.960	\$1.199.980	\$1.199.980	\$1.199.980	\$1.799.970
IVA 19%	\$455.992	\$227.996	\$227.996	\$227.996	\$341.994
Total	\$2.855.952	\$1.427.976	\$1.427.976	\$1.427.976	\$2.141.964

Fuente: Cotización realizada en la empresa PC Factory

3.3. ARTICULOS Y MATERIALES DE OFICINA

Anualmente se realizarán inversiones en insumos generales para la habilitación de los puestos de trabajo, conforme se integran nuevos profesionales a la dotación de la empresa.

Tabla 16: Proyección de inversiones en artículos y materiales de oficina

Artículos y materiales de oficina	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Artículos de oficina en general ¹⁸	\$200.000	\$250.000	\$350.000	\$450.000	\$600.000
Total	\$200.000	\$250.000	\$350.000	\$450.000	\$600.000

Fuente: Estimación realizada en base a costos publicados en DIMERC

3.4. LICENCIA DE SOFTWARE

Anualmente se realizarán inversiones en licencias para la habilitación de los equipos computacionales. Los costos variarán de acuerdo a la proyección de incorporación de personas para el periodo.

Tabla 17: Proyección de inversiones por licencia de software

Licencia software	Costo unitario	CANTIDAD				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Licencia windows 10 pro	\$179.999	4	2	2	2	3
Licencia antivirus - Kaspersky Small Office Security 5 pcs	\$102.750	1	1	2	2	2
Licencia Office 365	\$45.000	4	5	7	9	12

Licencia software	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Licencia windows 10 pro	\$719.996	\$359.998	\$359.998	\$359.998	\$539.997
Licencia antivirus - Kaspersky Small Office Security 5 pcs	\$102.750	\$102.750	\$205.500	\$205.500	\$205.500
Licencia Office 365	\$180.000	\$225.000	\$315.000	\$405.000	\$540.000
Neto	\$1.002.746	\$687.748	\$880.498	\$970.498	\$1.285.497
IVA 19%	\$190.522	\$130.672	\$167.295	\$184.395	\$244.244

Fuente: Cotización realizada en sitios web de Microsoft y Kaspersky

¹⁸ Corresponde a inversiones necesarias para habilitar cada puesto de trabajo conforme se incorporan nuevos profesionales. En la actualidad sólo se encuentra el espacio habilitado y por tanto, cada nuevo puesto requiere incurrir en inversiones particulares.

3.5.CAPITAL DE TRABAJO

Durante el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, se ha considerado como plazo referencial de inicio de recaudación de ingresos al sexto mes del primer año de operación. Esto, considerando que dentro de este periodo se realizarán las gestiones comerciales y de negociación para la venta de proyectos con nuevos clientes. De acuerdo a ello, el Capital de Trabajo en el que se requiere invertir se establece por el método de desfase en base a los costos operacionales del primer año, financiando un periodo de 6 meses hasta que se recauden los primeros ingresos. Para el primer año los costos proyectados totalizan MM\$126 y, por lo tanto, para dar continuidad operacional al negocio, la inversión asciende a MM\$63, considerando los ítems que se detallan en la tabla 18:

Tabla 18: Inversión en capital de trabajo

Costos fijos	\$126.019.181
Gastos de administración y ventas	\$31.200.000
Costo remuneraciones	\$72.401.797
Costo en Bonos	\$0
Gastos en Marketing	\$13.000.000
Gastos en capacitación	\$2.217.384
Gastos financieros y otros gastos ¹⁹	\$7.200.000
Capital de trabajo	\$63.009.590

Fuente: Estimación realizada en base a costos fijos primer año de operación

4. FLUJO DE CAJA

Desde este capítulo se exponen los flujos de caja proyectados para el horizonte de 5 años considerando 2 escenarios: Puro y a través de financiamiento vía crédito. Así también, se realiza el análisis de sensibilidad de acuerdo a la cantidad de proyectos y el monto promedio de venta, considerando las distintas condiciones del mercado y la efectividad del equipo comercial para materializar ventas.

