

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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y REDISEÑO DEL
PROCESO DE VENTA DE UNA EMPRESA PEQUEÑA
DEL RUBRO TECNOLÓGICO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

MURIEL JOHANNA GALARCE ESPINOZA

PROFESOR GUÍA
RENÉ ALEJANDRO ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
OMAR CERDA INOSTROZA
NICOLAS DI BIASE FRIEDMANN

SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2010

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MURIEL GALARCE ESPINOZA
FECHA: 29/03/2010
PROF. GUIA: SR. RENÉ ESQUIVEL

ANALISIS ESTRATEGICO Y REDISEÑO DEL PROCESO DE VENTA DE UNA EMPRESA PEQUEÑA DEL RUBRO TECNOLÓGICO

Miro Ltda. es una pequeña empresa del rubro tecnológico, tiene cuatro unidades de negocios: venta de productos licenciados, desarrollo de software, soporte tecnológico y asesorías. Los mayores problemas que presenta esta empresa son: problemas de planificación y venta. La empresa no tiene estrategia de venta formal, no hay objetivos comerciales definidos y hay roles poco definidos dentro del proceso de venta actual.

El objetivo de esta memoria es rediseñar el proceso de venta analizando el impacto del cambio en aumento de ventas y fidelización de clientes.

Antes de realizar las propuestas de rediseño, fue necesario proponer objetivos comerciales. Se propone como objetivos comerciales principales: Aumentar las ventas de productos en un 20% por concepto de venta de productos licenciados por año, aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software y mejorar la relación con los clientes. Se llegó a estos objetivos realizando previamente análisis del entorno y análisis interno.

Para poder cumplir estos objetivos se proponen dos enfoques de venta: estrategia de venta con enfoque de venta relacional y estrategia de venta con enfoque de venta B2B. Las características del enfoque de venta relacional son: mejorar las relaciones con los clientes y tener un responsable de mejorar esa relación.

Para el enfoque de venta B2B es imprescindible para cumplir los objetivos con este enfoque contratar un vendedor para poder aumentar y fidelizar a los clientes.

Se plantean dos rediseños. El primero está alineado a la estrategia con enfoque de venta relacional, este rediseño plantea que sólo sea el gerente comercial el responsable de la venta, tanto de la venta de producto Licenciado como de la venta de desarrollo de software, para que esto se pueda cumplir es necesario utilizar tecnología. Se analizan dos CRM: SugarCRM y Salesforce. La mejor opción es SugarCRM usando esta herramienta en escenario base se tiene utilidades por: \$83,453,191.

El segundo rediseño está alineado el enfoque de venta B2B, este rediseño plantea contratar un vendedor. Con esta propuesta se obtiene utilidades por \$81,521,191

En el caso de la propuesta de rediseño con enfoque de venta B2B, existe un alto costo por contratación de un vendedor especialista con lo cual las utilidades son muy parecidas a las del enfoque de venta relacional que aumenta su valor por el alto costo de implementación y adaptación del CRM.

Debido al riesgo que conlleva la implementación de una nueva tecnología, existe un 65% de probabilidad de fracaso de la implementación del CRM, y al ser esta empresa una pyme la decisión de que propuesta llevar a cabo dependerá de la aversión al riesgo que tenga Miró Ltda.

AGRADECIMIENTOS

*A la memoria de mi tía Cecilia E,
y de mis abuelitos a quienes amé muchísimo.*

No sé cómo termino este camino que se puso tan pedregoso estos tres últimos días, quizás se deba a que me sentía en deuda con personas que ya no están a mi lado y quienes confiaron ciegamente en que sí lo haría.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por darme fortaleza, en especial en estos últimos días, para continuar este largo camino.

A mis padres, mi hermana y mi padrino; quienes han sido fundamental y primordial en mi vida.

A mis tíos, mis tías, mis primos, mis primas, mis amigos y mis amigas que confiaron en mí y me apoyaron de diferentes formas.

¡GRACIAS!

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO	10
1.1. Introducción PYME.....	10
1.1.1. Pyme en Chile	10
1.1.2. Sector TIC	10
1.1.3. Propuestas de Gobierno.....	11
1.2. Descripción del Proyecto y Justificación	12
1.2.1. Antecedentes Generales	12
1.2.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Generales	17
1.3.2. Específicos	17
1.4. Marco Conceptual	18
1.4.1. Análisis Estratégico	18
1.4.2. Rediseño, procesos y patrones	22
1.4.3. Proceso de Venta	24
1.5. Metodología	27
1.6. Alcances.....	29
1.7. Resultados Esperados	29
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	29
2.1. Reseña Institucional.....	29
2.2. Unidades de Negocio.....	30
3. ANALISIS EXTERNO.....	32
3.1. Análisis del entorno.....	32
3.1.1. Análisis PEST.....	32
3.1.2. Conclusiones del Análisis PEST.....	33
3.2. Análisis de la competencia.....	34
4. ANALISIS INTERNO.....	37
4.1. Análisis FODA.....	37
4.2. Clientes	39
4.2.1. Clientes 2008.....	39
4.2.2. Clientes 2009.....	40
5. FORMULACION ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA DE VENTA	41

5.1.	Análisis Misión y Visión	41
5.1.1.	Visión	41
5.1.2.	Misión	42
5.2.	Objetivos Estratégicos y Estrategias corporativas	43
5.3.	Objetivos Comerciales y Estrategia de Venta	44
6.	SITUACION ACTUAL.....	45
6.1.	Descripción de los Procesos	45
6.1.1.	Descripción del proceso de Venta de Productos Licenciados	45
6.1.2.	Descripción del proceso de Venta de Desarrollo de Software.....	47
6.2.	Descripción de los Subprocesos	49
6.2.1.	Descripción del Subproceso de Reclamo	49
6.2.2.	Descripción del Subproceso de Postventa	50
6.2.3.	Modelar Situación Actual del Proceso de Venta de Producto Licenciado...51	
6.2.4.	Modelar Situación Actual del Proceso de Venta de Desarrollo de Software 53	
6.2.1.	Validar y Medir.....	54
6.2.2.	Diagnóstico	59
7.	REDISEÑO	61
7.1.	Establecer Dirección del Cambio	61
7.1.1.	Direcciones de cambio para Proceso de Venta de Producto Licenciado....61	
7.1.2.	Direcciones de cambio para Proceso de Desarrollo de Software.....61	
7.2.	Seleccionar Tecnologías Habilitante	62
7.3.	Propuestas de Rediseño	66
7.3.1.	Propuesta de Rediseño con enfoque de dirección de venta relacional66	
7.3.2.	Propuesta de Rediseño con enfoque de dirección de venta B2B	75
8.	EVALUACION ECONOMICA	84
8.1.	Evaluación Económica Año 2009.....	84
8.2.	Evaluación Económica Caso Base	84
8.3.	Evaluación Económica Rediseño con Estrategia de Venta Relaciona.....85	
8.4.	Evaluación Económica Rediseño con Estrategia de Venta B2B	87
8.5.	Escenarios en caso de fracaso de Rediseño	87
9.	CONCLUSIONES	89
10.	BIBLIOGRAFIA.....	93

11.	ANEXO.....	94
11.1.	Anexo A	94
11.2.	Anexo B	95
11.3.	Anexo C	96
11.4.	Anexo D	97
11.5.	Anexo E	98
11.6.	Anexo F.....	99
11.7.	Anexo G	100
11.9.	Anexo I.....	102
11.10.	Anexo J.....	103
11.11.	Anexo K	104

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Número de empresas en Chile.....	11
Figura 1: Diagrama de Problemas más frecuentes en las pymes.	14
Tabla 2: Problemática de las pymes y Debilidades de la empresa	16
Figura 2: Diagrama de Modelo IDEF0.....	24
Figura 3: Patrones del Proceso de Venta.....	25
Figura 4: Análisis PEST	32
Figura 5: Gráfico de cantidad Sector TIC 1999-2006	34
Figura 6: Análisis FODA.....	37
Tabla 3: Clientes y proyectos de Miró Ltda. 2008	39
Tabla 4: Clientes y proyectos Miró Ltda. año 2009	40
Tabla 5: Objetivos estratégicos y Estrategias corporativas	43
Tabla 6: Objetivos Comerciales y Estrategias de Venta.....	44
Tabla 7: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Producto Licenciado según el orden de la función	45
Tabla 8: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Producto Licenciados según función del participante.....	46
Tabla 9: Documentos utilizados en el proceso de Venta de Producto Licenciados y responsables.....	46
Tabla 10: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Desarrollo de Software según el orden de la función	47
Tabla 11: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Desarrollo de software según función del participante.....	48
Tabla 12: Documentos utilizados en el proceso de Venta Desarrollo de Software y responsables.....	48
Tabla 13: Participantes y Funciones en el Subproceso de Reclamo.....	49
Tabla 14: Documentos utilizados en el Subproceso de Reclamo y responsables.....	49
Tabla 15: Participantes y Funciones en el Proceso de Postventa.....	50
Tabla 16: Documentos utilizados en el Subproceso de Reclamo y responsables.....	50
Figura 7: Modelo IDEF0 para el Proceso de Venta de Producto Licenciados.....	51
Figura 8: Modelo IDEF0 para el Proceso de Venta de Producto Licenciados Desglosado	52
Figura 9: Modelo IDEF0 para Proceso de Venta de Desarrollo de Software	53
Figura 10: Modelo IDEF0 para Proceso de Venta de Desarrollo de software desglosado	54
Tabla 17: Clientes entre 2008 y 2009.....	55
Tabla 18: Ingresos entre 2008 y 2009.....	56
Tabla 19: Utilidades entre 2008 y 2009.....	56
Tabla 20: Ingresos 2008 por unidad de negocio	57
Tabla 21: Porcentajes de los ingresos 2008 por unidad de negocio	57

Tabla 22: Ingresos 2009 por unidad de negocio	58
Tabla 23: Porcentajes de los ingresos 2009 por unidad de negocio	58
Tabla 24: Paralelo entre los Objetivos Estratégicos y el cumplimiento de éstos en el proceso de Venta de Producto licenciados y Venta de Desarrollo de Software.....	59
Tabla 25: funcionalidades SugarCRM.....	64
Tabla 26: funcionalidades Salesforce	65
Tabla 27: Características del enfoque relacional y relación con los objetivos comerciales	66
Tabla 28: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque relacional según orden de la función	67
Tabla 29: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque relacional según función del participante.....	68
Tabla 30: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque relacional	69
Figura 11: Modelo IDEF0 para Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque de relacional	69
Tabla 31: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque relacional según orden de la función	70
Tabla 32: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque relación según función del participante	71
Tabla 33: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque relacional	72
Figura 12: Modelo IDEF0 Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque de venta relacional	72
Tabla 34: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque de relacional	73
Tabla 35: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque de relacional	73
Tabla 36: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Postventa con enfoque relacional.....	74
Tabla 37: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Postventa con CRM.....	74
Tabla 38: Características del enfoque B2B y relación con los objetivos comerciales	75
Tabla 39: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque B2B según orden de la función	76
Tabla 40: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque B2B según función del participante	77
Tabla 41: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto con enfoque B2B	78
Figura 13: Modelo IDEF0 para el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque B2B.....	78

Tabla 42: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Producto con enfoque B2B según orden de la función	79
Tabla 43: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Producto con enfoque B2B según función del participante	80
Tabla 44: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque B2B.....	81
Figura 14: Modelo IDEF0 para el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque B2B.....	81
Tabla 45: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque B2B	82
Tabla 46: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque B2B	82
Tabla 47: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque B2B	83
Tabla 48: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con Vendedor.....	83
Tabla 49: Ingresos de Miró año 2009 por unidad de negocio	84
Tabla 50: Ingresos por unidad de negocio en escenario base	84
Tabla 51: Costos Rediseño con SugarCRM <i>Professional Edition</i>	85
Tabla 52: Utilidades en escenario con rediseño SugarCRM <i>Professional Edition</i>	85
Tabla 53: Costos Rediseño con Salesforce <i>Professional Edition</i>	86
Tabla 54: Utilidades en escenario con rediseño Salesforce <i>Professional Edition</i>	86
Tabla 55: Costos Rediseño con vendedor especialista.....	87
Tabla 56: Utilidades en escenario con rediseño vendedor especialista	87
Tabla 57: Utilidades en caso de fracaso 1 de rediseño.....	88
Tabla 58: Comparación de utilidades 2009 y caso fracaso 1	88
Tabla 59: Utilidades en escenario de fracaso 2.....	88
Tabla 60: Comparación utilidades de 2009 con caso de fracaso 2	88

1. INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO

Este trabajo se realizó, como será explicado en detalle en las páginas posteriores, en la empresa Miró Ltda. Esta empresa es una pyme del rubro tecnológico.

Esta introducción es para explicar el contexto en que se mueve este tipo de empresa en Chile.

1.1. Introducción¹ PYME

1.1.1. Pyme en Chile

Se entiende por Pyme empresas que tienen de 10 a 499 empleados. En Chile las pymes representan el 15% del PIB y entregan el 80% del empleo.

Las pequeñas y medianas empresas, `pyme, son el motor que está detrás de muchos países en crecimiento, entre otras cosas, porque disfrutan de muchas ventajas comparadas con las grandes empresas: son dinámicas y tienen una estrecha relación con sus clientes

Sin embargo, para obtener éxito en un ambiente cada vez más y más competitivo, estas empresas requieren de procesos eficientes de toma de decisión, un alto nivel de transparencia y también de flexibilidad.

La tecnología ayuda a las pymes a lograr una mayor transparencia en todo el negocio -en cualquier momento que se la requiera-, así como también a gerenciar de mejor manera los propios procesos, sin importar la velocidad con que las estructuras del negocio hayan crecido.

1.1.2. Sector TIC

La memoria está enfocada en una pyme en particular, Miró Ltda., el negocio que realiza esta pyme está inserta en el sector TIC

En el sector de las TICS se distinguen los siguientes subsectores: equipos y servicios; comercio al por menor, telecomunicaciones (incluyendo telefonía fija) y servicios informáticos.

En la tabla 1 se muestra como ha ido evolucionando el número de empresas en el sector TIC desde 1999 al 2006.

¹ En la introducción se utilizaron datos desde los sitios webs de www.acti.cl, del diario pyme, de la CORFO y del libro: "Dinámica empresarial en Chile (1999-2006)".

Tabla 1: Número de empresas en Chile

Sector/año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fabricación y armador de computadores y software	248	337	474	566	615	711	873	1000
Comercio de computadores, software y suministros	596	615	641	640	596	600	1116	1616
Telecomunicaciones	2792	2755	2758	2739	2696	2933	3791	4412
Servicios informáticos	2792	3335	3031	3324	3287	3390	3723	4218
TIC	6864	7051	6914	7279	7199	7641	9503	11246

Fuente: Dinámica empresarial en Chile (1999-2006)

Los subsectores telecomunicaciones y servicios informáticos son los más importantes, tanto en número de empresas como en ventas. El primer subsector representa el 39% de las empresas y el 79,2% de las ventas, mientras que el segundo representa el 43,2% de las empresas y el 17,5% de las ventas.

En términos generales, la industria de las T.I. en Chile vende anualmente del orden de US\$ 2.500 millones, principalmente en software, servicios y equipamiento. El foco es doméstico. En total son algo menos de 2.000 empresas, con fuerte centralización geográfica en la Región Metropolitana, de las cuales unas muy pocas decenas tienen tamaño significativo y prácticamente no están listadas en bolsa.

1.1.3. Propuestas de Gobierno

El Gobierno de Chile ha reconocido la importancia de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en el desarrollo del país para esto se diseñó “Estrategia para el Desarrollo Digital de Chile 2007 - 2012”, que tiene como líneas de acción desarrollar un conjunto de iniciativas que promoverán a la industria TIC. Estas iniciativas tienen como propósito mejorar la industria nacional y potenciar a Chile como proveedor de servicios en esta área.

Se desarrollarán acciones para promover la instalación de empresas que den servicios tecnológicos desde Chile. Se vinculará directamente al trabajo que realiza el clúster de offshoring, instancia definida en el marco de la Política Nacional de Innovación.

Dichas iniciativas deberán propender a:

- Apoyar nuevos emprendimientos a través de mecanismos de financiamiento.
- Aumentar la competitividad y productividad del sector TIC nacional.

- Aumentar las ventajas comparativas de Chile para ser plataforma de negocios tecnológicos en modalidad offshoring (por ejemplo: knowledge process outsourcing [KPO], business process outsourcing [BPO]).
- Aprovechar las ventajas comparativas de Chile en sectores productivos líderes a nivel mundial: astronomía, minería, viticultura, salmónes, turismo, entre otros.

Un elemento muy significativo en el desarrollo de las TIC es promover a Chile como una plaza atractiva para que empresas del sector inicien operaciones en el país.

En los últimos años, se ha intensificado la promoción de Chile para que empresas que ofrecen servicios y productos de mayor valor agregado, comiencen a operar desde el país. Como resultado varias empresas del sector TIC se han instalado en el país.

Con la información recolectada tanto por el aumento de la creación de empresas en el sector TIC ó las políticas de gobierno para aumentar el desarrollo de las pymes, se hace necesario que dentro de las pymes en el sector TIC, crear diferenciación. Con esta memoria se quiere crear esa diferenciación mejorando los procesos de negocios críticos, más específicamente en el proceso de venta dentro de Miró Ltda.

1.2. Descripción del Proyecto y Justificación

1.2.1. Antecedentes Generales²

Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Como es lógico, las mismas varían según el país, pero se mantienen en altos niveles negativos muy similares. Así, por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. Estas cifras son confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, que advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”.

Para Francisco Yáñez (México) al cumplir 10 años, “solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen”. De acuerdo con Cetro-Crece, también de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Para degerencia.com: “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La

² Los datos y la información de este punto fue extraída desde CEPAL, ECONOMIST, CONAPYME y DIARIOPYME.

Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”. Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

Caso de Chile

Malas noticias para los emprendedores nacionales dio a conocer la Superintendencia de Quiebras tras revelar un estudio en el que se asegura que cerca del 100% de los procesos de quiebra registrados en Chile, corresponden a pequeñas y medianas empresas.

El informe consideró 203 casos de compañías en proceso de quiebra, de los cuales el 99% fue catalogado como pyme, y sólo el 1% estuvo vinculado a grandes empresas. En un período de cuatro años, la investigación analizó el retorno positivo de deudores a los acreedores de estos procesos.

La mayor parte de los acreedores corresponde a trabajadores de estas empresas insolventes, que registraron retornos por más de 13 mil millones de pesos en sus acreencias.

El superintendente, Rodrigo Albornoz, afirmó que es posible que aumenten los procesos de quiebras “debido al efecto retardado de la crisis económica”; pese a la posible recuperación del mercado interno que debería experimentar el país en los próximos meses.

¿Por qué?: la visión de los emprendedores.

Los índices de mortandad de las pymes son muy altos en cualquier economía o país que se analice. La pregunta importante es: ¿por qué se produce esta tan voluminosa desaparición de nuevos emprendimientos? Las respuestas a esta pregunta se dividen en dos grandes grupos enfrentados. Las que dan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

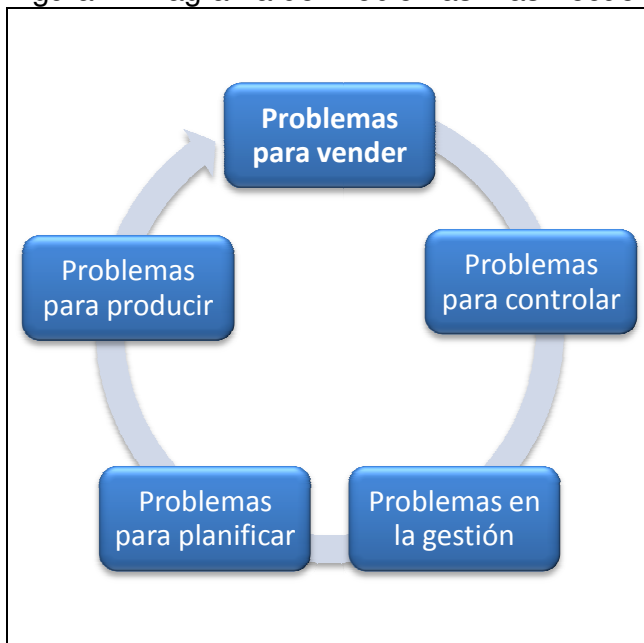
Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuir las a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social. Nos referimos, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponible y similar. Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda siempre la pregunta: ¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? No creemos que sea sólo cuestión de suerte.

¿Por qué?: La visión de los analistas.

El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, aún tomando en consideración el entorno negativo en que operan las pymes, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Así, tomando como punto de partida una primera

síntesis elaborada en Conapyme, podemos agrupar las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas:

Figura 1: Diagrama de Problemas más frecuentes en las pymes.



Fuente: Elaboración Propia con datos de conapyme

Un nutrido grupo de analistas³ ofrece listas más o menos amplias de los factores que provocan el fracaso, que podemos reconducir a las cinco áreas antes señaladas.

1. Problemas para vender. Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.
2. Problemas para producir y operar. Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

³ García Ordoñez (España), Yañez (México), Samuelson (Estados Unidos) y Norhdaus (Estados Unidos)

3. Problemas para controlar. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.
4. Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre-inversión y similares.
5. Problemas en la gestión. Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, como también se ha dicho, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos. .

1.2.2. Justificación

Realizando un primer acercamiento a la empresa se recopila la siguiente información en la tabla 2 que sustenta los antecedentes de la problemática.

Tabla 2: Problemática de las pymes y Debilidades de la empresa

Lo que dicen los expertos de el por qué las pymes quiebran...	Debilidades de esta empresa
Mala fidelización de clientes	Fuga de clientes desde el 2008 al 2009
Falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos	Falta definición de un mercado específico.
Inexistencia de planes formales ventas	Falta de una estrategia formal de venta
No tomar en cuenta las quejas de los clientes	Si, existe un procedimiento de quejas.
Desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende.	Se conoce lo que se vende, y a quien, pero no se adelantan a las necesidades de los clientes.
No conocer la competencia	Falta investigación de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla se desprende que Miró Ltda., sigue cometiendo los mismos errores que la mayoría de las pymes.

Presenta estancamiento de clientes, esto quiere decir, que no tiene una búsqueda sistemática de nuevos clientes en ninguna de sus unidades de negocio.

Al existir mucha competencia para los diferentes productos que vende Miró Ltda.; productos licenciados y desarrollo de software no se crea una clara diferenciación como sello de la empresa.

Fuga de clientes desde 2008 a 2009, esto ocurre porque los clientes terminaron de implementar un producto y el clientes no desea un nuevo producto ó porque no hay opciones que ofrecerle. Se conoce lo que se vende y a quien, pero no existe un abanico mayor de posibilidades para satisfacer las futuras necesidades de los clientes.

La empresa quiere aumentar la venta productos licenciados, ya que esto es lo que actualmente le está dando más ingresos, pero para realizar esto primero debe realizar formalizar su plan de venta.

Para poder realizar esto se debe crear una estrategia de venta que sea conocida por todos los participantes del proceso de venta y que tenga como objetivo la fidelización y el aumento de clientes.

Crear los objetivos estratégicos claros y con metas definidas para las unidades de negocio más rentables.

Para el proceso de venta actual de Miró Ltda. se tienen los siguientes problemas: no hay una definición específica de los roles, en especial de quien se relaciona con el cliente y cultiva esta relación. Actualmente puede ser el jefe de proyecto o el gerente comercial quien mantenga la relación con el cliente, y esto depende de la unidad de negocio

Con todos estos problemas se hace necesaria una planificación estratégica para poder mejorar su proceso de venta. Para poder realizar esto tiene que existir objetivos y estrategias con que alinear los procesos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Generales

1. Rediseñar el proceso de venta de una empresa del rubro tecnológico, analizando el impacto del cambio en aumento de ventas y fidelización de clientes.

1.3.2. Específicos

1. Proponer una estrategia de Ventas y objetivos comerciales con metas definidas
2. Levantamiento del proceso de venta de la actual gestión comercial para tener una base de comparación con el futuro rediseño.
3. Diagnosticar, mediante el levantamiento de la situación actual del proceso, los cambios que se deban realizar a éstos.
4. Propuesta de rediseño con foco en el aumento de ventas y en el mejor uso de los recursos.
5. Generar propuesta de rediseño fundamentado principalmente en cómo éstos permitirán un uso más eficiente de los recursos, fidelización y aumento de Clientes
6. Evaluar el impacto económico de los cambios propuestos a Miró Ltda.

1.4. Marco Conceptual

El marco conceptual sobre el cual se desarrollará este trabajo de título, se basa en los conceptos necesarios para hacer un análisis estratégico de la empresa, modelar, analizar y rediseñar procesos de venta.

1.4.1. Análisis Estratégico⁴

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de ésta es: “¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?”. El desarrollo de una respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se le debe conducir en los próximos cinco a diez años. La respuesta de la dirección a “¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?” empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa.

Visión

Según Jim C. Collins y Jerry I. Porras (2004), La visión constituye una imagen futura de la organización. Esta imagen clarifica la dirección en que va la organización y ayuda a sus miembros a entender por qué y cómo ellos deben apoyarla. Moviliza la pasión de los miembros de la organización

Misión

Ahora deberías poder expresar la misión de la organización en una declaración. Tu misión incluye la forma particular en la que tu organización pretende contribuir en la visión.

La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y, a groso modo, cómo lo hace.

Así, la declaración de una misión tiene tres componentes principales:

1. ¿Qué es la organización o el proyecto?
2. ¿Qué pretende conseguir la organización o proyecto?
3. ¿Cómo funciona y qué métodos utiliza?

Fijación de objetivos

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.

⁴ Basado en los conceptos que aparecen en “Empresas que perduran” Jim C. Collins y en “Modelo de diseño y ejecución de Estrategias de Negocio” Enrique Jofré.

En teoría, el conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.

Fijación de una estrategia

Por definición, la estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización. El patrón de movimientos y enfoques que ya se ha seguido indica cuál es la estrategia existente; los movimientos y enfoques planificados muestran cómo debe perfeccionarse o cambiarse la estrategia existente. Por lo tanto, mientras que la estrategia representa el plan de actuación directivo para que funcione una organización, éste no sólo consiste en buenas intenciones y acciones que se deben tomar.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia.

Para poder analizar las situaciones externas e internas de la organización se realizarán los análisis PEST y FODA.

Análisis PEST

El análisis PEST, compuesto por las iniciales de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, explica factores del macro-entorno de la industria en que se encuentra la organización o proyecto. Este modelo se utiliza como una importante fuente de información para guiar las decisiones estratégicas de las organizaciones ya que provee información sobre tendencias, cambios, oportunidades y amenazas del entorno. A continuación se describen los factores de un análisis PEST

- Los factores políticos explican lo que está ocurriendo política y legislativamente en la industria donde se está o se pretende estar.

- Los factores económicos explican lo que está ocurriendo con la economía en general y en particular lo que afecta a la industria donde se está o se pretende estar.
- Los factores sociales explican lo que está ocurriendo con la sociedad, la cultura y las expectativas que se tenga de la industria.
- Los factores tecnológicos explican lo que está ocurriendo con la tecnología que podría impactar en lo que hace la organización, en sus servicios y/o en sus productos.

Análisis FODA

El análisis FODA es un método que evalúa las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de una organización o proyecto. Este método es fundamental para entregar información al proceso de planeación estratégica, debiendo siempre tener como entrada un objetivo o área a analizar. Por ejemplo: la introducción de un nuevo producto, una idea de negocio, una marca o el departamento de recursos humanos.

Este análisis se construye de la intersección de los factores internos y externos, y las fuerzas beneficiosas y dañinas para la organización. De esta intersección surgen:

Las fortalezas de la organización que corresponden a los atributos interno que ayudan a cumplir el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir cómo usar cada fortaleza y transformarlas en una ventaja competitiva.

- Las debilidades de la organización que corresponden a los atributos internos que dificultan alcanzar el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir como se puede mejorar las debilidades.
- Las oportunidades de la organización que corresponden a los atributos externos que ayudan a cumplir el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir como aprovechar cada oportunidad.
- Las amenazas de la organización que corresponden a los atributos externos que dificultan alcanzar el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir como mitigar amenaza.

Tipos de Enfoques de Estrategias

Enfoque Venta Relacional

¿Qué se entiende por Venta Relacional?⁵

La venta relacional es un nuevo modelo de venta donde lo único importante es el cliente, quien pasa de un rol pasivo a un rol activo, en donde todo el proceso de ventas se enfoca en el, en sus necesidades y en sus factores motivadores.

⁵ David Jairo, España 2003, "Venta relacional y venta adaptable: dos conceptos interrelacionados"

Características de Venta Relacional:

1. Satisfacción de necesidades. La venta se orienta a satisfacer necesidades concretas de los clientes. No tratamos de venderles lo que no necesitan.
2. Solución de problemas. En la venta relacional se trata de aportar soluciones concretas a problemas de los clientes.
3. Asesoría. El vendedor actúa más como un asesor, como un experto independiente.
4. Confianza. La venta relacional se basa en la relación de confianza.
5. Comunicación en dos sentidos. La participación del cliente es parte fundamental del proceso de venta relacional.
6. Conocimiento de la competencia. Es preciso conocer las mejores ofertas de la competencia, así como disponer de argumentaciones y posibilidad de rebatir las objeciones. Los mejores competidores deben servir de referencia para la mejora continua de la empresa.
7. Obtención de información. La adaptación del servicio, la aportación de mayor valor, el suministrar soluciones personalizadas y beneficios al cliente, exigen un profundo conocimiento del mismo.
8. Solución de problemas estratégicos. Comporta atender el largo plazo.
9. Proporcionar un mayor Valor añadido. La aportación de mayor valor añadido es la base para mantener satisfecho al consumidor.

Estrategia de Venta B2B

¿Qué se entiende por B2B?

B2B (*Business to Business*) es un término empleado para describir transacciones de cualquier tipo entre diferentes empresas.

Características de la Venta B2B.

La fuerza de ventas es el principal componente del Marketing B2B, su importancia no puede ser desestimada ya que se trata de vender, en su mayoría, equipos complejos y a la medida. La fuerza de ventas sirve para que la empresa se relacione con clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la empresa. Pero el vendedor es también el que aporta información fundamental sobre el cliente, lo que implica que la empresa debe prestar un máximo de atención al momento de diseñar su equipo de ventas, desarrollar sus objetivos, definir su estructura y su retribución.

No cabe duda de que la organización debe seguir una estrategia y este concepto tiene influencia directa en los vendedores, que serán organizados por territorio, por producto, por tipo de mercado. La adaptabilidad de la fuerza de ventas a los requerimientos de la competitividad de los mercados es clave.

Se tiene que tener en consideración que cuando se venden productos a industrias: Debe existir una documentación técnica adecuada (manuales, explicación, folletos de operación etc.), además el vendedor debe saber términos técnicos y procedimientos para que el cliente se lleve una imagen seria y tenga una visión amplia del producto.

Los ingresos de los vendedores generalmente se manejan por comisión. (Con el fin de fomentar el ánimo y la efectividad de quien es responsable de las ventas).

No se deben olvidar las cuatro P (Precio, Producto, Plaza, Promoción) aunque se manejen de manera diferente al marketing de consumo.

La imagen de la empresa y del vendedor resulta un factor fundamental, debido a la especialización y el tipo de comprador.

1.4.2. Rediseño, procesos y patrones⁶

En primer lugar, la definición de proceso de negocio a utilizar, es la siguiente: Conjunto de actividades medibles y relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido.

Los objetivos que debe tener un proceso de negocio se resumen en hacer que las actividades que representa, se realicen con calidad, para que haya una alta probabilidad de que el producto resultante sea de calidad. Además, un proceso de negocios debe hacer que las actividades que representa sean predecibles y administrables. En este sentido, se requiere que los resultados de calidad, en términos de especificaciones, oportunidad y costo, no estén lejos de lo prometido.

Los procesos apoyados con la tecnología de la información-hardware, software y redes de comunicación-, hacen fluir los documentos, facilitan la coordinación y apoyan la realización de actividades. Es decir, son los que materializan la organización en red.

El rediseño de procesos consiste en tomar las actividades de un proceso en su totalidad y someterlas a un cambio fundamental, el cual habitualmente implica un uso intensivo de tecnologías de la información que garantice un desempeño claramente mejorado del mismo.

También se ha usado el término de reingeniería para denotar los enfoques que propugnan un cambio más radical de los procesos. En la metodología de Oscar Barros no se hace tal diferencia y se adopta el término de rediseño para incluir en él una amplia gama de posibilidades de cambio.

El enfoque de proceso es revolucionario, por cuanto rompe las barreras funcionales que típicamente existen dentro de una organización, permitiendo una coordinación explícita entre áreas, que dentro de un esquema burocrático –funcional, se manejan en forma relativamente independiente. Un manejo por proceso proveerá mecanismos explícitos y diseños de coordinación.

⁶Marco conceptual basado en el libro Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones, Oscar Barros.

Otra consecuencia del manejo por proceso es que la coordinación entre las diferentes áreas funcionales que son parte de un proceso, además de ser explícita, se descentraliza y es parte de la operatoria del proceso o de la interacción entre las personas que lo ejecutan. Esto elimina funciones que tienen que ver con coordinación por jerarquía dentro de la estructura organizacional.

En cualquier empresa hay un número pequeño de tipos de procesos, y cada uno de ellos, además de tener una arquitectura o estructura común que comparte con otros, es muy parecido en su esencia en diferentes contextos. A esta estructura común se la denomina patrón de proceso.

La consecuencia de definir patrones de procesos reside en que en ellos se puede internalizar las mejores prácticas desarrolladas en muy diferentes dominios, conformando una acumulación de conocimiento normativo respecto a cómo debe realizarse la gestión.

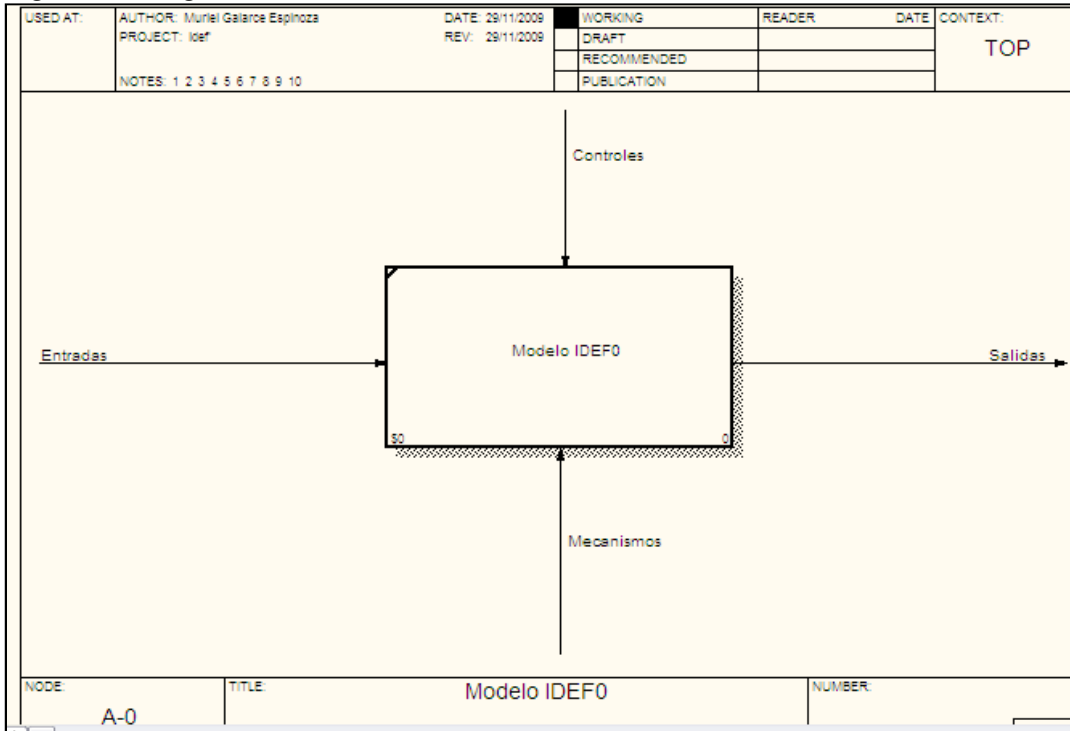
El análisis del proceso de venta de la empresa se llevará a cabo mediante su modelamiento. Esto, permitirá efectuar una revisión de la situación actual, entendiendo el funcionamiento del proceso. Para modelar el proceso de venta, se cuenta con:

· IDEF0: Su propósito es proveer una estructura comprensiva y flexible para describir, analizar y evaluar prácticas de negocio. Permite identificar las actividades que aportan y no aportan valor. Comprende los procesos de negocio como productores de salidas de valor agregado, existiendo actividades relacionadas por entradas, salidas y controles y mecanismos.

El modelamiento IDEF0 considera además, la descomposición de cada uno de estos procesos, funciones o actividades, logrando la especificación requerida por el analista.

Las ventajas del modelamiento IDEF0 se resumen en la siguiente característica: genera buenas prácticas de recolección de antecedentes, análisis, diseño y estructuración de actividades. Sin embargo, mediante este modelamiento no es posible identificar al cliente.

Figura 2: Diagrama de Modelo IDEF0



Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de proceso de negocio: Para modelar los procesos de venta se utilizara Business Process Modeling Notation BPMN que proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

BPD es un Diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de "Flow Chart", incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.

BPD es un Diagrama diseñado para ser usado por los analistas de procesos, quienes diseñan, controlan y gestionan los procesos.

1.4.3. Proceso de Venta⁷

El rediseño se realizara en el proceso de venta.

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"

⁷ Basado en conceptos del libro "Fundamentos de Marketing" William Staton

El proceso de venta personal es un patrón lógico de 4 pasos que realiza el vendedor en su trato prospecto:

Figura 3: Patrones del Proceso de Venta

Prospección → Acercamiento preliminar → presentación → servicio después de la venta

Fuente: " Fundamentos de Marketing" William Staton

Prospección

El primer paso del proceso de venta personal consiste en identificar primero a los compradores potenciales y luego en clasificarlos; es decir, determinar si poseen suficiente poder de compra, autoridad o deseo de adquirir algo. Lo anterior se combina en un solo paso debido a que por lo común se realiza al mismo tiempo.

Identificación de los compradores potenciales.

Un representante comenzara el proceso de identificación trazando el perfil del prospecto ideal. El análisis de los registros de clientes anteriores y actuales ayudara a determinar las características de ese prospecto. A partir del perfil comenzara a elaborar una lista de compradores potenciales.

Clasificación de los prospectos

Una vez identificados los posibles compradores, el vendedor debe realizar una clasificación; es decir, determinar si tienen suficiente disposición, poder adquisitivo y autoridad para comprar.

En una empresa, esa autoridad puede tenerla un comité o ejecutivo que se encuentran muy lejos. Además de determinar la autoridad de comprar, el vendedor deberá identificar una o más personas que influyen en la decisión de compra.

Acercamiento preliminar a prospectos individuales

Antes de visitar a un prospecto el vendedor deberá realizar un acercamiento preliminar, es decir, averiguar todo lo relacionado con las personas o compañías a quienes presentara el producto. Este acercamiento podría incluir, entre otras cosas, investigar qué productos estas utilizando los prospectos y sus reacciones ante ellos.

Presentación del mensaje de ventas

Con la información recabada en el acercamiento preliminar, un vendedor estará en condiciones de diseñar una presentación de ventas que capte la atención del prospecto. El vendedor tratara después de mantener su interés y crear el deseo por el producto: cuando sea el momento oportuno, intentara estimular la acción mediante el cierre de venta.

Atraer la atención: el acercamiento.

Lo primero que debe hacerse en una presentación de venta es captar la atención del prospecto y despertar su curiosidad.

Mantener el interés y despertar el deseo

Después de captar la atención del prospecto, el representante podría mantenerla y estimular el deseo por el producto con una presentación de ventas. No se cuenta con una regla para todos los casos, pero cuando es práctica, normalmente una demostración del producto resulta de gran utilidad.

Las empresas están convencidas de que las presentaciones flexibles son más personalizadas y corresponden mejor a las necesidades de cada cliente.

Respuesta a las objeciones y cierre de venta.

Luego de explicar el producto y sus beneficios, el vendedor deberá tratar de cerrar la venta, es decir, conseguir la aceptación de la compra por parte del cliente.

Durante la presentación, el vendedor puede intentar periódicamente un cierre de prueba para determinar si el prospecto está dispuesto a realizar la compra.

El cierre de prueba es importante porque le indica al vendedor cuán cerca está el prospecto de tomar una decisión. Algunas veces se pierden las ventas simplemente porque el representante no solicita el pedido.

El cierre de prueba sirve además para que el comprador plantee sus objeciones. El vendedor deberá alentarlos para que las manifieste. Así tendrá la oportunidad de contestar las objeciones y mencionar otros beneficios más del producto o bien resaltar lo que ya haya señalado. Las objeciones más difíciles de responder son aquellas que no expresan.