4.1.TASA DE DESCUENTO

Para evaluar la efectividad del negocio no fue posible identificar, a través del método costo de capital, una tasa representativa de las particularidades del negocio de ClioDinámica, en donde se realizaron diversas estimaciones considerando mercados y niveles de apalancamiento y se presentaron al gerente general de la empresa, quién solicitó definir la tasa de descuento en base a los niveles de rentabilidad del negocio en los últimos años. Al realizar el análisis del estado de resultados del año 2017, se logra definir una tasa del 20%, que será utilizada como indicador de retorno para la evaluación de la factibilidad del negocio.

Tabla 19: Tasa de descuento

Estado de Resultados	2017
Ingresos de explotación	\$1.352.002.695
Costos de explotación	-\$203.072.558
Gastos fijos	-\$762.211.288
Margen operacional	\$386.718.849
Ganancia Neta antes de Imp	\$389.221.124
Ganancia Neta después de Imp	\$271.978.075
Tasa de rentabilidad	20%

Fuente: Elaboración propia en base a EERR ClioDinámica 2017

¹⁹ Considera desembolsos de efectivo para emitir instrumentos de financiamiento de cada proyecto (boletas de garantía principalmente), gastos notariales, entre otros.

4.2.FLUJO DE CAJA PURO

El proyecto muestra flujos operacionales positivos desde el primer año, alcanzando un EBITDA para el año 5 del 22%, una utilidad después de impuesto de MM\$178, ROE del 19% y un ROA de 26%.

Tabla 20: Flujo de caja proyecto financiado con capital propio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (N° proyectos)		8	12	16	24	36
Precio venta		\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000
Costos venta		\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000
Ingresos por ventas		\$240.000.000	\$360.000.000	\$480.000.000	\$720.000.000	\$1.080.000.000
Costos variables		\$-57.600.000	\$-86.400.000	\$-115.200.000	\$-172.800.000	\$-259.200.000
Costos fijos		\$-126.019.181	\$-211.807.543	\$-292.901.216	\$-409.939.290	\$-580.862.914
Gastos de administración y ventas		\$31.200.000	\$46.800.000	\$62.400.000	\$93.600.000	\$140.400.000
Costo remuneraciones		\$72.401.797	\$113.709.392	\$165.381.702	\$237.943.966	\$334.027.569
Costo en Bonos		\$0	\$11.709.396	\$19.768.814	\$25.186.103	\$41.747.847
Gastos en Marketing		\$13.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
Gastos en capacitación		\$2.217.384	\$19.788.756	\$21.950.700	\$22.609.221	\$23.287.498
Gastos financieros y otros gastos		\$7.200.000	\$10.800.000	\$14.400.000	\$21.600.000	\$32.400.000
Margen Operacional		\$56.380.819	\$61.792.457	\$71.898.784	\$137.260.710	\$239.937.086
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal		\$-2.048.363	\$-3.072.544	\$-2.668.750	\$-2.358.556	\$-2.870.647
Mobiliario puestos de trabajo		\$-620.387	\$-930.580	\$-1.240.773	\$-930.580	\$-1.085.677
Insumos computacionales		\$-1.427.976	\$-2.141.964	\$-1.427.976	\$-1.427.976	\$-1.784.970
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		\$54.332.456	\$58.719.913	\$69.230.034	\$134.902.154	\$237.066.440
Impuestos		\$-13.583.114	\$-14.679.978	\$-17.307.509	\$-33.725.538	\$-59.266.610
Utilidad después impuestos		\$40.749.342	\$44.039.934	\$51.922.526	\$101.176.615	\$177.799.830
Depreciación Legal		\$2.048.363	\$3.072.544	\$2.668.750	\$2.358.556	\$2.870.647
Ganancias de Capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pérdidas acumuladas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja operacional		\$42.797.705	\$47.112.479	\$54.591.275	\$103.535.172	\$180.670.477
Inversión fija						
Mobiliario puestos de trabajo	\$-1.861.160	\$-930.580	\$-930.580	\$-930.580	\$-1.395.870	\$0
Insumos computacionales	\$-2.855.952	\$-1.427.976	\$-1.427.976	\$-1.427.976	\$-2.141.964	\$0
Artículos y materiales de oficina	\$-200.000	\$-250.000	\$-350.000	\$-450.000	\$-600.000	\$0
Licencia software	\$-1.193.268	\$-818.420	\$-1.047.793	\$-1.154.893	\$-1.529.741	\$0
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo	\$-63.009.590					
Rec. Capital Trabajo						\$63.009.590
Flujo de capitales	\$-69.119.971	\$-3.426.976	\$-3.756.349	\$-3.963.449	\$-5.667.576	\$63.009.590
Flujo de caja	\$-69.119.971	\$39.370.729	\$43.356.130	\$50.627.827	\$97.867.596	\$243.680.067