El vendedor debe identificar y resolver las objeciones reales, para poder cerrar la venta.

Servicios de postventa

Un buen trabajo de ventas no termina cuando el cliente firma el pedido. La etapa final del proceso es una serie de actividades postventas que crean buena voluntad en el cliente y sientan las bases de negocios futuros. Un vendedor inteligente dará seguimiento a las transacciones para asegurarse de que no surjan problemas en la entrega, en el financiamiento, en la instalación, en la capacitación de los empleados y en otras áreas importantes para la satisfacción del cliente.

Con estas actividades se atenúa la disonancia cognoscitiva postventa del cliente, la ansiedad que suele sentir una persona luego que toma una decisión de compra.

1.5. Metodología

La metodología que se utilizará para análisis estratégico es la siguiente;

Etapa Diagnóstico

En esta etapa se realizó un análisis externo e interno de la organización. Para realizar el análisis externo se utilizó el análisis PEST- Este análisis se realizó recopilando información: de la empresa, del sector, de la competencia, de las políticas respecto al sector de la empresa y económica del sector.

El análisis interno se realizó a través del análisis FODA. Se realizaron reuniones con la gerencia para poder realizar el análisis en conjunto. Estos análisis son el primer paso para desarrollar la estrategia de venta de Miró Ltda.

Etapa revisión de misión y visión

En esta etapa se confronta la declaración de Misión y Visión de la empresa con el marco conceptual.

Para realizar se obtuvo la misión y visión de la empresa que están declaradas en documentos de la empresa y se analizó si cumplen o no con lo expuesto en el marco conceptual.

Etapa Análisis de los objetivos

En esta etapa se analizó los objetivos generales de la empresa y los del área comercial.

Para poder obtener los objetivos generales de la empresa se realizaron reuniones con la gerencia general.

En el área comercial se realizaron reuniones con el gerente del área para conocer los objetivos del área y para obtener datos respecto a tipo de producto, clientes y margen de ganancia. Al no tener estos datos con los análisis anteriores se crearon en conjunto con el gerente comercial las propuestas de objetivos comerciales.

Etapa análisis estratégico del área de venta

Se analizó en profundidad los objetivos y metas del área de venta y se realizó una propuesta de estrategia para el área de comercial. Esto se realizó en conjunto con el gerente general y el gerente comercial.

El rediseño, se fundamenta en un marco metodológico planteado por el profesor Oscar Barros en su libro "Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones".

Etapa entender la situación actual

Aquí se desea representar la situación actual de los procesos seleccionados, para efectos de comprensión y comunicación con otras personas interesadas en el proyecto. Se distinguen las siguientes acciones:

- Descripción de los Procesos: Para la realización de esta etapa se determinó todas las actividades, agentes involucrados y tecnologías utilizadas en el proceso de

venta, especificando las interacciones de éstos con cada uno de los subprocesos involucrados.

Para poder describir los procesos se hicieron reuniones con los todos entes involucrados para que expliquen en qué consiste su participación dentro del proceso de venta.

- Modelar la situación actual: el proceso será representado inicialmente en forma literal, mencionando y describiendo cada una de las etapas, además de especificar los agentes participantes. Posteriormente, se representarán los procesos mediante algún método de modelamiento, se utilizó el Análisis estructurado o IDEF0 y Modelo de proceso de negocios. La situación actual fue obtenida de entrevistas con distintos actores de la organización, además de información existente en Miró Ltda.
- Validar y Medir: Con la participación de los actores del proceso de venta de Miró Ltda., se procedió a verificar la representación de los procesos actuales de la empresa por medio del modelo realizado en la etapa anterior. Una vez validado el modelo, se midió el desempeño actual de los agentes respecto a las variables involucradas en el proceso, determinado el nivel de cumplimiento de los objetivos del rediseño.
- Diagnóstico de la Situación Actual: Una vez descrito los procesos, modelados, validados y medidos, se procedió al diagnóstico de la situación actual, etapa en la cual se especificó los principales problemas y focos de rediseño.

Etapa Rediseñar

Acá se establecen los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y se detallan cómo se ejecutarán los nuevos procesos. En esta etapa se distinguen las siguientes acciones:

- Establecer la dirección de cambio: genera los cambios globales que conviene realizar, con el fin de apoyar el rediseño propuesto, lo cual implican un replanteamiento de la estructura organizacional.

Esta etapa se desarrolló mediante reuniones con toda la gerencia de Miró Ltda.

- Seleccionar tecnologías habilitantes: consiste en buscar y evaluar las tecnologías que hacen factible el cambio definido en el punto anterior. Para la realización de esta etapa fue necesario establecer el tipo y nivel de la problemática enfrentada, para poder seleccionar la tecnología que satisfaga de la mejor manera el problema abordado.

Se analizó la oferta que ofrece el mercado en cuanto a tecnología y se seleccionó dos herramientas de CRM,

- Modelar y evaluar el rediseño: consiste en realizar una representación de los nuevos procesos que implementarán el cambio establecido en los puntos anteriores, tomando en cuenta la nueva estructura organizacional derivada del cambio. Este modelo no es hecho al grado más bajo de detalle, ya que sólo pretende poder visualizar y materializar en el papel los nuevos procesos, de tal manera de poder discutirlos, criticarlos, y en último término, evaluar el impacto económico de los mismos, antes de proceder a un mayor detalle e implementación.

- Crear propuesta de Rediseño y modelar: Se realizó una representación de los nuevos procesos, esta representación pretende materializar en el papel los nuevos procesos, para analizarlos y discutirlos.

1.6. Alcances

El alcance esperado de la memoria es realizar propuestas de estrategia de ventas con objetivos comerciales definidos.

Con estas propuestas de estrategias se harán las propuestas de rediseño que para que resulten exitosos deben ir alineados a la estrategia de venta.

En lo que respecta al rediseño se espera un levantamiento de la situación actual, donde se espera la participación de los participantes del proceso de venta

Es importante destacar que se pone como termino de la memoria las propuestas de rediseño de los procesos de venta y no pretende llegar hasta su implementación.

1.7. Resultados Esperados

Crear una propuesta de estrategia basándose en los resultados y en los objetivos de la empresa.

Realizar un levantamiento de la situación actual con la participación de los participantes de los procesos.

El análisis estratégico se espera que sirva para las futuras planificaciones de Miró Ltda.

Con las propuestas de rediseño se espera que puedan cumplir con los objetivos comerciales y aumentar las ventas.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1. Reseña Institucional

Fundada en Septiembre del año 2000, Miró Ltda. Surge como parte del emprendimiento de tres socios, los cuales venían de trabajar en forma conjunta en la institución educativa Teleduc (centro de educación a distancia de la Pontificia Universidad Católica de Chile) donde participaron en la implementación de importantes proyectos entre los que destaca la plataforma educativa de esa época.

Tomando como base la experiencia en la institución educativa y las redes de contactos personales, este grupo de emprendedores decidió crear su propia empresa

en la industria de las Tecnologías de la Información para lo cual consiguió un portafolio de proyectos a implementar en la empresa Principal Financial Group (multinacional de la industria de Seguros), desarrollando aplicaciones de software para la intranet corporativa y el sitio público. La empresa explicó gran parte de su operación y crecimiento de la mano de Principal Financial Group por un período de dos años para luego comenzar su diversificación a distintas industrias y clientes en el negocio del desarrollo a medida.

2.2. Unidades de Negocio

Miró Ltda. desarrolla su actividad económica en torno a unidades de negocios, las cuales se complementan para ofrecer un servicio integral en la industria de las tecnologías de la información.

Desarrollo de Software a medida

La creciente necesidad de contar con herramientas de software que implementen características específicas de un negocio motivó en Miró Ltda. la creación de un área de consultoría en ingeniería de software compuesta por un equipo multidisciplinario con vasta experiencia en el emprendimiento de desarrollos que cumplen con los más altos estándares de calidad y buenas prácticas metodológicas.

El equipo de Miró Ltda. está compuesto por expertos en finanzas, retail, ingenieros, analistas, programadores, controllers de gestión y diseñadores entre otros.

Venta de Producto Licenciado

El alto dinamismo presente en la industria del desarrollo a medida llevó a Miró Ltda. a definir una estrategia de producto basada en la generalización de proyectos puntuales que pudiesen resolver problemas a nivel de industria. De este esfuerzo han surgido una serie de productos comercializados bajo diferentes modalidades de licenciamiento y servicio.

Miró Ltda. cuenta con productos genéricos que apoyan la gestión de empresas en áreas como Finanzas, Retail y Recursos humanos.

Servicios de Mantenimiento

La venta de servicios de mantenimiento o soporte van muy ligados al desarrollo de software a medida, ya que una vez finalizada la etapa de garantía de este tipo de proyectos, los clientes pueden acceder a horas hombre de recursos Miró Ltda. para apoyar la operación bajo un contrato de carácter anual. Se contemplan dos niveles de servicio:

- Nivel 1: contacto telefónico con equipo de soporte Miró Ltda. para responder temas a nivel usuario.
- Nivel 2: resolución de problemas que requieren acceso a código y labores de instalación en ambientes de prueba y producción.

Asesoría en ingeniería de software

Las asesorías en ingeniería de software responden a necesidades de clientes por contar con recomendaciones en temas como la definición de nuevas aplicaciones (levantamiento de requerimientos), definición de arquitecturas de desarrollo, levantamiento de procesos de negocios, datawarehousing, solución de problemas técnicos de plataformas y optimización de procedimientos entre otros.

2.3. Misión

Miró Ltda. Plantea como misión⁸:

Ser el socio estratégico más importante de nuestros clientes en el área de investigación, desarrollo e implementación de herramientas informáticas

Entregar soluciones personalizadas, flexibles y robustas para que se adapten mejor a las necesidades del cliente.

Proveer del mejor ambiente de trabajo a nuestra gente para que se desarrollen humana y profesionalmente de manera permanente, en un ambiente que promueva la creatividad y la camaradería.

Contribuir al desarrollo y competitividad de nuestro país, a través de la investigación y el desarrollo de software, de la capacitación de nuestra gente y de la absorción de tecnología.

2.4. Visión

Miró Ltda. Plantea como visión⁹:

Nuestro negocio está en desarrollar y adaptar herramientas informáticas de tal forma que ayuden a nuestros clientes a mejorar su productividad.

Por eso nos ponemos en el lugar del cliente y desde la adecuada interpretación de sus necesidades enfocamos todos nuestros esfuerzos en investigar, desarrollar o adaptar soluciones informáticas.

⁸ Esta es la misión que declara Miró Ltda

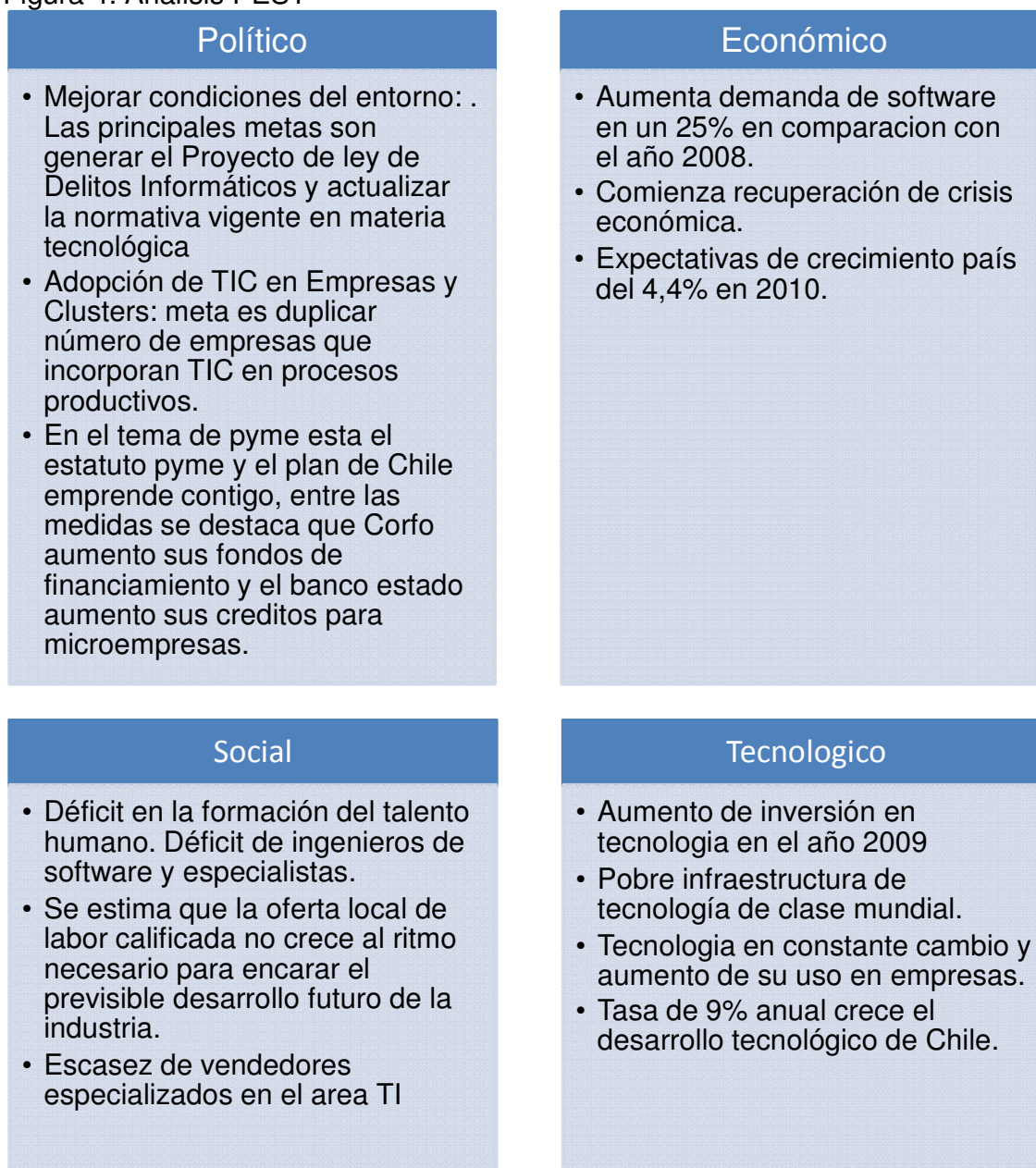
⁹ Esta es la visión que declara Miró Ltda.

3. ANALISIS EXTERNO

3.1. Análisis del entorno.

3.1.1. Análisis PEST

Figura 4: Análisis PEST



Fuente: Ministerio de economía, Banco Central, Economist, ACTI y SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe)

3.1.2. Conclusiones del Análisis PEST

Política:

- Al mejorar las condiciones del entorno se reduce el riesgo de las empresas para adoptar nuevas tecnologías trayendo consigo esto el aumento de la demanda de los productos de Miró Ltda.
- Con la adopción de TIC en empresas y cluster, aumenta la demanda de los productos que ofrece Miró Ltda.
- Con el aumento de financiamiento CORFO y banco estado Miró Ltda., tendrá acceso de capital de inversión para hacer mejoras en sus procesos de gestión.

Económico:

- Mejorando el clima económico del país Miró Ltda. puede generar la creación de nuevos negocios para venta de productos licenciados y la generación de alianzas con consultoras que puedan atraer clientes nuevos.

Social:

- Miró Ltda., tiene como desafío aumentar conocimiento y profesionalismo de sus recursos internos humanos y la captación de vendedores especialistas para fuerza de venta

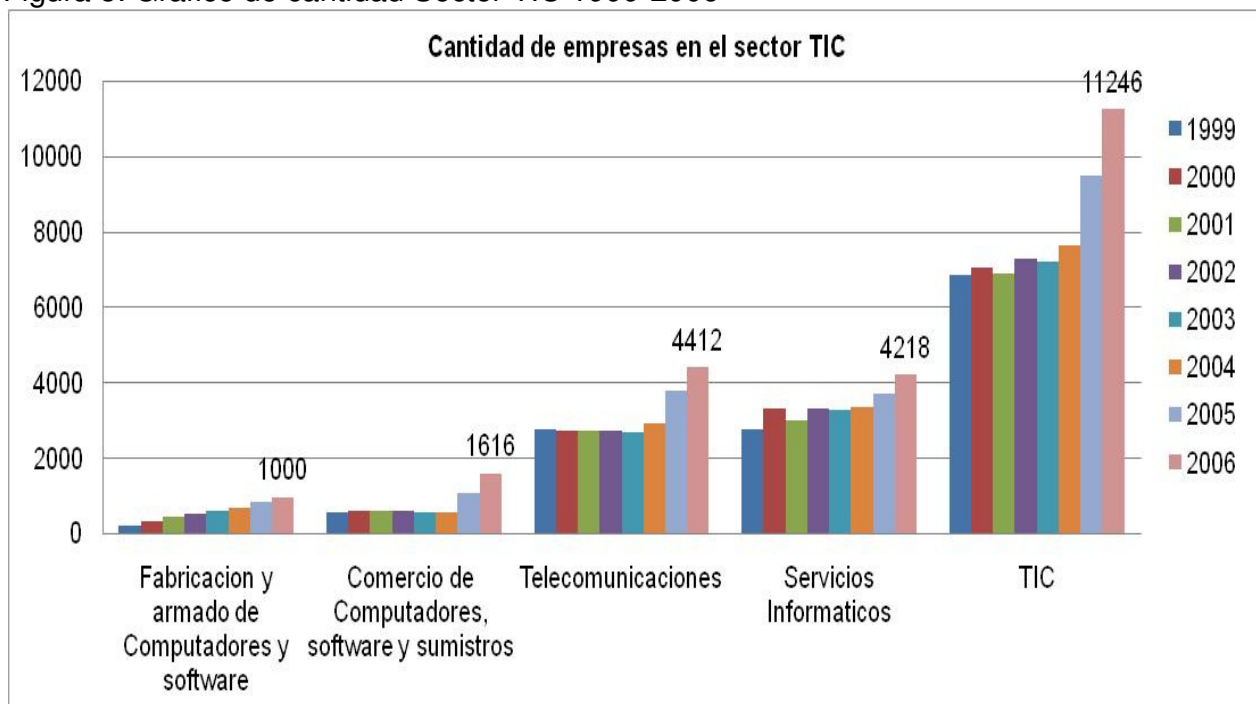
Tecnológico:

- Miró Ltda. tiene como desafío crear conocimiento experto para crear productos innovadores y así satisfacer la demanda creciente por tecnología

3.2. Análisis de la competencia

En el sector TIC existe una fuerte competencia con más de once mil empresas en el año 2006 y aumentando esta cantidad en una tasa promedio 8% en los años 2007 y 2008.

Figura 5: Gráfico de cantidad Sector TIC 1999-2006



Fuente: Dinámica empresarial en Chile (1999-2006)

Miró Ltda. Tiene como actividad servicio informático y en esta actividad existen más de cuatro mil empresas en el año 2008.

En el Sector TIC las empresas ofrecen productos o desarrollo de software para los siguientes sectores: Acuicultura, Agricultura/Forestal, Comercio/Retail, Turismo/Restaurant, Construcción, Defensa/Seguridad, Educación, Utilidades, Gobierno, Industria/Manufactura, Minería, Salud, Servicios Financieros, Transporte, Telecomunicaciones, Electrónica, TIC y Otros.

Al estar atomizado el sector, el análisis se hará con su competencia más directa que es la que ofrece productos similares destinados al mismo sector donde se ubican sus clientes y que al igual que Miró Ltda. son pymes.

La información se recopila con la ayuda de la asociación GECHS que agrupa a las empresas chilenas de software y servicios. Las empresas que están asociadas a esta asociación son de tamaño pequeño y mediano que son la competencia directa de Miró Ltda.

Además se busca información en la guía de empresas “Chilean Services and ICT Business Directory” Donde están todas las empresas del sector TIC

Se encontraron, después de realizar los filtros antes descritos, las siguientes empresas que se considera la competencia directa.

En el sector Comercio/Retail se encontraron las siguientes empresas:



En el sector Servicios Financieros se encontraron las siguientes empresas:





En el sector R.R.H.H se encontraron las siguientes empresas:



Se concluye que a pesar que el sector TI está atomizado de empresas, las empresas se especializan en diferentes sectores.

En el caso de Miró Ltda. sus productos van destinados principalmente a las áreas de retail, financiera y RRHH,

El análisis de la competencia debe hacerse por áreas a donde van dirigidos sus productos es por eso que existe una fuerte competencia entre pymes de TI, competencia directa de Miró Ltda., éstas empresas además tienen como clientes el mismo tipo de clientes que tiene Miró Ltda., es decir universidades, comercio y bancos.