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Para evaluar la viabilidad del negocio, se calcula el valor presente neto (VPN) a partir de los flujos de caja descontados a una tasa del 20%. Como es posible observar en la siguiente tabla, el VPN asciende a MM\$168, con un periodo de recuperación de 2 años, lo cual, muestra un resultado favorable para la inversión por parte de los propietarios:

Tabla 21: Indicadores de rentabilidad proyecto financiado con capital propio

Tasa de descuento	20%
Valor Presente Neto	\$168.222.408
TIR	77,1%
Payback	2

Fuente: Elaboración propia

4.3.FLUJO DE CAJA FINANCIADO

Como alternativa de financiamiento del proyecto, se decidió considerar la opción de tomar un crédito por el 100% de las inversiones iniciales requeridas, lo cual contempla el Capital de Trabajo para los primeros 6 meses y el inmobiliario e insumos computacionales.

FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CRÉDITO

El monto de financiamiento para la inversión inicial asciende a MM\$69, que se estructura en un 91% por capital de trabajo para dar continuidad operacional en los primeros 6 meses y el mobiliario requerido para la instalación de puestos de trabajo.

Tabla 22: Capital requerido

ITEM DE INVERSIÓN FIJA	MONTO
Mobiliario puestos de trabajo	\$1.861.160
Insumos computacionales	\$2.855.952
Artículos y materiales de oficina	\$200.000
Licencia software	\$1.193.268
Inv. Capital Trabajo	\$63.009.590
Monto Préstamo	\$69.119.971

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de generar condiciones de liquidez, el crédito se evalúa a un horizonte de pago de 3 años, con una cuota anual de MM\$29, estimada a una tasa del 12% referenciada por el área de administración y finanzas de ClioDinámica.

Tabla 23: Monto del préstamo y estructura de pagos

Préstamo	69.119.971		Año	Deuda inicial	Cuota	Amortización	Intereses
Tasa	12,00%	➔	Año 1	-\$69.119.971	-\$28.778.029	-\$20.483.633	-\$8.294.396
Períodos	3		Año 2	-\$48.636.338	-\$28.778.029	-\$22.941.669	-\$5.836.361
Cuota anual	-28.778.029		Año 3	-\$25.694.669	-\$28.778.029	-\$25.694.669	-\$3.083.360

Fuente: Elaboración propia

ESTRUCTURA FLUJO DE CAJA

A continuación, se exponen los flujos de caja proyectados para el proyecto financiado a través de un crédito a 3 años, con una cuota que asciende a MM\$29 anual.