Para el área de retail, financiera y RRHH se encontraron 7, 12 Y 4 empresas respectivamente como competencia directa.

La única empresa que se dedica a las mismas áreas de Miró Ltda. es ABBACO.

4. ANALISIS INTERNO

4.1. Análisis FODA¹⁰

Figura 6: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas(interno)</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de generar confianza en el desarrollo de negocios con clientes.• Buena red contactos y clientes.• Capacidad de actualización y adaptación a cambios tecnológicos.• Buen nivel profesional y trabajo en equipo• Buen ambiente laboral	<p style="text-align: center;">Debilidades (interno)</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta formalizar el plan comercial (definición, inversión y recursos)• Falta desarrollo profesional para los trabajadores a largo plazo• Falta un plan de inducción para personal técnico.
<p style="text-align: center;">Oportunidades(mercado)</p> <ul style="list-style-type: none">• Alta demanda de servicios y recursos por cambio contable IFRS• Alianza con empresas relacionadas en el área de RRHH• Acceso a líneas de financiamiento CORFO.	<p style="text-align: center;">Amenazas(mercado)</p> <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento sostenido en los costos de mano de obra directa (programadores)• Alta demanda por programadores• Cambio constante de la tecnología.• Falta de mano de obra calificada en el mercado• Amplia oferta en el mercado para soluciones TI.

Fuente: Elaboración Propia

¹⁰ La matriz FODA se realizó en conjunto con personal de finanzas, operaciones y gerencia de Miró.

Análisis Matriz FODA

Como gran fortaleza de la empresa se tiene que Miró Ltda. tiene una buena red de contactos, para potenciar la empresa se debe tener un plan de mejoramiento de la gestión de clientes.

Debe formalizar un plan comercial con objetivos comerciales concretos potenciado con esto las fortaleza que presenta Miró para aumentar su actual cartera y con las oportunidades que presenta el mercado para aumentar la venta de productos licenciados.

Miró Ltda., debe invertir en capacitaciones y en desarrollar conocimiento experto con sus recursos humanos, ya que como se muestra en la tabla anterior esos son sus mayores debilidades y amenazas, dado que la oferta por este recurso es escasa es necesario crear intensivos para mantener un sentido de permanencia con la empresa.

También debe crear alianzas para poder aumentar su actual cartera de cliente y debe crear incentivos para fidelizar a la actual cartera debido a la alta oferta en el mercado.

Como existe un aumento de demanda en productos licenciados es necesario invertir en la publicidad de éstos.

El acceso a línea de financiamiento CORFO puede permitir realizar mejoras en los procesos de gestión de Miró Ltda., pudiendo así formalizar su plan comercial y crear plan de capacitaciones y de inducción para personal técnico.

4.2. Clientes

4.2.1. Clientes 2008

Tabla 3: Clientes y proyectos de Miró Ltda. 2008

Cliente		Proyecto	Unidad de Negocio	Valor anual
Proyecto y Gestión	Consultora	Soporte de aplicación web destinada a la automatización de los procesos de registro y despliegue de información asociada a los puntos de venta en empresas de Retail.	Desarrollo de Software	\$3,251,071
SQM	Soc. química y minera de Chile.	Desarrollo e implementación de aplicación web destinada a la automatización de los procesos involucrados para trabajar con la norma IFRS.	Venta de Producto Licenciados	\$61,599,351
		Desarrollo e implementación de aplicación web destinada al portal de proveedores.	Desarrollo de Software	\$18,891,470
		Soporte Informático sobre sistemas	Soporte	\$11,763,014
Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad	Desarrollo de sitio web y funcionalidades. Se utilizó administrador de contenidos Joomla para la gestión de la información y aplicaciones web.	Desarrollo de Software	\$7,461,041
Julín Serra	Confección de vestuario	Servicios de Soporte tecnológico, asesorías y mantención de sitio web.	Soporte	\$10,909,922
Universidad Finis Terra	Universidad	Proyecto de modificaciones sobre sistemas estructurales de la universidad para cobranzas, ex alumnos, post grados y reportes.	Venta de Producto Licenciado	\$5,944,919
		Proyecto de integración de sistema de biblioteca sobre sistemas estructurales de la universidad y el de Recursos Humanos.	Desarrollo de Software	\$3,856,927
Canal 13	Canal de televisión	Desarrollos incrementales de sistema para la extracción de información de los centros de costo y presupuesto que permite al área de control de gestión ofrecer información relevante para la toma de decisiones	Desarrollo de Software	\$7,727,824
Centro de Informática Educativa (CIE), de la Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad	Implementación de una aplicación Web destinada a automatizar el proceso de evaluación y toma de encuestas en base a un proceso paramétrico que asegure la definición de diferentes esquemas de evaluación	Desarrollo de Software	\$8,767,785
Hites	Retail	Implementación y adaptación de software en ambiente web destinado a apoyar los procesos de definición y distribución de áreas de negocios en los puntos de venta de Hites. Herramienta de gestión para la toma de decisiones orientadas a la optimización en el uso de los metros cuadrados destinados a la venta de productos.	Desarrollo de Software	\$2,531,354
Johnson Diversey	Productos de limpieza	Modificaciones en sistema "P&L". Aplicación web destinada a apoyar la gestión del director regional de finanzas de la compañía. Herramienta de planificación, control y reporting a través de la cual se controla el estado de resultados de todas las oficinas pertenecientes a Latinoamérica desde Miami a Santiago de Chile.	Venta de Producto Licenciado	\$1,992,962
TNT Express Worldwide (Chile) Carga LTDA	Transporte de carga	Desarrollo de software desarrollo de sistema "StatusUpload".	Desarrollo de Software	\$4,990,931
Otros proyectos		Principal Cía. de Seguros Vida S.A.: soporte informático	Soporte	\$731,618
		Principal Servicios Corporativos Chile Ltda.: soporte informático	Soporte	\$746,962
			Total Proyectos	\$151,167,151

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Clientes 2009

Tabla 4: Clientes y proyectos Miró Ltda. año 2009

Cliente		Proyecto	Unidad de Negocio	Valor
Proyecto y Gestión	Consultora	Soporte de aplicación web destinada a la automatización de los procesos de registro y despliegue de información asociada a los puntos de venta en empresas de Retail	Desarrollo de Software	\$1,877,887
SQM	Soc. química y minera de Chile	Desarrollo e implementación de aplicación web destinada a la automatización de los procesos involucrados para trabajar con la norma IFRS.	Venta de Producto Licenciado	\$84,808,212
Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad	Desarrollo de sitio web y funcionalidades. Se utilizó administrador de contenidos Joomla para la gestión de la información y aplicaciones web	Desarrollo de Software	\$25,567,195
Julín Serra	Confección de vestuario	Servicios de Soporte tecnológico, asesorías y mantenimiento de sitio web.	Soporte	\$8,578,108
Banco Santander	Banco	Desarrollo del sistema "Tasas de Transferencia Santander" para el área de Gestión Financiera del Banco Santander	Venta de Producto Licenciado	\$6,010,489
Claro	Telefonía	Desarrollo de sistema Claro Club para todos los clientes a nivel nacional	Desarrollo de Software	\$9,741,712
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON).	Organización	Venta bajo la modalidad de servicio de un proceso de evaluación por competencias para 1300 funcionarios	Venta de Producto Licenciado	\$455,935
Finning Caterpillar	Maquinaria Pesada	Soporte informático de software orientado a la selección de personal en Chile, Uruguay y Argentina considerando candidatos internos y externos, múltiples usuarios (evaluadores, consultores, etc.).	Venta de Producto Licenciado	\$5,147,514
Otros proyectos		Novis S.A. Consultoría	Soporte	\$2,788,834
		VMG Latam S.A. soporte Cubo Panamá	Soporte	\$2,505,485
			Total Proyectos	\$147,481,371

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores se desprende que:

En el año 2009 llegan dos clientes nuevos en comparación con el 2008: Banco Santander y Claro. Regresan dos clientes antiguos Finning Caterpillar y DIRECON. En cuanto a Canal trece, Hites y Johnson Diversey terminan los proyectos en el 2008.

Los principales clientes de Miró son grandes empresas, como por ejemplo: universidades, empresa de telecomunicaciones, canal de televisión y SQM.

Los ingresos totales de Miró Ltda., en el año 2009 disminuyeron en \$3,685,780 en comparación con el año 2008.

En el capítulo 6 hay un análisis más detallado de los ingresos por año y por unidad de negocio.

5. FORMULACION ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA DE VENTA

5.1. Análisis Misión y Visión

5.1.1. Visión

Miró Ltda. declara como Visión:

“Nuestro negocio está en desarrollar y adaptar herramientas informáticas de tal forma que ayuden a nuestros clientes a mejorar su productividad.

Por eso nos ponemos en el lugar del cliente y desde la adecuada interpretación de sus necesidades enfocamos todos nuestros esfuerzos en investigar, desarrollar o adaptar soluciones informáticas.

Creemos que nuestra principal ventaja es nuestra gente, quienes con su capacidad humana y profesional agregan valor a nuestros clientes.”

Esta definición de visión está definida en forma errónea y combina ideas de Visión según el marco conceptual utilizado en esta memoria y se propone una nueva definición de Visión que no perderá el sentido de la Visión que define Miró Ltda.

- **Propuesta de Visión**

Proveer del mejor ambiente de trabajo a nuestra gente para que se desarrollen humana y profesionalmente de manera permanente, en un ambiente que promueva la creatividad y la camaradería, así contribuir al desarrollo y

competitividad de nuestro país, a través de la investigación y el desarrollo de software, de la capacitación de nuestra gente y de la absorción de tecnología.

5.1.2. Misión

Miró Ltda. declara como Misión:

“Ser el socio estratégico más importante de nuestros clientes en el área de investigación, desarrollo e implementación de herramientas informáticas

Entregar soluciones personalizadas, flexibles y robustas para que se adapten mejor a las necesidades del cliente.

Proveer del mejor ambiente de trabajo a nuestra gente para que se desarrollen humana y profesionalmente de manera permanente, en un ambiente que promueva la creatividad y la camaradería.

Contribuir al desarrollo y competitividad de nuestro país, a través de la investigación y el desarrollo de software, de la capacitación de nuestra gente y de la absorción de tecnología“.

Esta definición de Misión está definida en forma errónea y combina idea de Visión según el marco conceptual utilizado en esta memoria. Se propone una nueva definición de Misión que no perderá el sentido de la Misión que define Miró Ltda.

- **Propuesta de Misión**

Nuestra misión es desarrollar y adaptar herramientas informáticas que ayuden a nuestros clientes a mejorar su productividad, disminuir sus costos, aumentar sus velocidades de respuesta o incrementar sus alternativas de contacto con clientes, empleados o proveedores. Por eso nos ponemos en el lugar del cliente y desde la adecuada interpretación de sus necesidades enfocamos todos nuestros esfuerzos en investigar, desarrollar o adaptar soluciones informáticas y así tener para nuestros clientes siempre las mejores alternativas de solución. Todos estos esfuerzos los enfocamos en nuestros clientes que son principalmente: universidades, bancos y empresas de retail.

5.2. Objetivos Estratégicos y Estrategias corporativas

En conjunto con los gerentes de Miró Ltda. se analizan los resultados del análisis externo e interno, la propuesta de Visión y Misión, y con esto se establecen las siguientes objetivos estratégicos y estrategias.

Tabla 5: Objetivos estratégicos y Estrategias corporativas

Corporativo	
Objetivos Estratégicos (Fines)	Estrategia (medio)
Mantener utilidades por sobre las logradas en 2009.	Fidelización de clientes
Aumentar las ventas de productos en un 20% por concepto de venta de productos licenciados por año	Invertir en publicidad de los productos licenciados.
Aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software	Generar alianza comercial con consultoras
Desarrollar conocimiento experto en 3 años	Plan de capacitaciones en soluciones de negocios y tecnológicas
	Plan de bonificaciones por antigüedad
Mejorar adaptación del personal técnico en un año	Plan de inducción al personal técnico
	Plan de bonificaciones por antigüedad
Mejorar la relación con los clientes en 3 años	Plan de gestión de clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Objetivos Comerciales y Estrategia de Venta

De los objetivos estratégicos y estrategias corporativas se infiere los siguientes objetivos comerciales y estrategias de venta que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Objetivos Comerciales y Estrategias de Venta

Área Ventas	
Objetivos comerciales (Fines)	Estrategia de Venta(medio)
Aumentar las ventas de productos en un 20% por concepto de venta de productos licenciados por año	Invertir en publicidad de los productos licenciados.
Aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software	Generar alianza comercial con consultoras
No perder ningún cliente histórico	Mantener cartera actualizada de clientes históricos para la oferta de nuevos productos
Mejorar la relación con los clientes	Plan de gestión de clientes

Fuente: Elaboración Propia

6. SITUACION ACTUAL

En el presente capítulo se presenta en detalle la situación actual de los procesos de Venta de productos Licenciados y Venta de Desarrollo de Software.

6.1. Descripción de los Procesos

Se presenta la descripción completa de los dos procesos a desarrollar dentro de este trabajo, subdividiéndose en los entes involucrados y sus funciones; documentos del proceso; y uso de tecnologías.

6.1.1. Descripción del proceso de Venta de Productos Licenciados

Se presenta la descripción completa del proceso Venta de Productos Licenciados

6.1.1.1. Entes Involucrados y Funciones

En la siguiente tabla se indican los entes participantes del proceso de Venta de Productos y sus funciones, se excluye el ente cliente.

Tabla 7: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Producto Licenciado según el orden de la función

Proceso de venta	
Búsqueda de Clientes	Gerente Comercial
Contacta al cliente	Gerente Comercial
Realiza presentación	Gerente Comercial
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Gerente Comercial
Cierre de la venta	Gerente Comercial
Genera o actualiza ficha cliente	Gerente Comercial
Archiva ficha cliente	Secretaria
Analiza de requerimientos del clientes	Jefe de proyecto
Valida requerimientos del cliente	Gerente Comercial
Genera Orden de Compra y facturación	Jefe de proyecto
Valida Orden de Compra y facturación	Gerente Comercial
Envía y recepciona contrato, y orden compra	Secretaria
Crea plan de implementación	Jefe de proyecto
Valida plan de implementación	Gerente Comercial
Realiza plan de prueba	Programador
Valida plan de prueba	Jefe de proyecto
Instala plan de prueba	Programador
Realiza la instalación final del producto	Jefe de proyecto

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se observa que no existe el participante vendedor y que es el gerente comercial quien realiza el contacto con el cliente y la futura venta.

Tabla 8: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Producto Licenciado según función del participante

Proceso de venta	
Gerente Comercial	Búsqueda de Clientes
	Contacta al cliente
	Realiza presentación
	Reunión con cliente para revisión del precio de cierre
	Cierre de la venta
	Genera o actualiza ficha cliente
	Valida requerimientos del cliente
	Valida Orden de Compra y facturación
	Valida plan de implementación
Jefe de proyecto	Analiza de requerimientos del clientes
	Genera Orden de Compra y facturación
	Crea plan de implementación
	Valida plan de prueba
	Realiza la instalación final del producto
Programador	Realiza plan de prueba
	Instala plan de prueba
Secretaria	Archiva ficha cliente
	Envía y recepciona contrato, y orden compra

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.2. Documentos

En el Proceso de Venta de Productos Licenciados cada documento tiene un responsable, en la tabla 9 se detallan los documentos y sus responsables.

Tabla 9: Documentos utilizados en el proceso de Venta de Producto Licenciado y responsables

Documento	Tipo	Responsable
Listas de Contacto	Excel	Gerente Comercial
Ficha de Cliente	Word	Gerente Comercial
Mail de Solicitud y aprobación	mail y carpeta comercial	Gerente Comercial
Contrato	Word	Gerente Comercial
Plan de Implementación	Word	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación instalación	mail y carpeta comercial	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación proyecto	mail y carpeta comercial	Jefe de Proyecto
Manuales	Word	Jefe de Proyecto
Mail Inicio de Garantía	mail y carpeta comercial	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.3. Uso de Tecnología

En el caso del proceso de venta de productos licenciados, las principales tecnologías utilizadas son el correo electrónico, que permite la comunicación y para la información se utilizan documentos en formato Word y Excel.

6.1.2. Descripción del proceso de Venta de Desarrollo de Software

Se presenta la descripción completa del proceso Venta de Desarrollo de Software

6.1.2.1. Entes Involucrados y Funciones

En la siguiente tabla se indican los entes participantes del proceso de Venta de Desarrollo de Software y sus funciones, se excluye el ente cliente.

Tabla 10: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Desarrollo de Software según el orden de la función

Proceso Venta de Desarrollo de Software	
Contacta al cliente	Jefe de proyecto
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Jefe de proyecto
Cierre de la venta	Jefe de proyecto
Genera o actualiza ficha cliente	Jefe de proyecto
Valida ficha cliente	Gerente Comercial
Archiva ficha cliente	Secretaria
Analiza de requerimientos del clientes	Jefe de proyecto
Valida requerimientos del cliente	Gerente Comercial
Genera Orden de Compra y facturación	Jefe de proyecto
Valida Orden de Compra y facturación	Gerente Comercial
Envía y recepciona contrato, y orden compra	Secretaria
Diseña solución y realiza las modificaciones	Jefe de proyecto
Realiza prototipo y hace las modificaciones	Programador
Valida plan de prueba	Jefe de proyecto
Programa y testea	Programador
Instala ambiente de Prueba y corrige errores	Programador
Instala ambiente de producción donde el Cliente	Jefe de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Participantes y Funciones en el Proceso de Venta de Desarrollo de software según función del participante

Proceso venta desarrollo de software	
Gerente Comercial	Valida ficha cliente
	Valida requerimientos del cliente
	Valida Orden de Compra y facturación
Jefe de proyecto	Contacta al cliente
	Reunión con cliente para revisión del precio de cierre
	Cierre de la venta
	Genera o actualiza ficha cliente
	Analiza de requerimientos del clientes
	Genera Orden de Compra y facturación
	Diseña solución y realiza las modificaciones
	Valida plan de prueba
Instala ambiente de producción donde el Cliente	
Programador	Realiza prototipo y hace las modificaciones
	Programa y testea
	Instala ambiente de Prueba y corrige errores
Secretaria	Archiva ficha cliente
	Envía y recepciona contrato, y orden compra

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 11 se observa, al igual que en el proceso de Venta de Producto Licenciado, que no existe el participante vendedor y quien realiza el contacto con el cliente y realiza el cierre de venta es el jefe de proyectos.

6.1.2.1. Documentos

En el Proceso de Venta de Desarrollo de Software cada documento tiene un responsable, en la tabla 12 se detallan los documentos y sus responsables.

Tabla 12: Documentos utilizados en el proceso de Venta Desarrollo de Software y responsables

Documento	Tipo	Responsable
Ficha de Cliente	Word	Jefe de Proyecto
Orden de Compra	Word	Gerente Comercial
Contrato	Word	Gerente Comercial
Documento de Requerimiento	Word	Jefe de Proyecto
Documento de Arquitectura	Word	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación	mail y carpeta comercial	Jefe de Proyecto
Manuales	Word	Jefe de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2.1. Uso de Tecnología

En el caso del proceso de Venta de Desarrollo de Software, las principales tecnologías utilizadas son el correo electrónico, que permite la comunicación y para la información se utilizan documentos en formato Word.

6.2. Descripción de los Subprocesos

Se presenta la descripción completa de los dos Subprocesos que son parte de importante en la satisfacción del cliente de los procesos descritos anteriormente.

6.2.1. Descripción del Subproceso de Reclamo

Se presenta la descripción completa del Subproceso de Reclamo

6.2.1.1. Entes Involucrados y Funciones

En la siguiente tabla se indican los entes participantes del Subproceso de Reclamo, en este caso se excluye el ente Cliente.

Tabla 13: Participantes y Funciones en el Subproceso de Reclamo

Subproceso de Reclamo	
Secretaria	Recibe reclamo escrito y lo envía a Jefe de proyecto
Jefe de Proyecto	Se comunica con el cliente y soluciona reclamo
	Realiza reporte de reclamo
Gerente General	Valida Solución

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.1. Documentos

En el subproceso de reclamo cada documento tiene un responsable, en la tabla 14 se detallan los documentos y sus responsables.

Tabla 14: Documentos utilizados en el Subproceso de Reclamo y responsables

Documento	Tipo	Responsable
Reclamo Escrito	Word, mail	Jefe de Proyecto
Reporte	Word	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.1. Uso de Tecnología

En el caso del subproceso de Reclamo las principales tecnologías utilizadas son el correo electrónico, que permite la comunicación con el cliente y para la información se utilizan documentos en formato Word.

6.2.2. Descripción del Subproceso de Postventa

Se presenta la descripción completa del Subproceso de Postventa

6.2.2.1. Entes Involucrados y Funciones

En la siguiente tabla se indican los entes participantes del Subproceso de Postventa, en este caso excluye el ente Cliente.

Tabla 15: Participantes y Funciones en el Proceso de Postventa

Subproceso de Postventa	
Secretaria	Envía Encuesta de satisfacción de Producto
	Realiza informe con los resultados de la encuesta respondida
	Realiza informe final
Gerente comercial	Revisa y valida Informe

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.2. Documentos

En el subproceso de Postventa cada documento tiene un responsable, en la tabla 16 se detallan los documentos y sus responsables.

Tabla 16: Documentos utilizados en el Subproceso de Reclamo y responsables

Documento	Tipo	Responsable
Encuesta	Word, mail	Secretaria
Reporte con resultados	Word	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.3. Uso de Tecnología

En el caso del subproceso de Postventa las principales tecnologías utilizadas son el correo electrónico, que permite la comunicación con el cliente y para la información se utilizan documentos en formato Word.

6.2.3. Modelar Situación Actual del Proceso de Venta de Producto Licenciado

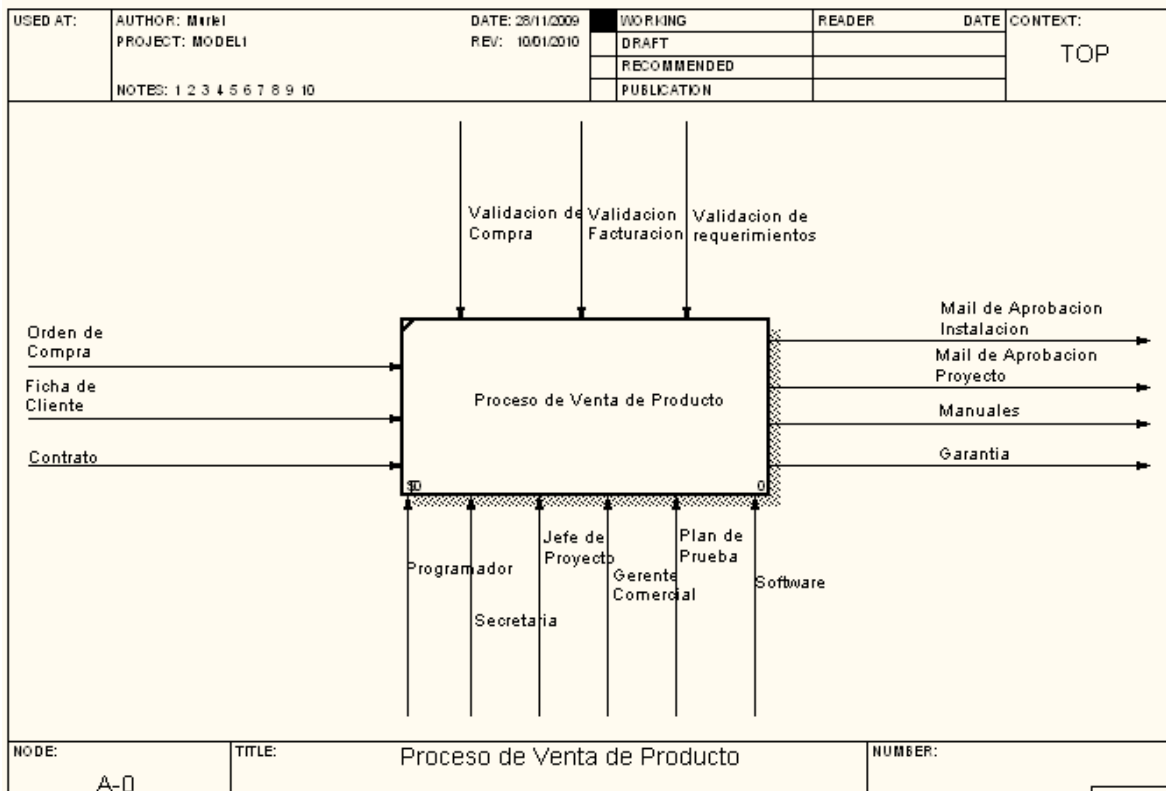
La modelación de la situación actual del proceso de venta de Producto se realizó con dos herramientas

Modelo de Análisis de Actividades (IDEF0), el cual identifica las actividades importantes, y aquellas que son necesarias rediseñar dentro del proceso, mediante las funciones relacionadas con las entradas, salidas, mecanismos controles.

Modelo de Proceso de Negocio, que considera el flujo de actividades y documentos en una sola representación.

Modelo IDEF0

Figura 7: Modelo IDEF0 para el Proceso de Venta de Producto Licenciados



Fuente: Elaboración Propia

Detalles del Modelo IDEF0

Entradas

- Orden de Compra
- Ficha de Cliente
- Contrato

Salidas

Mail de aprobación proyecto
 Mail de aprobación instalación
 Manuales
 Garantía, mail con inicio de garantía

Mecanismos

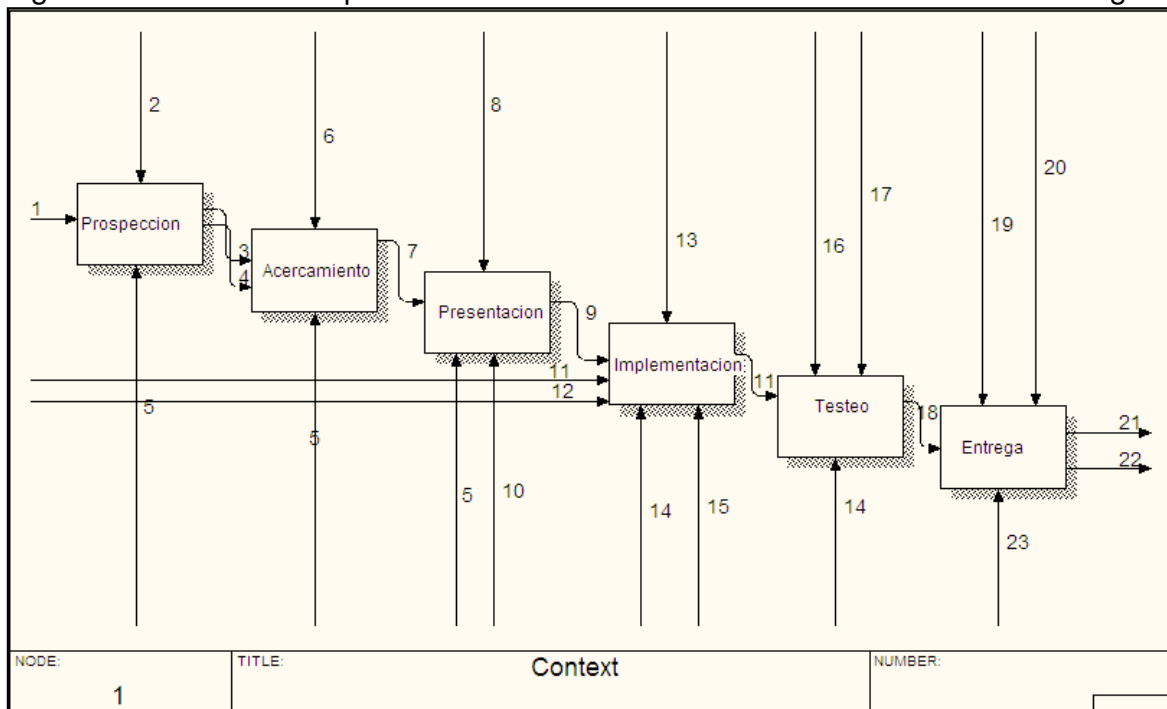
Gerente Comercial
 Jefe de Proyecto
 Programador
 Software
 Plan de Prueba

Controles

Validación Compra
 Validación Factura
 Validación Requerimiento

La figura 8 muestra el proceso de Venta de Producto Licenciados desglosado y en el **Anexo A**. especifica el significado de cada número.

Figura 8: Modelo IDEF0 para el Proceso de Venta de Producto Licenciados Desglosado



Fuente: Elaboración Propia

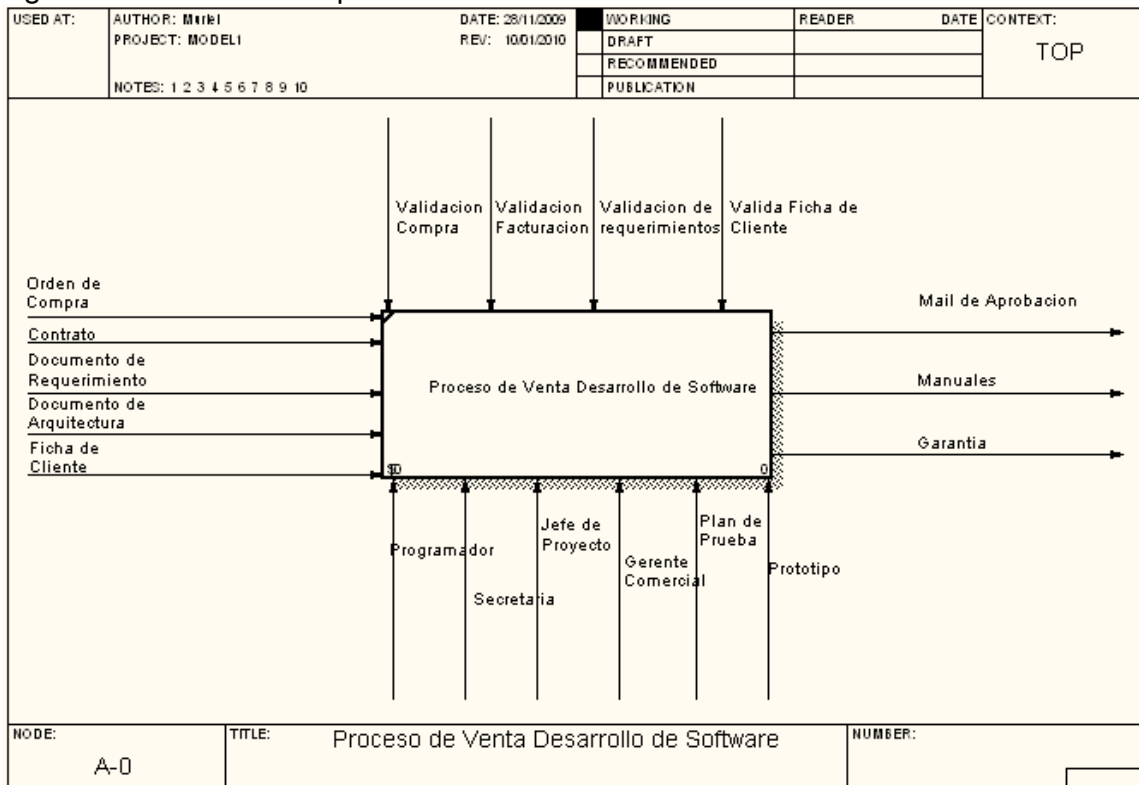
Modelo de Proceso de Negocio

En el **Anexo C Modelo BP Venta de Producto Licenciado** entrega el flujograma de las actividades del proceso.

6.2.4. Modelar Situación Actual del Proceso de Venta de Desarrollo de Software

Modelo de IDEF0

Figura 9: Modelo IDEF0 para Proceso de Venta de Desarrollo de Software



Fuente: Elaboración Propia

Detalles del Modelo IDEF0

Entradas

Orden de Compra
 Contrato
 Documento de Requerimiento
 Documento de Arquitectura
 Ficha de Cliente

Salidas

Mail de aprobación
 Manuales
 Garantía, mail con inicio de garantía

Mecanismos

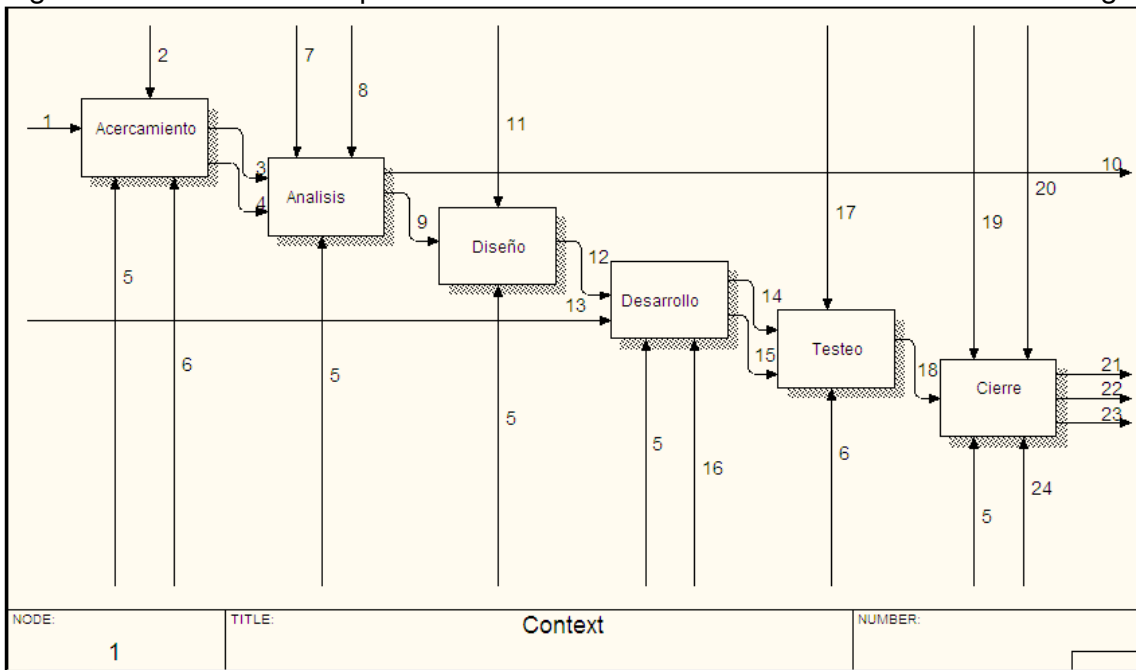
Gerente Comercial
 Jefe de Proyecto
 Programador

Controles

Validación Compra
Validación Factura
Validación Requerimiento
Validación Ficha de Cliente

La figura 10 muestra el proceso de Venta de Desarrollo de Software desglosado y en **Anexo B** se especifica el significado de cada número.

Figura 10: Modelo IDEF0 para Proceso de Venta de Desarrollo de software desglosado



Fuente: Elaboración Propia

Modelo de Proceso de Negocio

En el **Anexo D Modelo BP Venta de Desarrollo de Software** entrega el flujograma de las actividades del proceso.

6.2.1. Validar y Medir

6.2.1.1. Validación

El modelamiento de la situación actual del proceso de venta de productos licenciados y venta de Desarrollo de Software fue realizado por la memorista y fue validado por el Sr. Wilibaldo Bravo, Gerente Comercial. En el modelación participaron todos los agentes de los procesos y subprocesos.

6.2.1.1. Medición

Para cumplir con los objetivos la medición que se realiza, es la del número de clientes, los ingresos y las utilidades de la empresa entre los años 2008 - 2009

Tabla 17: Clientes entre 2008 y 2009

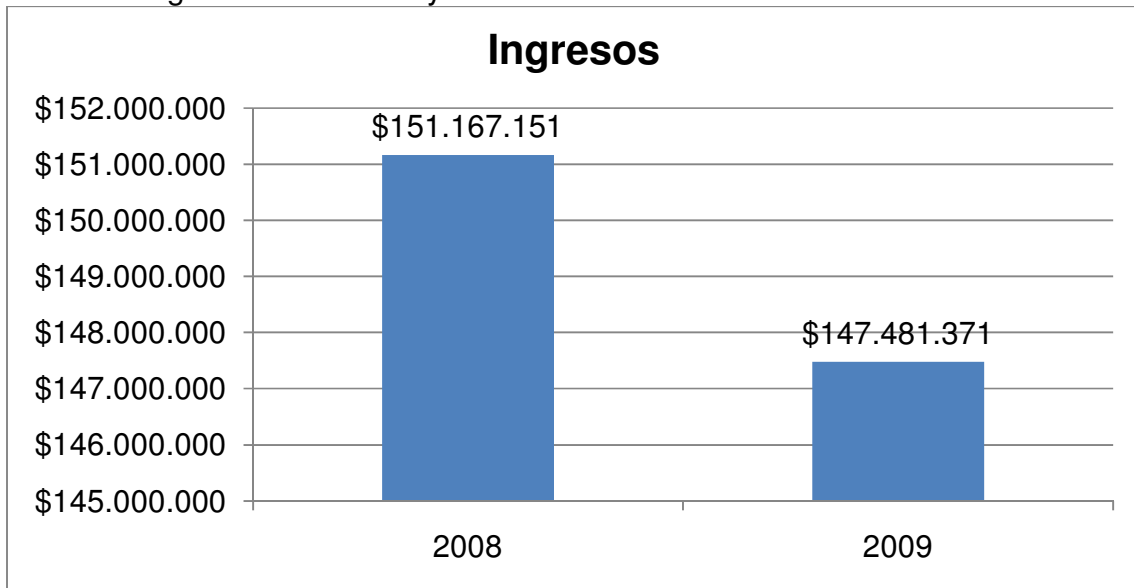
2008	2009
Proyecto y Gestión	Proyecto y Gestión
SQM	SQM
Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad Adolfo Ibáñez
Julín Serra	Julín Serra
Universidad Finis Terra	Banco Santander
Canal 13	Claro
Centro de Informática Educativa (CIE), de la Pontificia Universidad Católica de Chile	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON).
Fundación Chile	Finning Caterpillar
Hites	
Johnson Diversey	
TNT Express Worldwide (Chile) Carga LTDA	

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 17 se obtiene que el año 2008 Miró Ltda. tenía 11 clientes y el año 2009 esa cifra bajó a sólo 8 clientes.

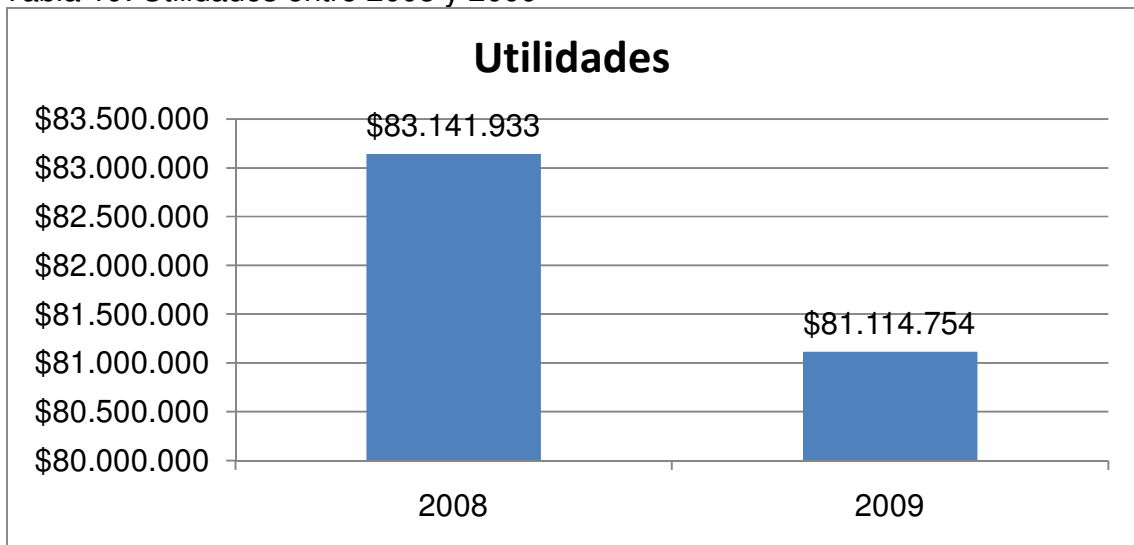
Ingresos

Tabla 18: Ingresos entre 2008 y 2009



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Utilidades entre 2008 y 2009



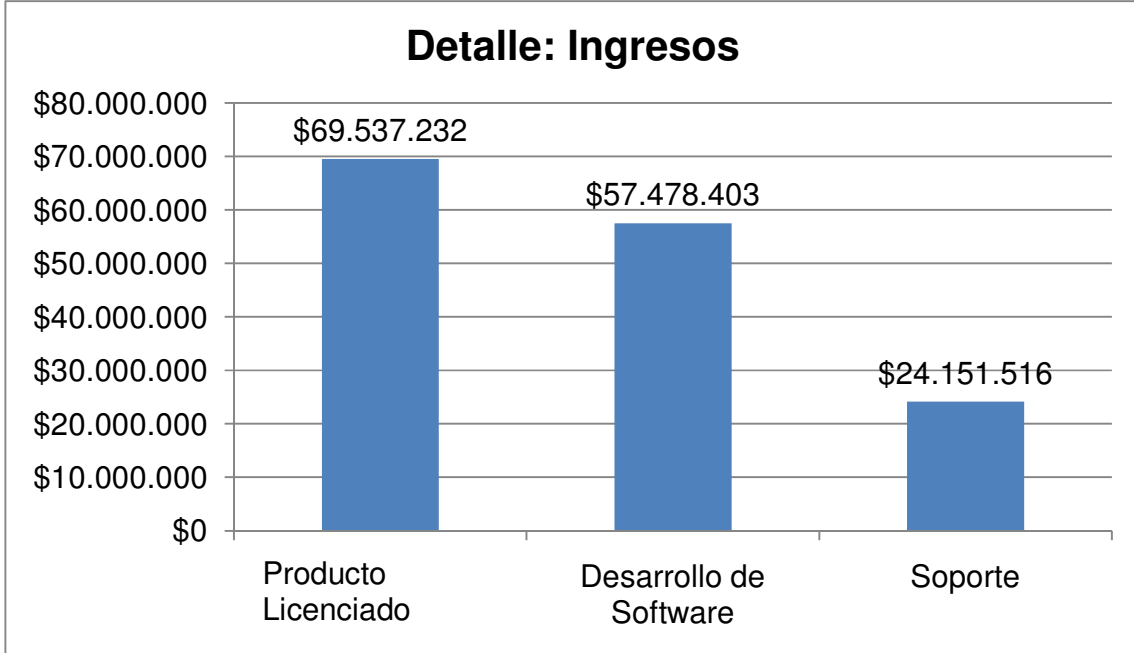
Fuente: Elaboración Propia

Las utilidades son el 55% sobre costos de un producto o servicio que proporcione Miró Ltda.