Tabla 24: Flujo de caja proyecto financiado con crédito a 3 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (N° proyectos)		8	12	16	24	36
Precio venta		\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000
Costos venta		\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000
Ingresos por ventas		\$240.000.000	\$360.000.000	\$480.000.000	\$720.000.000	\$1.080.000.000
Costos variables		\$-57.600.000	\$-86.400.000	\$-115.200.000	\$-172.800.000	\$-259.200.000
Costos fijos		\$-134.313.577	\$-217.643.904	\$-295.984.576	\$-409.939.290	\$-580.862.914
Gastos de administración y ventas		\$31.200.000	\$46.800.000	\$62.400.000	\$93.600.000	\$140.400.000
Costo remuneraciones		\$72.401.797	\$113.709.392	\$165.381.702	\$237.943.966	\$334.027.569
Costo en Bonos		\$0	\$11.709.396	\$19.768.814	\$25.186.103	\$41.747.847
Gastos en Marketing		\$13.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
Gastos en capacitación		\$2.217.384	\$19.788.756	\$21.950.700	\$22.609.221	\$23.287.498
Gastos financieros y otros gastos		\$7.200.000	\$10.800.000	\$14.400.000	\$21.600.000	\$32.400.000
Intereses préstamo		\$8.294.396	\$5.836.361	\$3.083.360	\$0	\$0
Margen Operacional		\$48.086.423	\$55.956.096	\$68.815.424	\$137.260.710	\$239.937.086
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal		\$-2.048.363	\$-3.072.544	\$-2.668.750	\$-2.358.556	\$-2.870.647
Mobiliario puestos de trabajo		\$-620.387	\$-930.580	\$-1.240.773	\$-930.580	\$-1.085.677
Insumos computacionales		\$-1.427.976	\$-2.141.964	\$-1.427.976	\$-1.427.976	\$-1.784.970
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		\$46.038.060	\$52.883.552	\$66.146.674	\$134.902.154	\$237.066.440
Impuestos (25%)		\$-11.509.515	\$-13.220.888	\$-16.536.669	\$-33.725.538	\$-59.266.610
Utilidad después impuestos		\$34.528.545	\$39.662.664	\$49.610.006	\$101.176.615	\$177.799.830
Depreciación Legal		\$2.048.363	\$3.072.544	\$2.668.750	\$2.358.556	\$2.870.647
Ganancias de Capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pérdidas acumuladas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja operacional		\$36.576.908	\$42.735.208	\$52.278.755	\$103.535.172	\$180.670.477
Inversión fija						
Mobiliario puestos de trabajo	\$-1.861.160	\$-930.580	\$-930.580	\$-930.580	\$-1.395.870	\$0
Insumos computacionales	\$-2.855.952	\$-1.427.976	\$-1.427.976	\$-1.427.976	\$-2.141.964	\$0
Artículos y materiales de oficina	\$-200.000	\$-250.000	\$-350.000	\$-450.000	\$-600.000	\$0
Licencia software	\$-1.193.268	\$-818.420	\$-1.047.793	\$-1.154.893	\$-1.529.741	\$0
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo	\$-63.009.590					
Rec. Capital Trabajo						\$63.009.590
Préstamo	\$69.119.971					
Amortización		\$20.483.633	\$22.941.669	\$25.694.669		
Flujo de capitales	\$0	\$17.056.656	\$19.185.320	\$21.731.220	\$-5.667.576	\$63.009.590
Flujo de caja	\$0	\$53.633.564	\$61.920.528	\$74.009.975	\$97.867.596	\$243.680.067

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DEL NEGOCIO FINANCIADO

Como es posible observar en la tabla, el VPN asciende a MM\$275, con un periodo de recuperación de 1 año, lo cual lo muestra como un modelo de retorno mayor respecto al proyecto puro.

Tabla 25: Indicadores de rentabilidad proyecto financiado con capital propio

Tasa de descuento	20%
Valor Presente Neto	\$275.651.354
Payback	1

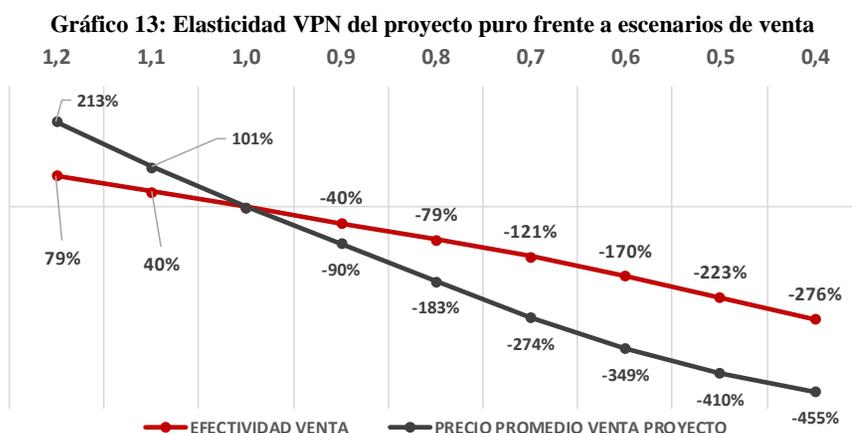
Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para analizar el comportamiento de la sensibilidad del VPN, se establecen las variables más determinantes para el negocio, como lo son la cantidad de proyectos y el precio promedio de venta de cada uno, en donde, si bien durante esta evaluación se han utilizado promedios de referencia realistas en base al comportamiento de la venta de los últimos años, se cuenta con un contexto económico que podría afectar la disposición a pagar de las empresas y también de la efectividad que tenga el equipo comercial en lograr concretizar las metas de venta.

5.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PROYECTO PURO

La proyección financiera del proyecto puro da cuenta que la creación de la línea de negocio es un proyecto rentable en el horizonte de 5 años, en donde se generan flujos positivos a partir del 2° año de operación. Ahora bien, como es posible observar en el siguiente gráfico, el VPN presenta mayor nivel de elasticidad frente a variaciones del monto promedio de venta de los proyectos. En donde, frente a variaciones de $\pm 10\%$ en el precio, el VPN varía en aproximadamente en un 90%, posicionándose con un mayor nivel de criticidad respecto a la efectividad de postulaciones, que presenta niveles de variabilidad de 40% en promedio.



Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis integrado de ambas variables, es posible apreciar que existen condiciones de borde claves para la viabilidad económica del proyecto, en donde el más crítico se presenta respecto al monto promedio de venta, el cual se esperaríamos no se encuentre bajo los niveles del 80% (MM\$24), considerando un 100% de cumplimiento de la meta de ventas definida para un año en particular.

Tabla 26: Sensibilización VPN proyecto puro según escenarios (MM\$)

		PRECIO PROMEDIO DE VENTA PROYECTO								
		0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20
EFECTIVIDAD VENTA	0,40	-\$632	-\$626	-\$620	-\$615	-\$609	-\$604	-\$598	-\$592	-\$587
	0,50	-\$601	-\$588	-\$574	-\$561	-\$548	-\$534	-\$521	-\$508	-\$495
	0,60	-\$560	-\$537	-\$513	-\$490	-\$466	-\$443	-\$419	-\$396	-\$372
	0,70	-\$509	-\$473	-\$437	-\$401	-\$365	-\$328	-\$292	-\$256	-\$220
	0,80	-\$448	-\$397	-\$346	-\$294	-\$243	-\$191	-\$140	-\$89	-\$43
	0,90	-\$378	-\$308	-\$239	-\$170	-\$101	-\$39	\$17	\$69	\$120
	1,00	-\$297	-\$207	-\$118	-\$36	\$35	\$101	\$168	\$235	\$302
	1,10	-\$205	-\$93	\$3	\$87	\$171	\$255	\$338	\$422	\$506
	1,20	-\$104	\$14	\$117	\$219	\$322	\$424	\$527	\$630	\$732

Fuente: Elaboración propia

5.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PROYECTO FINANCIADO CON CRÉDITO

Al estudiar la variación del VPN financiando el 100% de la inversión inicial vía crédito, es posible apreciar la disminución de los niveles de elasticidad respecto a las variables de efectividad de venta y el precio promedio para cada proyecto. Esto, favorece a la disminución del riesgo que representa para los dueños la decisión de inversión y genera mayores rangos de movilidad para el equipo comercial.

Gráfico 14: Elasticidad VPN del proyecto financiado frente a escenarios de venta



Fuente: Elaboración propia

Al integrar el análisis sobre ambas variables, en la siguiente tabla es posible observar que el financiamiento vía crédito permitiría contar con marco mayor de condiciones de base para la viabilidad financiera del proyecto, en donde, alcanzando el 100% de la meta de ventas, se podría mantener resultados positivos hasta con precios equivalentes al 70% de los promedios estimados (MM\$21).