6.2.1.1.1. Medición del Proceso de Venta de Productos Licenciados

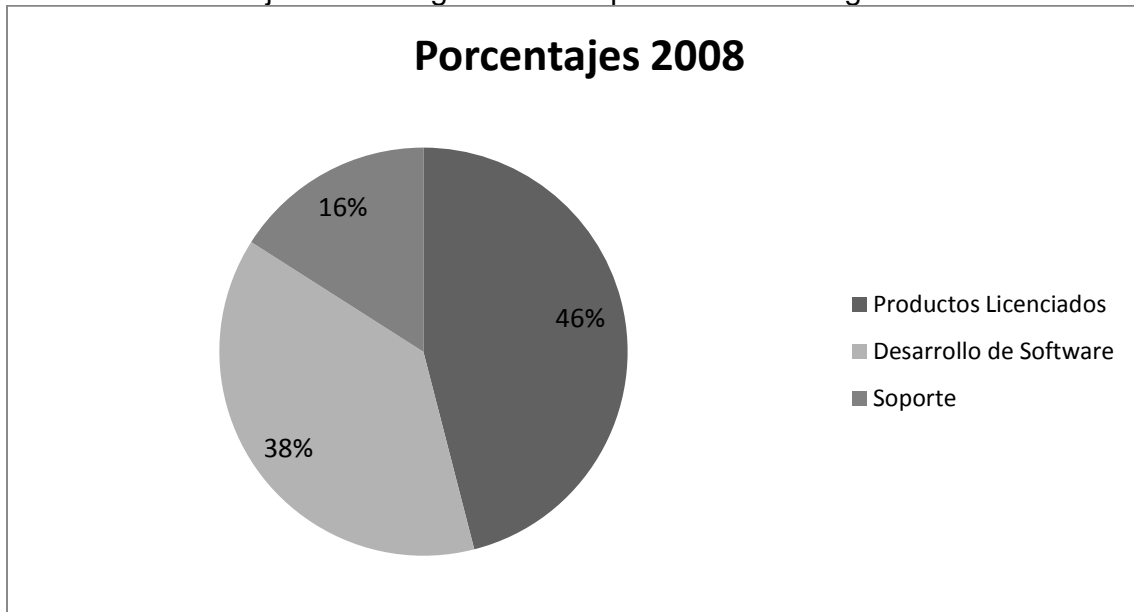
2008: Venta de Producto, desarrollo de Software y soporte

Tabla 20: Ingresos 2008 por unidad de negocio



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Porcentajes de los ingresos 2008 por unidad de negocio

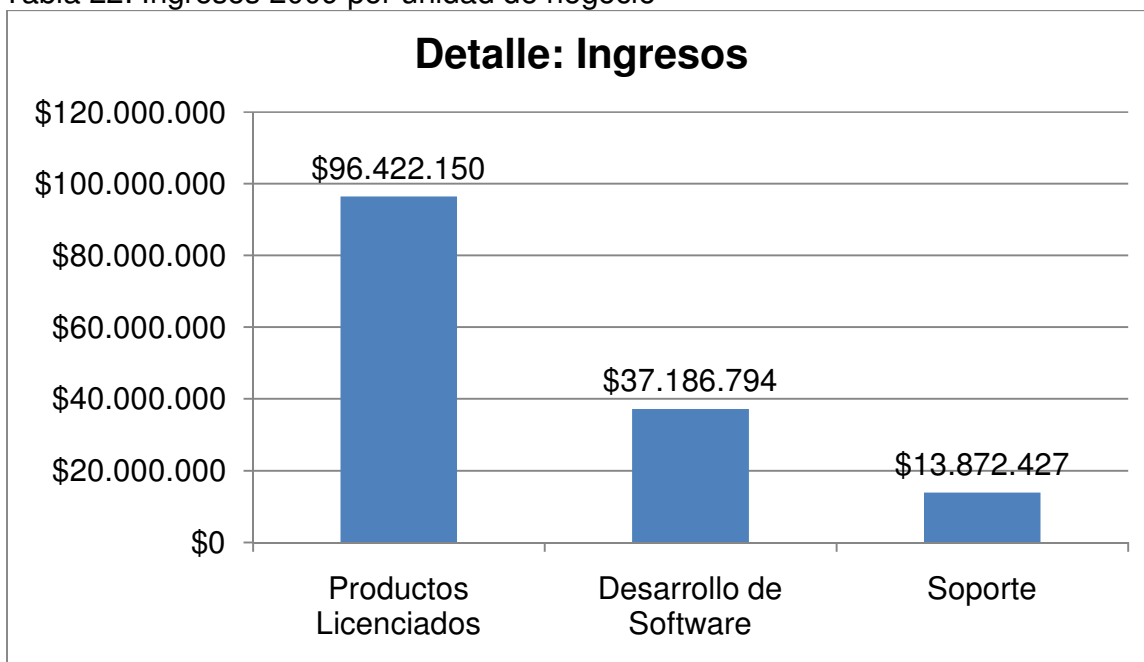


Fuente: Elaboración Propia

En el año 2008 la unidad de negocio que dio mayores ingresos a Miró Ltda. fue Venta de Producto Licenciado con un 46%, seguida con un 38% de Desarrollo de Software y finalmente con un 16% se encuentra Soporte

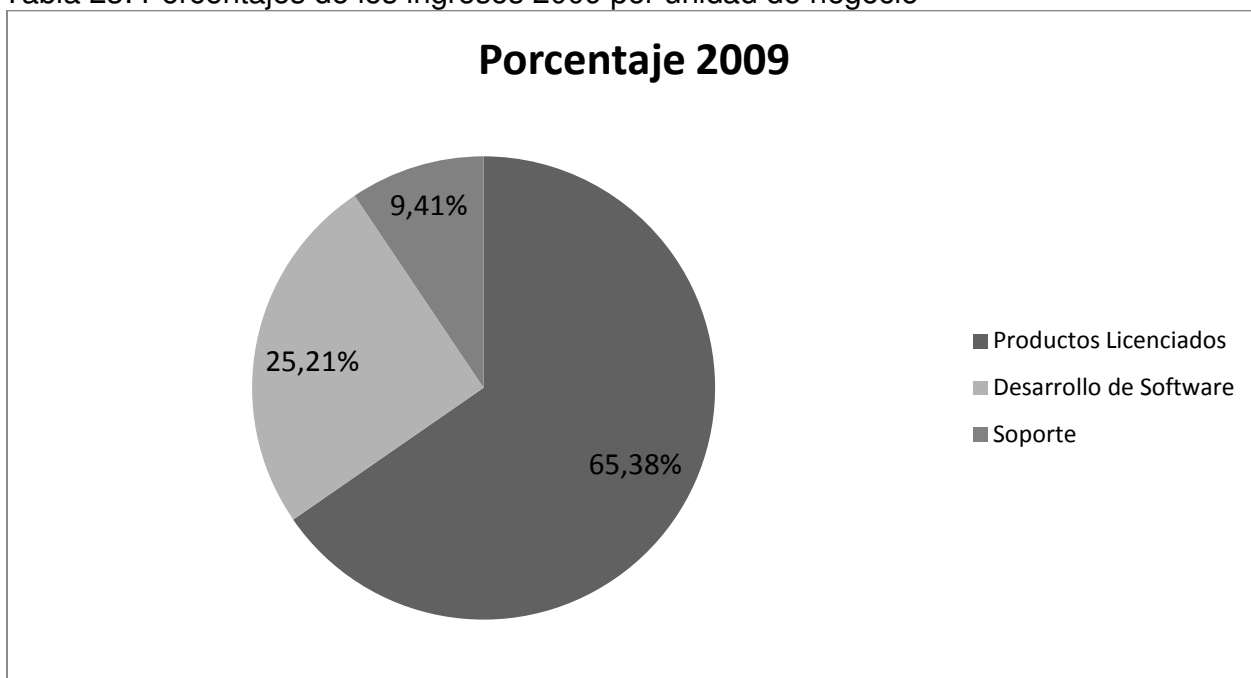
2009: Venta de productos licenciados, desarrollo de Software y soporte

Tabla 22: Ingresos 2009 por unidad de negocio



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Porcentajes de los ingresos 2009 por unidad de negocio



Fuente: Elaboración Propia

En el año 2009 la unidad de negocio que dio mayores ingresos a Miró Ltda. fue Venta de Producto con un 65.38%, seguida con 25.21% de Desarrollo de Software y finalmente con un 9.41% se encuentra Soporte.

6.2.2. Diagnóstico

En la tabla 24 se hace un primer diagnóstico, para analizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos del área comercial.

Tabla 24: Paralelo entre los Objetivos Estratégicos y el cumplimiento de éstos en el proceso de Venta de Producto Licenciado y Venta de Desarrollo de Software.

Objetivos Estratégicos	Venta de Producto	Venta Desarrollo de Software
Aumentar las ventas de productos licenciados en un 20% por año	No existe una estrategia formal de ventas	No tiene que ver con este proceso
	Actualmente Miró no está buscando nuevos clientes lo que implica que no tenga metas de ventas	
	No existe un vendedor que esté buscando en forma sistemática nuevos clientes	
	El jefe de proyecto realiza la búsqueda de nuevos clientes, pero no en forma constante y sistemática	
Fidelizar a los actuales clientes	Dado que el contacto con los clientes en la presentación del producto lo realiza el gerente comercial puede generar mejores lazos con los clientes y con esto aumentar la fidelización	Dado que el contacto con los clientes lo mantiene solo el jefe de proyecto, se hace más difícil mejorar los lazos con el cliente, ya que el objetivo del jefe de proyecto es el cumplimiento de requerimiento del cliente en el proyecto
Aumentar un cliente por año para la venta de desarrollo de software	No tiene que ver con este proceso	Con los datos entregado por la empresa el año 2008 se observa tenían 6 clientes y esta cifra bajó a 3 en el año 2009, con la incorporación de un cliente grande como es Claro
		En la venta de desarrollo de software tampoco se tienen metas de ventas y no existe una estrategia comercial formal

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar un levantamiento completo de la situación actual de los Procesos Venta de Producto Licenciado y Desarrollo de Software, y además de su validación y medición, se procede describir los principales problemas de las situaciones actuales y sus causas.

1. Problema Estratégico

No existe una estrategia de venta en Miró Ltda. para ninguna unidad de negocio, por lo tanto no hay metas de ventas.

Causa: Como la empresa tiene grandes empresas como clientes, presenta un estancamiento de búsqueda de nuevos clientes, provocando con esto que no existan metas por año de venta, ni de mejor utilización de recursos. El mercado donde está inmersa esta empresa es muy dinámico y presenta alta demanda por sus productos, es necesario tener un plan comercial con metas definidas y así

poder aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado y poder disminuir las muchas amenazas existente.
Mejorar este punto es primordial antes de mejorar cualquier proceso dentro de la empresa

2. Problema Contacto con los clientes

Los objetivos Estratégicos tienen como base la fidelización y el aumento de clientes, es primordial cambiar la forma de relacionarse con el cliente. Mala definición de roles.

Causa: En el caso del proceso de venta de productos licenciados el que mantiene mayor contacto con el cliente es el Gerente Comercial y en el proceso de desarrollo de software el que mantiene mayor contacto con el cliente es el Jefe de Proyecto. Esto provoca que no exista una relación estrecha con los clientes y que existan diferencias de trato dependiendo de quién cierre la venta,

3. Problema Búsqueda de Nuevos Clientes.

No existe una búsqueda sistemática de nuevos clientes como actividad dentro de ninguno de los procesos de Venta, ya que los clientes llegan por recomendación

Causa: Como en los objetivos estratégicos está generar alianzas con consultoras, se espera que en el año 2010 ver resultados de esto.

Dado que aun no da los resultados esperados, el jefe de proyecto hace la búsqueda de nuevos clientes pero no sistemáticamente para la venta de desarrollo de software y el gerente comercial para la venta de productos licenciados.

4. Problema de poco uso de Tecnología

En el proceso de venta se usa muy poca tecnología.

Se utilizan carpetas para archivar la documentación del cliente y proyectos.

Existe una lista de prospecto de clientes en Excel, que no se actualiza en forma periódica.

Ausencia de documentos digitalizados

Con este tipo de tecnología el proceso se vuelve engorroso y lento. Dado que hay dos personas haciendo la tarea de vendedor, es importante que el proceso sea más expedito.

Causa: Nula inversión en tecnología dentro del proceso de venta.

7. REDISEÑO

7.1. Establecer Dirección del Cambio

La dirección de cambio corresponde a la línea de acción a seguir con las propuestas de rediseño a realizar. Se enfoca en identificar y mostrar las diferencias entre la situación actual y la que será propuesta.

Esta dirección de cambio es aquella que da mayor aporte en el cumplimiento de los objetivos del rediseño.

7.1.1. Direcciones de cambio para Proceso de Venta de Producto Licenciado

Es posible identificar la dirección de cambio en los siguientes tópicos:

Cumplir los objetivos comerciales que atañen a Venta de Producto Licenciado:

Se plantean objetivos comerciales con diferentes focos de estratégica, alineados a esto se plantea el rediseño. El foco del rediseño es estar alineado a las estrategias propuestas y cumplir con los objetivos comerciales.

Rol definido de quien debe crear contacto con Cliente: Este será el foco principal del rediseño, ya que se quiere mejorar la relación con el cliente a largo plazo y tener excelente relación con los nuevos clientes, para finalmente fidelizarlos.

Mejoramiento de Tecnologías: uno de los focos del rediseño del proceso de venta es este punto, ya que en la actualidad, pese a la utilización de tecnologías, estas no son de completa utilidad debido a su simplicidad y falta de actualización.

7.1.2. Direcciones de cambio para Proceso de Desarrollo de Software

Cumplir los objetivos comerciales que atañen a Venta de Desarrollo de Software:

Se plantean objetivos comerciales con diferentes focos de estratégica, alineados a esto se plantea el rediseño. El foco del rediseño es estar alineado a las estrategias propuestas y cumplir con los objetivos comerciales.

Rol definido de quien mantiene contacto con el cliente y mejorar la interacción con otras unidades: Una de las propuestas de rediseño propone que sea el gerente comercial sea quien cumpla este rol para ambos proceso de venta, tanto para productos licenciados como desarrollo de software.

También existe una propuesta de Rediseño con vendedor, el cual debe tener una muy buena comunicación con las otras áreas de Miró Ltda.

Mejoramiento de Tecnologías: Uno de los focos del rediseño del proceso de venta es este punto, ya que en la actualidad, pese a la utilización de tecnologías, estas no son de completa utilidad debido a su simplicidad y falta de actualización. Y eso hace que el proceso de Venta sea las lento y engorroso.

7.2. Seleccionar Tecnologías Habilitante

Para poder cumplir objetivos estratégicos y con la primera propuesta de Estrategia de Venta, se propone la utilización de la Tecnología CRM.

Tecnología CRM

Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile indica, que el CRM, es un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a logra identificar y administra las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad de sus clientes. En otros términos, el CRM se enfoca en que las organizaciones deben ser más efectivas en su interacción con los clientes.

El concepto CRM, se basa en el uso de las más avanzadas herramientas de la tecnología de la información, porque integra la planificación estratégica, las técnicas y herramientas de mercados más avanzadas con el fin de construir relaciones internas y externas que incrementan los márgenes de rentabilidad de cada cliente y de esta manera, valorar la relación que se establece con ese cliente en el largo plazo para incrementar la rentabilidad de su compañía.

El CRM representa una novedosa tendencia, que permite proporcionar la información para escoger y manejar de manera individual a los clientes, con el fin de optimizar su valor para la compañía a largo plazo.

La filosofía del CRM según Carmina Grisanti, es un modelo de gerencia que pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la compañía.

La implementación del concepto CRM en una organización comprende un compromiso tecnológico y organizacional. Así una empresa centrada en el cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos predictivos que permitan determinar lo que este cliente va a demandar en el futuro. Concretamente, se puede observar de lo expuesto, que la aplicación del concepto CRM implica que la organización posea una filosofía y cultura enfocada en el cliente, con el objeto de que pueda soportar adecuadamente la estrategia de mercadeo, ventas y las nuevas prácticas en los procesos de servicio.

No se debe olvidar, que el objetivo primario del CRM debe ser obtener mayores ingresos y no recortar costos, por tanto, se puede afirmar que las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y de mercadeo, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicios a los clientes, se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes y compran en mayo cantidad. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren.

La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: fax, e-

mail, fuerza de venta, Internet, teléfono y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.

Ventajas y Desventajas de CRM

La principal ventaja que trae aparejada la implementación de la Gestión de las Relaciones con los Clientes en una empresa es el aumento de la información que esta posee de sus actuales y potenciales clientes, lo que permite direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida.

Otras ventajas que trae aparejada la implementación del CRM son el aumento de las ventas y la reducción del ciclo de venta. Las desventajas están relacionadas con los elevados costos que tiene la aplicación de CRM, tanto en términos de recursos económicos como así también humanos, y con la dificultad que tiene el manejo de la información dada la reticencia de algunos sectores a compartirla y también al riesgo de invadir la privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.

Las micros y pequeñas empresas tienen la ventaja de contar con menos clientes y menos personal lo que le facilita el manejo de la información y hace difícil la aparición de problemas para compartirla.

El hecho de manejar un bajo caudal de información también reduce los costos ya que muchas veces no es necesario adquirir un software especial para hacerlo sino que se puede llevar manualmente o en programas simples como el Access.

Un problema que se puede presentar algunas veces en las empresas de menor tamaño es la falta de formalización de los procedimientos y la falta de interés de los empleados por interiorizarse en la importancia que tienen estos y en la filosofía de trabajo de la empresa.

Principales Puntos de la aplicación

- 1 Administración de Contactos y Cuentas
- 2 Gestión de Fuerza de Ventas
- 3 Biblioteca de Documentos
- 4 Gestión de Incidencias (tanto con clientes, como internas en la empresa)
- 5 Calendario Corporativo
- 6 Servicio de Sindicación RSS.

Para realizar este rediseño se propone la utilización dos diferentes herramientas: SugarCRM *Professional Edition* y Salesforce *Professional Edition*.