Tabla 27: Sensibilización VPN según escenarios (MM\$)

		PRECIO PROMEDIO DE VENTA PROYECTO								
		0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20
EFECTIVIDAD VENTA	0,40	-\$431	-\$394	-\$357	-\$320	-\$283	-\$247	-\$210	-\$173	-\$136
	0,50	-\$394	-\$348	-\$302	-\$256	-\$210	-\$164	-\$117	-\$71	-\$25
	0,60	-\$357	-\$302	-\$247	-\$191	-\$136	-\$80	-\$25	\$29	\$77
	0,70	-\$320	-\$256	-\$191	-\$127	-\$62	\$3	\$62	\$115	\$164
	0,80	-\$283	-\$210	-\$136	-\$62	\$11	\$77	\$136	\$192	\$248
	0,90	-\$247	-\$164	-\$80	\$3	\$77	\$143	\$206	\$269	\$331
	1,00	-\$210	-\$117	-\$25	\$62	\$136	\$206	\$276	\$345	\$415
	1,10	-\$173	-\$71	\$29	\$115	\$192	\$269	\$345	\$422	\$499
	1,20	-\$136	-\$25	\$77	\$164	\$248	\$331	\$415	\$499	\$583

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del análisis financiero, el modelo de negocio que se propone implementar en ClioDinámica para ofrecer servicios a la industria de energía resulta favorable con un VPN de MM\$168 para el proyecto puro y de MM\$276 para el financiado a través de crédito a 3 años. El EBITDA promedio bordea entre el 18% y el 22% anual y un retorno de la inversión equivalente a la tasa de descuento del 20% exigida por los socios, aun cuando además se incorpora como parte de los costos el pago de incentivos, gastos en marketing y en capacitaciones, que resultan claves para instalar y consolidar una oferta de valor basada en los atributos diferenciadores de la empresa. No obstante, cabe destacar que los resultados del análisis de sensibilidad muestran que el éxito del modelo de negocio dependerá en gran medida de la efectividad del equipo comercial en la concreción de ventas y que, además, los precios de venta se encuentren dentro de los rangos referenciales considerados para la evaluación, los cuales se constituyen como los principales drivers para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto.

Desde el estudio del mercado fue posible identificar que los servicios que sustentan este modelo de negocio constituyen reales oportunidades para la empresa, dado que el contexto país muestra una ciudadanía más empoderada y una institucionalidad más exigente con las empresas, impulsándolas a que adopten prácticas que reflejen una real preocupación por la creación de valor compartido hacia sus grupos de interés, lo cual, en el corto plazo, implicaría una creciente necesidad por contratar este tipo de servicios, lo cual constituye un escenario favorable para la venta de proyectos por parte de ClioDinámica.

El diagnóstico de la situación actual de ClioDinámica indica que esta se encuentra en un contexto en el cual requiere innovar y diversificar la oferta de servicios explorando nuevos mercados y oportunidades, dado que hoy en día las ventas dependen principalmente del mercado de compras públicas, lo cual plantea riesgos y mayores exigencias de diferenciación, toda vez que las propuestas técnicas y comerciales son de público acceso, quedando en evidencia las estrategias metodológicas y ofertas de valor de cada uno de los actores que participan de los procesos de licitación.

Desde el punto de vista de la gestión comercial, se debe estructurar una nueva estrategia de ventas, basada en la gestión de redes para lograr acceder de manera directa a gerentes y ejecutivos, quienes son los tomadores de decisión de compra de este tipo de servicios de consultoría. Lo anterior, debe estar sustentado en el posicionamiento efectivo de la marca ClioDinámica en el mercado y en el establecimiento de alianzas estratégicas con actores con experiencia en la industria que cuenten con contactos directos para acceder al cliente final.

El principal riesgo que se identifica para el proyecto, es que el equipo de venta no logre acceder a los tomadores de decisión de compra, por no contar con buenas redes o vínculos con actores clave que actúen como canal de comercialización. El mercado es altamente competitivo a causa de las asimetrías de información y por la presencia de múltiples empresas con años de experiencia de trabajo con la industria, que sitúan a ClioDinámica en una situación de desventaja para entrar al mercado.

Operacionalmente la empresa deberá iniciar un proceso de entrenamiento y especialización del equipo de consultores de acuerdo a los estándares que se manejan en las empresas de consultoría de mayor renombre, de forma que esto permita no sólo realizar un buen servicio, sino que entregar

un mayor valor agregado que permita fidelizar clientes y crear relaciones de confianza de largo plazo.

En definitiva, es posible concluir una recomendación favorable para los socios respecto a la decisión de generar una nueva línea de negocio para la industria privada, en este caso en específico para el sector energía, no obstante, también se resalta la relevancia de que esta tendrá mayor probabilidad de éxito en la medida de que se destine tiempo y esfuerzo a desarrollar una estrategia integral de marketing, no sólo orientada a la publicidad, sino que a implementar una campaña que permita efectivamente posicionar la marca en la conciencia de gerentes y ejecutivos de las empresas que conforman el target objetivo.

Teniendo esto en consideración, las principales acciones que se recomienda desarrollar al momento de implementar este modelo de negocio son las siguientes:

1. Realizar un mapeo de actores que cuenten con experiencia y vínculos directos con la industria, que puedan referenciar a ClioDinámica frente a gerentes y ejecutivos de las empresas target.
2. Diseñar un modelo de negocio de relaciones *win – win*, que permita establecer acuerdos comerciales con actores que puedan “referir” a ClioDinámica y que puedan obtener un retorno frente a la concreción de la venta de un proyecto.
3. Materializar una agenda de visita a potenciales clientes, a través del contacto directo vía recomendación o referencia con gerentes y ejecutivos de empresas del sector.
4. Consolidar una nueva imagen corporativa principalmente desde la página web y las propuestas comerciales, buscando potenciar los atributos de la oferta de valor de la organización.
5. Impulsar una campaña de posicionamiento digital de ClioDinámica en la industria, desarrollando y difundiendo a través de mailing y medios digitales un conjunto de publicaciones con resultados de estudios propios, que contribuyan a posicionar la marca y dar a conocer los atributos diferenciadores de la visión como empresa.
6. Integrar a profesionales de la empresa en actividades relacionadas de la industria, no sólo como observadores, sino que como participantes de foros o espacios de diálogo referentes a negocios sustentables e inversiones de impacto.
7. Construir el marco metodológico de las nuevas líneas de servicio de forma de contar con un marco general de trabajo que permita planificar recursos y capacidades al momento de concretar las primeras ventas.
8. Realizar un programa de entrenamiento al equipo de consultores, transfiriendo conocimientos, experiencia y herramientas clave en torno a “la forma de hacer consultoría” de ClioDinámica y a los estándares de rigurosidad y calidad que se deben cumplir en cada proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). Principios de Finanzas Corporativas. México D.F.: McGraw-Hill.
2. Asociación española de empresas de consultoría. (2015). Whitepaper: La profesión de la consultoría en el S.XXI.
3. Balanko-Dickson, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México D.F.: McGraw-Hill.
4. Barney, J., & Clark, D. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press.
5. Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID). (2017). Evaluación de los conflictos socio-ambientales de proyectos de gran tamaño con foco en agua y energía para el periodo 1998 al 2015. Santiago: CNID.
6. Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. McKinsey.
7. Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones. México D.F.: McGraw-Hill.
8. Dranove, D., Shanley, M., Besanko, D., & Schaefer, S. (2009). The economics of strategy (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
9. Escenarios Energéticos. (2018). Futuro de la Energía en Chile. Santiago: Escenarios Energéticos.
10. FEACO. (2017). Survey of the european management consultancy. Brussels.
11. Hax, A., & Majluf, N. (2014). Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing, versión para latinoamérica . México: Pearson educación.
13. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley.
14. Palau Garrabou, J. M. (2015). La creación de valor compartido en el sector energético. 25 casos prácticos. España: Fundación Gas Natural Fenosa.
15. Servicio de Impuestos Internos. (2016). Estadísticas de empresas por rubro, subrubro y actividad económica 2005-2015 (actualización 2016). Chile.
16. The Insight Partners. (2018). Strategy consulting market to 2025, global analysis and forecasts by services.