En las siguientes tablas se muestran las funcionalidades de ambos CRM

Tabla 25: funcionalidades SugarCRM

Funcionalidad	SugarCRM <i>Professional</i>
Automatización de la fuerza de ventas	X
Pronóstico de ventas	X
Contratos	X
Catálogo de productos	X
Cotizaciones	X
Automatización del mercadeo	X
Reportes de mercadeo	X
Administración de casos de servicio	X
Escalamiento de casos	X
Base de conocimiento	X
Reportes	X
Personalización de reportes	X
Actividades y calendario	X
Directorio de empleados	X
Administración de proyectos básica	X
Recordatorios y alertas	X
Edición móvil	X
Automatización de reglas de flujo de trabajo	X
Importación de datos	X
Exportación de datos	X
Conectores hacia linkedin	X
Control de acceso a la información por roles	X
Control de acceso por grupos de usuarios	X
Número de usuarios mínimo	5
Espacio de almacenamiento	1Gb o 30Mb/usuario

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: funcionalidades Salesforce

Funcionalidad	SalesForce <i>Professional</i>
Capacitación y soporte	X
Automatización de la fuerza de ventas	X
Administración de cuentas, contactos y oportunidades	X
Administración de actividades	X
Previsiones	X
Administración de territorios	X
Alertas de negocios importantes	X
Administración de casos	X
Captura de casos en línea	X
Administración de casos	X
Administración del conocimiento	X
Colas de casos y asignación automática	X
Distribución y notificación	X
Correos electrónicos de respuesta automática	X
Portal de autoservicio de clientes	X
Correos electrónicos HTML individuales	X
Administración de candidatos	X
Mercadotecnia por correo electrónico	X
Captura de candidatos en línea	X
Correos electrónicos de respuesta automática	X
Repositorio de contratos	X
Administración de aprobaciones	X
Administración de renovaciones	X
Administración de documentos	X
Biblioteca de documentos	X
Notas y archivos adjuntos	X
Análisis	X
Más de 50 informes estándar	X
Informes personalizados	X
Tableros	X
Controles de información compartida	X
Controles de seguridad	X
Seguridad a nivel de registro	X
Seguimiento de auditoría de la configuración	X
Controles de sesión	X
Número de usuarios mínimo	5
Espacio de almacenamiento	1Gb o 20Mb/usuario

Fuente: Elaboración Propia

Según las funcionalidades que presenta cada una de las opciones de CRM, no es notoria la diferencia de cual es mejor. Salesforce tiene una interfaz más amigable que SugarCRM, solo eso haría una diferencia.

7.3. Propuestas de Rediseño

Para llevar a cabo la estrategia de venta propuesta en el capítulo 5 se exponen dos propuestas de rediseño y cada una de estas propuestas tomara diferentes enfoques de la dirección venta.

7.3.1. Propuesta de Rediseño con enfoque de dirección de venta relacional

En la siguiente tabla se muestra como el enfoque de venta relacional ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos comerciales.

Tabla 27: Características del enfoque relacional y relación con los objetivos comerciales

Área de ventas con enfoque venta relacional		
Objetivos comerciales (Fines)	Estrategia de Venta(medio)	Características de enfoque
Aumentar las ventas de productos en un 20% por concepto de venta de productos licenciados por año	Invertir en publicidad de los productos licenciados.	Dirigir la publicidad ofreciendo soluciones concretas a los problemas de los clientes.
Aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software	Generar alianza comercial con consultoras	Mejor asignación del recurso gerente comercial y jefe de proyecto.
No perder ningún cliente histórico	Mantener cartera actualizada de clientes históricos para la oferta de nuevos productos	Satisfacción de necesidades, solución de problemas, establecer programas de recompensa para los clientes que se mantienen fieles.
Mejorar la relación con los clientes	Plan de gestión de clientes	Asesoría, confianza y comunicación activa frecuente y de doble sentido con los clientes

Fuente: Elaboración Propia

Enfoque de Venta Relacional

Para llevar cumplir los objetivos comerciales con el enfoque de venta relacional se propone:

- Tener un único responsable de la venta de producto licenciado como de la venta de desarrollo de software, que se relacione con el cliente y mejore la relación que se mantiene con ellos. Este responsable será el gerente comercial.
- La utilización de tecnología CRM. Con esta tecnología se puede tener reporte del estado de la venta por cliente y proyecto, mejorar la lista de contacto y así usar la información recabada de los clientes potenciales para diseñar

iniciativas de mercadeo específicas para sus necesidades, enviar un boletín semestral con los nuevos servicios y/o Productos que ofrece Miró Ltda.

Con este enfoque se rediseñaran los procesos de venta de productos licenciados y venta de desarrollo de software

a) Proceso de Venta de Productos Licenciados

Modelamiento

1) Entes Involucrados y Nuevas Funciones

Con la utilización de la herramienta CRM, el ente: Secretaria ya no participa del proceso y es el gerente comercial quien realiza el contacto y la venta.

Tabla 28: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque relacional según orden de la función

Proceso de venta propuesto con enfoque de venta relacional	
Búsqueda de Clientes	Gerente Comercial
Contacta al cliente	Gerente Comercial
Realiza presentación	Gerente Comercial
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Gerente Comercial
Cierre de la venta	Gerente Comercial
Genera o actualiza ficha cliente	Gerente Comercial
Analiza de requerimientos del clientes	Jefe de proyecto
Valida requerimientos del cliente	Gerente Comercial
Genera Orden de Compra y facturación	Jefe de proyecto
Valida Orden de Compra y facturación	Gerente Comercial
Envía contrato y orden compra	Gerente Comercial
Crea plan de implementación	Jefe de proyecto
Valida plan de implementación	Gerente Comercial
Realiza plan de prueba	Programador
Valida plan de prueba	Jefe de proyecto
Instala plan de prueba	Programador
Realiza la instalación final del producto	Jefe de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque relacional según función del participante

Proceso de venta producto Licenciado con enfoque de venta relacional	
Gerente Comercial	Búsqueda de Clientes
	Contacta al cliente
	Realiza presentación
	Reunión con cliente para revisión del precio de cierre
	Cierre de la venta
	Genera o actualiza ficha cliente
	Valida requerimientos del cliente
	Valida Orden de Compra y facturación
	Valida plan de implementación
Jefe de Proyecto	Analiza de requerimientos del clientes
	Genera Orden de Compra y facturación
	Crea plan de implementación
	Valida plan de prueba
	Realiza la instalación final del producto
Programador	Realiza plan de prueba
	Instala plan de prueba

Fuente: Elaboración Propia

En el **Anexo I** se muestra que el gerente comercial no cumple con las horas mínimas que debería realizar búsqueda de clientes y con esto se pierde potenciales clientes.

El CRM ayudará para que en el tiempo que dedica a la búsqueda de clientes, se pueden enviar muchos más prospecto (más detalles en el anexo).

2) Documentos

En el rediseño del proceso de venta de producto licenciado con CRM cada documento tiene un responsable. En la tabla 30 se detalla los documentos y sus responsables

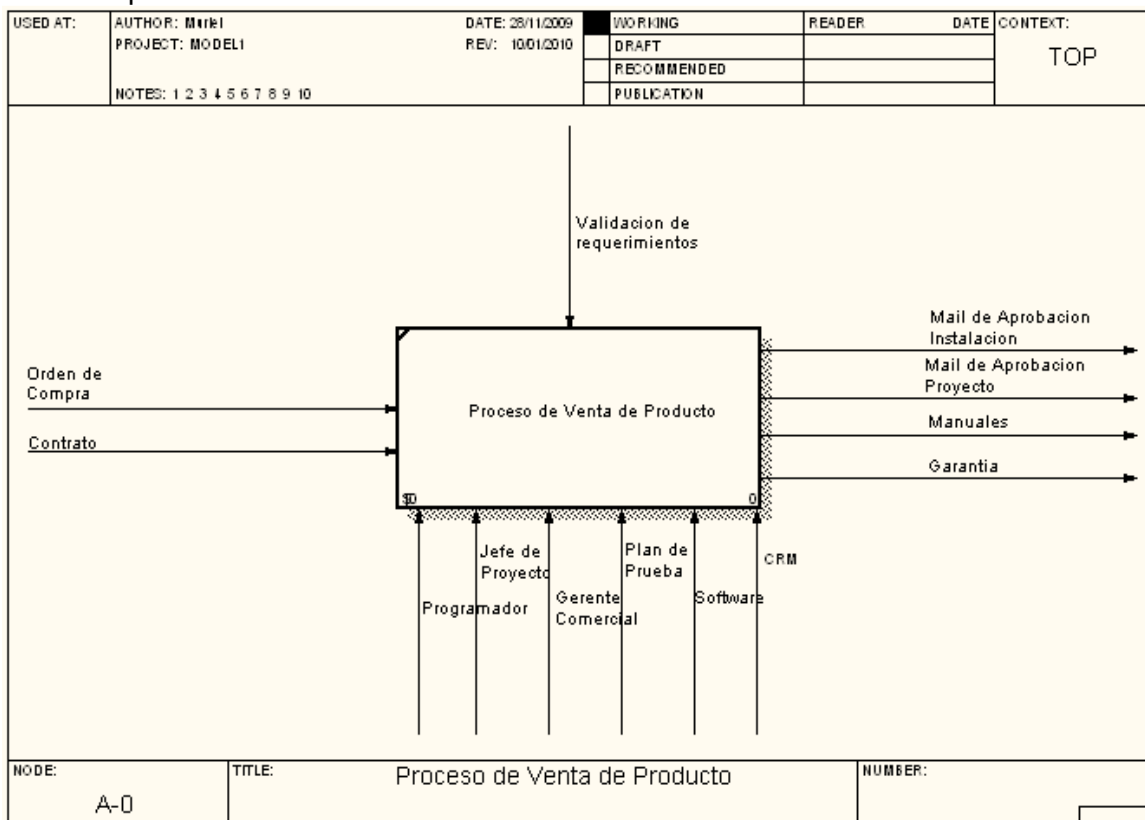
Tabla 30: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque relacional

Documento	Tipo	Responsable
Listas de Contacto	CRM	Gerente Comercial
Ficha de Cliente	CRM	Gerente Comercial
Mail de Solicitud y aprobación	CRM	Gerente Comercial
Contrato	CRM	Gerente Comercial
Plan de Implementación	Word	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación instalación	CRM	Gerente Comercial
Mail de Aprobación proyecto	CRM	Gerente Comercial
Manuales	Word	Jefe de Proyecto
Mail Inicio de Garantía	CRM	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Modelo IDEF0

Figura 11: Modelo IDEF0 para Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque de relacional



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura los mecanismos de control cambian, ya que en el caso actual quién valida toda la gestión que realiza la secretaria y el jefe de proyecto,

es el gerente comercial. En el caso del rediseño como él es el responsable de la venta, ya se omiten algunas actividades de validación.

Las entradas y salidas no sufren mayores cambios, sólo cambia la forma de enviar la información.

Finalmente a los mecanismos se agrega la utilización de la herramienta CRM.

Modelo de Proceso de Negocio

El **Anexo E Modelo BP Rediseño de Venta de Producto Licenciado con CRM** entrega el flujograma de las actividades del proceso.

b) Proceso de venta desarrollo de software

Modelamiento

1) Entes Involucrados y Nuevas Funciones

Con la utilización de la herramienta CRM, el ente: Secretaria ya no participa del proceso y es el gerente comercial quien realiza el contacto para finalmente cerrar la venta.

Tabla 31: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque relacional según orden de la función

Proceso Venta de Desarrollo de Software con enfoque Venta Relacional	
Búsqueda de clientes	Gerente Comercial
Contacta al cliente	Gerente Comercial
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Gerente Comercial
Cierre de la venta	Gerente Comercial
Genera o actualiza ficha cliente	Gerente Comercial
Analiza de requerimientos del clientes	Jefe de Proyecto
Valida requerimientos del cliente	Gerente Comercial
Genera Orden de Compra y facturación	Gerente Comercial
Envía contrato	Gerente Comercial
Diseña solución y realiza las modificaciones	Jefe de proyecto
Realiza prototipo y hace las modificaciones	Programador
Valida plan de prueba	Jefe de proyecto
Programa y testea	Programador
Instala ambiente de Prueba y corrige errores	Programador
Instala ambiente de producción donde el Cliente	Jefe de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque relación según función del participante

Proceso Venta de Desarrollo de Software	
Gerente Comercial	Búsqueda de clientes
	Contacta al cliente
	Reunión con cliente para revisión del precio de cierre
	Cierre de la venta
	Genera o actualiza ficha cliente
	Valida requerimientos del cliente
	Genera Orden de Compra y facturación
	Envía contrato
Jefe de Proyecto	Analiza de requerimientos del clientes
	Diseña solución y realiza las modificaciones
	Valida plan de prueba
	Instala ambiente de producción donde el Cliente
Programador	Realiza prototipo y hace las modificaciones
	Programa y testea
	Instala ambiente de Prueba y corrige errores

Fuente: Elaboración Propia

Como es el gerente comercial quien queda a cargo de la venta de productos existe liberación de tiempo para el jefe de proyecto. Con la liberación de tiempo del jefe de proyecto en el proceso de Venta de Desarrollo de Software podrá aumentar su conocimiento experto (haciendo capacitaciones, realizando diplomados, asistiendo a seminarios, etc.). Más detalles en **Anexo J**

2) Documentos

En el rediseño del proceso de venta de desarrollo de software con CRM cada documento tiene su responsable. En la tabla 33 se detalla los documentos y sus responsables.

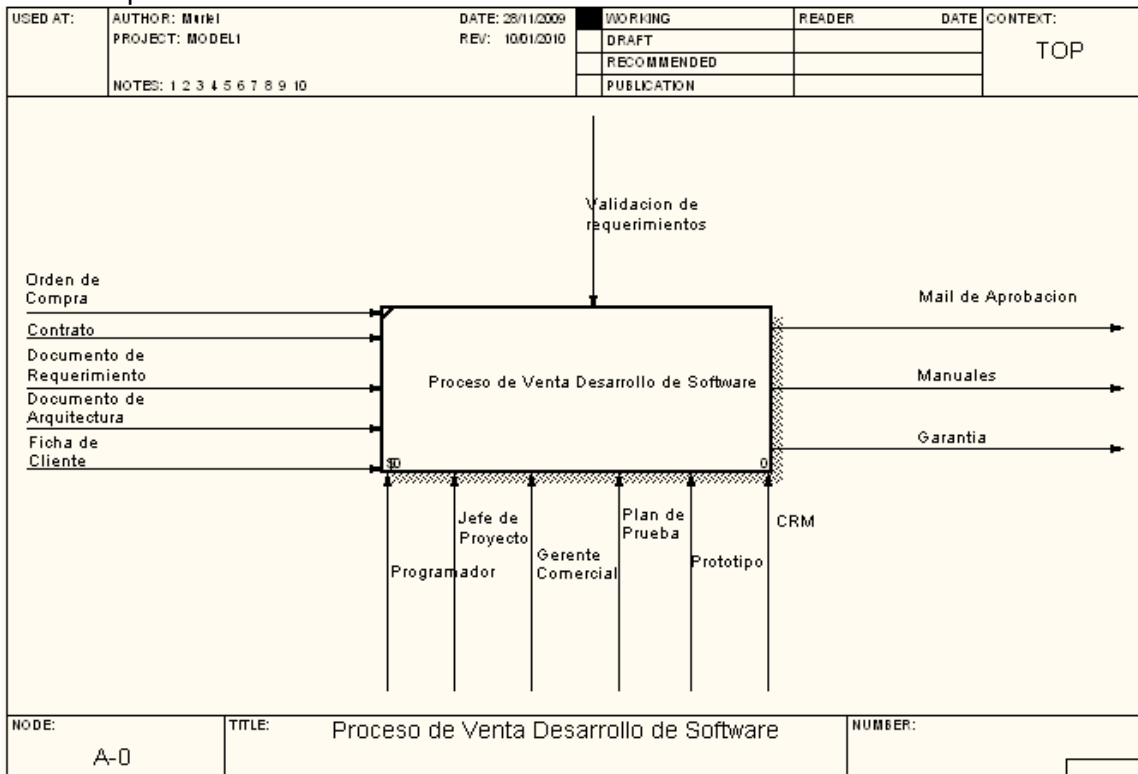
Tabla 33: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque relacional

Documento	Tipo	Responsable
Ficha de Cliente	CRM	Gerente Comercial
Orden de Compra	CRM	Gerente Comercial
Contrato	CRM	Gerente Comercial
Documento de Requerimiento	Word	Jefe de Proyecto
Documento de Arquitectura	Word	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación	CRM	Gerente Comercial
Manuales	Word	Jefe de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Modelo IDEF0

Figura 12: Modelo IDEF0 Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque de venta relacional



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura los mecanismos de control cambian, ya que en el caso actual quién valida toda la gestión que realiza la secretaria y el jefe de proyecto, es el gerente comercial. En el caso del rediseño como él es el responsable de la venta, ya se omiten algunas actividades de validación.

Las entradas y salidas no sufren mayores cambios, sólo cambia la forma de enviar la información.

Finalmente a los mecanismos se agrega la utilización de la herramienta CRM.

Modelo de Proceso de Negocio

En el **Anexo G Modelo BP Venta de Desarrollo de Software con CRM** entrega el flujograma de las actividades del proceso.

c) Subproceso de Reclamo

1) Entes Involucrados y Funciones

En esta propuesta es el gerente comercial quien realiza el contacto con el cliente y soluciona el problema. Además con CRM quedan historial de los estados del reclamo.

Tabla 34: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque de relacional

Subproceso de reclamo con enfoque venta relacional	
Gerente comercial	Valida solución
	Se comunica con cliente para entregarle solución
Jefe de Proyecto	Soluciona reclamo
	Realiza reporte
Secretaria	Recibe reclamo del cliente y lo envía jefe de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

2) Documentos

En el rediseño del subproceso de reclamo con CRM cada documento tiene sus responsables. En la tabla 35 se detalla documentos y sus responsables.

Tabla 35: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque de relacional

Documento	Tipo	Responsable
Reclamo Escrito	Word, mail al CRM	Gerente Comercial
Reporte	CRM	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Para los subprocesos no se hará modelo IDEF0, ni modelo proceso de negocio, debido al poco flujo de información.

d) Subproceso de Postventa

1) Entes Involucrados y Funciones

En esta propuesta no hay cambio en los participantes solo hay cambio en la tecnología.

Tabla 36: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Postventa con enfoque relacional

Subproceso de Postventa	
Secretaria	Envía Encuesta de satisfacción de Producto
	Realiza informe con los resultados de la encuesta respondida
	Realiza informe final
Gerente comercial	Revisa y valida Informe

Fuente: Elaboración Propia

2) Documentos

En el rediseño del subproceso de postventa con CRM cada documento tiene su responsable. En la tabla 37 se detalla documentos y sus responsables.

Tabla 37: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Postventa con CRM

Documento	Tipo	Responsable
Encuesta	Word, mail por CRM	Secretaria
Reporte con resultados	CRM	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Para los subprocesos no se hará modelo IDEF0, ni modelo proceso de negocio, debido al poco flujo de información.

7.3.2. Propuesta de Rediseño con enfoque de dirección de venta B2B

En la siguiente tabla se muestra como el enfoque de venta B2B ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos comerciales.

Tabla 38: Características del enfoque B2B y relación con los objetivos comerciales

Área de ventas con enfoque venta B2B		
Objetivos comerciales (Fines)	Estrategia de Venta(medio)	Características de enfoque
Aumentar las ventas de productos en un 20% por concepto de venta de productos licenciados por año	Invertir en publicidad de los productos licenciados.	Dirige esfuerzos de publicidad por segmentación de clientes
Aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software	Generar alianza comercial con consultoras	Mejor asignación del recurso gerente comercial y jefe de proyecto.
No perder ningún cliente histórico	Mantener cartera actualizada de clientes históricos para la oferta de nuevos productos	Mejorar la lista de contacto y así usar la información recabada de los clientes para diseñar iniciativas de mercadeo específicas para sus necesidades
Mejorar la relación con los clientes	Plan de gestión de clientes	Mercadeo uno a uno: ofrece la personalización de productos y servicios a ciertos clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Enfoque de Venta B2B

Para llevar cumplir los objetivos comerciales con el enfoque de venta B2B se propone:

- Contratar un vendedor quien mantenga el contacto con los clientes. Para poder crear una mejor comunicación, relación (llamadas semanales o quincenales a los clientes, para preguntarles como está funcionando los productos) y ofrecerle nuevos productos de acuerdo a sus necesidades. Este vendedor realizará venta tanto de producto licenciado como venta de desarrollo de software.
- Crear algún tipo de descuento a los clientes que traigan a otros prospectos.

Con este enfoque se rediseñaran los procesos de venta de productos licenciados y venta de desarrollo de software.

a) Proceso de Venta de Productos Licenciados

Modelamiento

1) Entes Involucrados y Nuevas Funciones

Con la contratación de un vendedor, el ente: Secretaria ya no participa del proceso. En este caso el vendedor es quién hará el contacto con el cliente y el cierre de venta.

Tabla 39: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque B2B según orden de la función

Proceso de venta propuesta con enfoque B2B	
Búsqueda de Clientes	Vendedor
Contacta al cliente	Vendedor
Realiza presentación	Vendedor
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Vendedor
Cierre de la venta	Vendedor
Genera o actualiza ficha cliente	Vendedor
Archiva ficha cliente	Vendedor
Analiza de requerimientos del clientes	Jefe de proyecto
Valida requerimientos del cliente	Gerente Comercial
Genera Orden de Compra y facturación	Jefe de proyecto
Valida Orden de Compra y facturación	Gerente Comercial
Envía y recepciona contrato, y orden compra	Vendedor
Crea plan de implementación	Jefe de proyecto
Valida plan de implementación	Gerente Comercial
Realiza plan de prueba	Programador
Valida plan de prueba	Jefe de proyecto
Instala plan de prueba	Programador
Realiza la instalación final del producto	Jefe de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque B2B según función del participante

Proceso de venta propuesta con enfoque B2B	
Vendedor	Búsqueda de Clientes
	Contacta al cliente
	Realiza presentación
	Reunión con cliente para revisión del precio de cierre
	Cierre de la venta
	Genera o actualiza ficha cliente
	Archiva ficha cliente
	Envía y recepciona contrato, y orden compra
Gerente Comercial	Valida requerimientos del cliente
	Valida Orden de Compra y facturación
	Valida plan de implementación
Jefe de proyecto	Analiza de requerimientos del clientes
	Genera Orden de Compra y facturación
	Crea plan de implementación
	Valida plan de prueba
	Realiza la instalación final del producto
Programador	Realiza plan de prueba
	Instala plan de prueba

Fuente: Elaboración Propia

Con la contratación de un vendedor en este proceso de venta de producto licenciado existirá una liberación de tiempo del gerente general.

Con esta liberación de tiempo el gerente general podrá ejercer bien su labor para gestionar nuevos negocios y crear alianzas con consultoras para poder atraer nuevos clientes.

Los detalles de tiempo para el proceso de venta de producto Licenciado están en el **Anexo I**.

2) Documentos

En el rediseño del proceso de venta de producto licenciado con vendedor cada documento tiene responsables. En la tabla 41 se detalla documentos y participantes

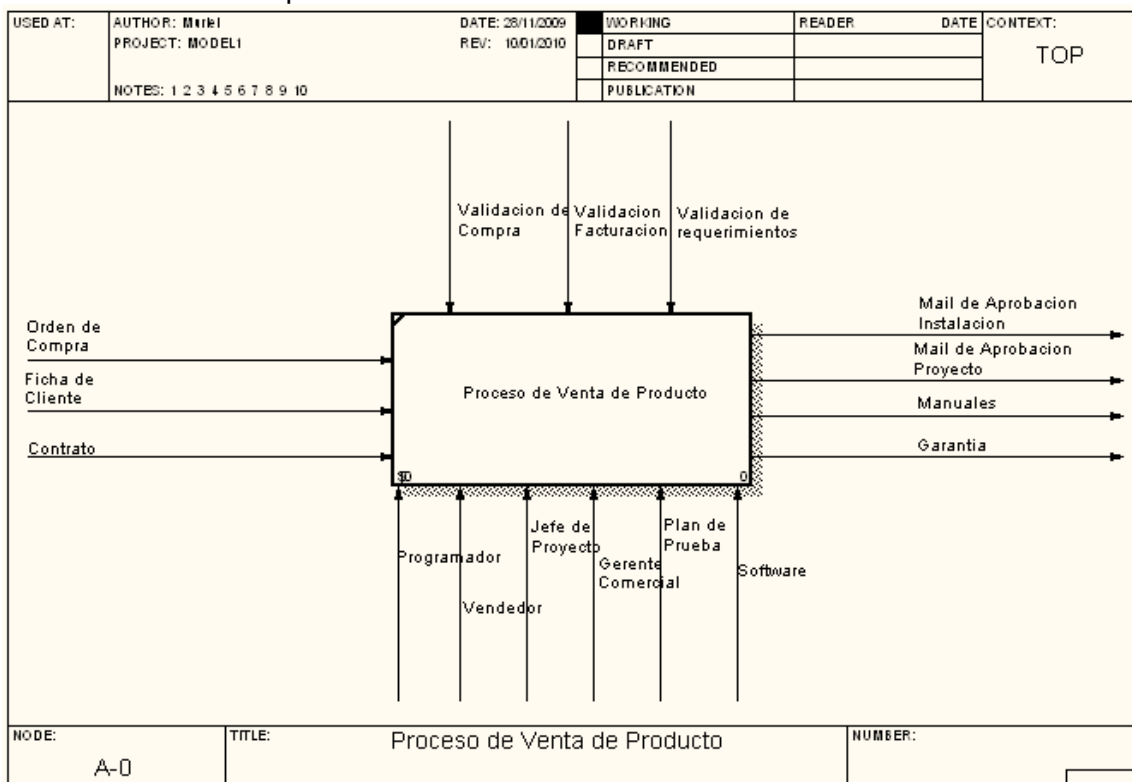
Tabla 41: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Producto con enfoque B2B

Documento	Tipo	Responsable
Listas de Contacto	Excel	Vendedor
Mail de Solicitud y aprobación	mail y carpeta comercial	Vendedor y Gerente Comercial
Contrato	Word	Vendedor
Plan de Implementación	Word	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación instalación	mail y carpeta comercial	Jefe de Proyecto
Mail de Aprobación proyecto	mail y carpeta comercial	Jefe de Proyecto
Manuales	Word	Jefe de Proyecto
Mail Inicio de Garantía	mail y carpeta comercial	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Modelo IDEF0

Figura 13: Modelo IDEF0 para el Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con enfoque B2B



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura se agrega un nuevo participante Vendedor con esto cambian las funciones de todos los participantes.

Modelo de Proceso de Negocio

El **Anexo F Modelo BP Rediseño del Proceso Venta de Producto Licenciado con vendedor** entrega el flujograma de las actividades del proceso.

b) Proceso de Venta de Desarrollo de Software

Modelamiento

1) Entes Involucrados y Nuevas Funciones

Se crea el nuevo ente Vendedor y ya no participa el ente secretaria.

Tabla 42: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Producto con enfoque B2B según orden de la función

Proceso Venta de Desarrollo de Software con enfoque B2B	
Búsqueda de Clientes	Vendedor
Contacta al cliente	Vendedor
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Vendedor
Cierre de la venta	Vendedor
Genera o actualiza ficha cliente	Vendedor
Archiva ficha cliente	Vendedor
Analiza de requerimientos del clientes	Jefe de proyecto
Valida requerimientos del cliente	Gerente Comercial
Genera Orden de Compra y facturación	Vendedor
Envía y recepciona contrato, y orden compra	Vendedor
Diseña solución y realiza las modificaciones	Jefe de proyecto
Realiza prototipo y hace las modificaciones	Programador
Valida plan de prueba	Jefe de proyecto
Programa y testea	Programador
Instala ambiente de Prueba y corrige errores	Programador
Instala ambiente de producción donde el Cliente	Jefe de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Participantes y Funciones en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Producto con enfoque B2B según función del participante

Proceso Venta de Desarrollo de Software con enfoque B2B	
Vendedor	Búsqueda de Clientes
	Contacta al cliente
	Reunión con cliente para revisión del precio de cierre
	Cierre de la venta
	Genera o actualiza ficha cliente
	Archiva ficha cliente
	Genera Orden de Compra y facturación
	Envía y recepciona contrato, y orden compra
Gerente Comercial	Valida requerimientos del cliente
Jefe de Proyecto	Analiza de requerimientos del clientes
	Diseña solución y realiza las modificaciones
	Valida plan de prueba
	Instala ambiente de producción donde el Cliente
Programador	Realiza prototipo y hace las modificaciones
	Programa y testea
	Instala ambiente de Prueba y corrige errores

Fuente: Elaboración Propia

Con la contratación de un vendedor en este proceso de venta de desarrollo de software existirá una liberación de tiempo del jefe de proyecto.

Con esta liberación de tiempo del jefe de proyecto podrá aumentar y desarrollar su conocimiento experto (haciendo capacitaciones, realizando diplomados, asistiendo a seminarios, etc.). Más detalles en **Anexo J**

2) Documentos

En el rediseño del proceso de venta de desarrollo de venta con vendedor cada documento tiene sus responsables. En la tabla 44 se detalla documentos y sus responsables.

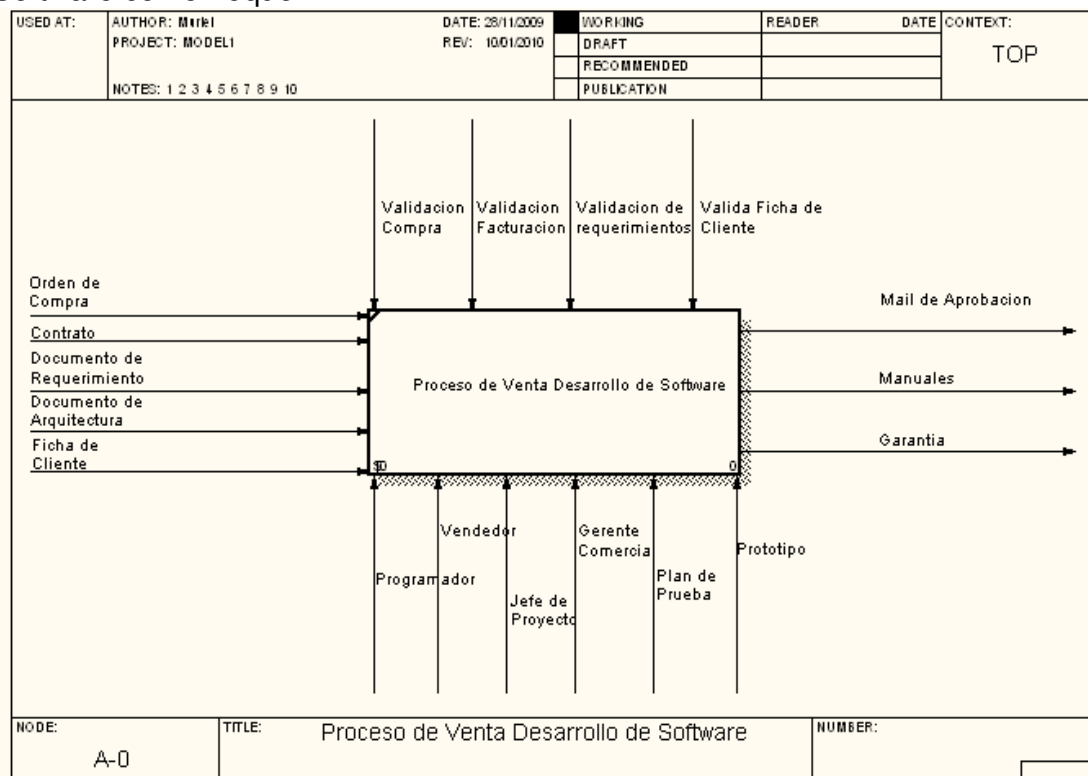
Tabla 44: Documentos utilizados en el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque B2B

Documento	Tipo	Responsable
Ficha de Cliente	Excel	Vendedor
Orden de Compra	Word	Vendedor
Contrato	Word	Vendedor
Documento de Requerimiento	Word	Jefe de Proyecto
Documento de Arquitectura	Word	Jefe de Proyecto
Email de Aprobación	Email	Jefe de Proyecto y Gerente Comercial
Manuales	Word	Jefe de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Modelo IDEF0

Figura 14: Modelo IDEF0 para el Rediseño del Proceso de Venta de Desarrollo de Software con enfoque B2B



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura al igual que en el Proceso de Venta de Producto Licenciado se agrega el participante Vendedor y con esto cambian las funciones de todos los participantes.

Modelo de Proceso de Negocio

En el **Anexo H Modelo BP Venta de Desarrollo de Software con Vendedor** entrega el flujograma de las actividades del proceso.

c) Subproceso de reclamo

1) Entes Involucrados y Funciones

En esta propuesta es el vendedor quien realiza el contacto con el cliente, soluciona el problema y realiza reporte.

Tabla 45: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque B2B

Subproceso de Reclamo	
Jefe de Proyecto	Soluciona Reclamo técnico
Vendedor	Recibe reclamo
	Soluciona Reclamo no técnico
	Realiza Reporte
Gerente comercial	Recibe reclamo
	Valida Solución

Fuente: Elaboración Propia

2) Documentos

En el rediseño del subproceso de reclamo con vendedor cada documento tiene sus responsables. En la tabla 46 se detalla documentos y sus responsables.

Tabla 46: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque B2B

Documento	Tipo	Responsable
Reclamo Escrito	Word, mail	Vendedor y Jefe de Proyecto
Reporte	Word	Vendedor

Fuente: Elaboración Propia

Para los subprocesos no se hará modelo IDEF0, ni modelo proceso de negocio, debido al poco flujo de información.

d) Subproceso de Postventa

1) Entes Involucrados y Funciones

En esta propuesta es el vendedor quien envía las encuestas a los clientes y realiza reporte con resultados.

Tabla 47: Participantes y Funciones en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con enfoque B2B

Subproceso de Postventa	
Vendedor	Envía Encuesta de satisfacción de Producto
	Realiza informe con los resultados de la encuesta respondida
	Realiza informe final
Gerente comercial	Revisa y valida Informe

Fuente: Elaboración Propia

2) Documentos

En el rediseño del subproceso de reclamo con vendedor cada documento tiene sus responsables. En la tabla 48 se detalla documentos y responsables.

Tabla 48: Documentos utilizados en el Rediseño del Subproceso de Reclamo con Vendedor

Documento	Tipo	Responsable
Encuesta	Word, mail	Vendedor
Reporte con resultados	Word	Vendedor y Gerente Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Para los subprocesos no se hará modelo IDEF0, ni modelo proceso de negocio, debido al poco flujo de información.

8. EVALUACION ECONOMICA

8.1. Evaluación Económica Año 2009

En el año 2009 Miró Ltda. Obtuvo los siguientes ingresos:
Tabla 49: Ingresos de Miró año 2009 por unidad de negocio

Ingresos 2009	
Unidad de negocio	Monto
Venta de productos licenciados	\$96,422,150
Venta Desarrollo de Software	\$37,186,794
Soporte	\$13,872,427
Total	\$147,481,371

Fuente: Elaboración Propia

Y se obtuvo que los costos totales son: \$66,366,617

8.2. Evaluación Económica Caso Base

Se toma como caso base donde se cumplan todos los objetivos comerciales antes propuestos. Recordar que los objetivos comerciales planteados son los siguientes:

- Aumentar las ventas de productos licenciados en un 20% por año.
- Fidelizar a los actuales clientes.
- Aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software.

Cumpliendo estos objetivos se deberán obtener los siguientes ingresos:

Tabla 50: Ingresos por unidad de negocio en escenario base

Ingreso escenario base	
Unidad de negocio	Monto
Venta de productos licenciados	\$115,706,580
Venta Desarrollo de Software ¹	\$37,186,794
Soporte	\$13,872,427
Total	\$166,765,801

¹ En el caso de Venta de desarrollo de software ya está incorporado el nuevo cliente con un proyecto de valor promedio \$12,395,598

Fuente: Elaboración Propia

Y los costos totales para el caso base son aproximadamente un 45% de los ingresos, por lo tanto los costos para el caso base serían: \$75,044,610.

8.3. Evaluación Económica Rediseño con Estrategia de Venta Relaciona

Con la estrategia de venta relacional se espera poder cumplir con los objetivos comerciales antes expuestos, esta propuesta tiene como costo la implementación y adaptación de la tecnología CRM.

Para realizar este rediseño se propone la utilización de dos diferentes herramientas: SugarCRM *Professional Edition* y Salesforce *Professional Edition*.

SugarCRM *Professional Edition*

Para hacer esta evaluación se toman los ingresos del caso base: \$166,765,801 y los costos para el rediseño con SugarCRM *Professional Edition* son los siguientes:

Tabla 51: Costos Rediseño con SugarCRM *Professional Edition*

Costo Rediseño SugarCRM <i>Professional Edition</i>	Monto
Costos indirectos y directos	\$75,044,610
Costo SugarCRM para 5 usuarios	\$918,000
Costo ¹¹ de implementación de SugarCRM en pymes	\$7,350,000
Total Costos	\$83,312,610

Fuente: Elaboración Propia

Para analizar si este escenario con rediseño es favorable o no, hay que comparar las utilidades que obtendrán con el rediseño y compararlas con las utilidades que se obtuvo antes, en este caso con las utilidades de 2009.

Tabla 52: Utilidades en escenario con rediseño SugarCRM *Professional Edition*

Utilidades 2009	\$81,114,754
Utilidades con SugarCRM <i>Professional Edition</i>	\$83,453,191
Aumento de Ganancias con Rediseño	\$2,338,436
	3%

Fuente: Elaboración Propia

SalesForce *Professional Edition*

Para hacer esta evaluación se toman los ingresos del caso base: \$166,765,801 y los costos para el rediseño con Salesforce *Professional Edition* son los siguientes:

¹¹ Dato proporcionado por Diego Eterovic (Cmetrix.cl) y Mario Arias (Fidelía)

Tabla 53: Costos Rediseño con Salesforce *Professional Edition*

Costo Rediseño Salesforce	Monto
Costos indirectos y directos	\$75,044,610
Costo Salesforce para 5 usuarios	\$1,989,000
Costo ¹² de implementación de SugarCRM	\$7,350,000
Total Costos	\$84,383,610

Fuente: Elaboración Propia

Para analizar si este escenario con rediseño es favorable o no, hay que comparar las utilidades que obtendrán con el rediseño y compararlas con las utilidades que se obtuvo antes, en este caso con las utilidades de 2009.

Tabla 54: Utilidades en escenario con rediseño Salesforce *Professional Edition*

Utilidades 2009	\$81,114,754
Utilidades con Salesforce <i>Professional Edition</i>	\$82,382,191
Aumento de Ganancias con Rediseño	\$1,267,436
	2%

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de utilizar una tecnología CRM se tiene que tomar en cuenta que la tasa de fracaso promedio del CRM es de un 65%¹² y sólo el 35% de la implementación logra buenos resultados.

Según los expertos¹² las utilidades de una pyme pueden aumentar desde un 30% a un 60%, con la implementación exitosa de un CRM.

En el caso de utilizar SugarCRM *Professional Edition* y Salesforce *Professional Edition* se obtiene que las utilidades aumentarían en un 3% y un 2% respectivamente cumpliendo así los objetivos comerciales propuestos.

Los porcentajes de aumento de utilidades son para el primer año, dado el alto costo de implementar y adaptar una Herramienta CRM en una pyme.

En este caso se utiliza modelo de distribución de software SaaS es por esto que el costo puede ser costado por una pyme (mas detalles del modelo SaaS en el **Anexo K**).

Los porcentajes que están propuestos en los objetivos estratégicos están por debajo de los porcentajes de aumento que proporcionan los expertos, entonces es posible utilizar esta herramienta en el rediseño y así cumplir con los objetivos comerciales.

¹² Dato proporcionado por Diego Eterovic (Cmetrix.cl) y Mario Arias (Fidelía)

8.4. Evaluación Económica Rediseño con Estrategia de Venta B2B

Para realizar esta evaluación se obtuvo que el sueldo bruto promedio de un vendedor especialista en Ti en el mercado chileno sea \$850.000¹³. Entonces se tiene como costo anual \$10.200.000

Tabla 55: Costos Rediseño con vendedor especialista

Costo Rediseño con vendedor especialista	Monto
Costos directos e indirectos	\$75,044,610
Sueldo anual Vendedor especialista	\$10,200,000
Total Costos	\$85,244,610

Para analizar si este escenario con rediseño es favorable o no, hay que comparar las utilidades que obtendrán con el rediseño y compararlas con las utilidades que se obtuvo antes, en este caso con las utilidades de 2009.

Tabla 56: Utilidades en escenario con rediseño vendedor especialista

Utilidades 2009	\$81,114,754
Utilidades con Vendedor especialista	\$81,521,191
Aumento de Ganancias con Rediseño	\$406,437
	1%

Con la propuesta de rediseño de incorporar un vendedor el aumento utilidades en comparación al 2009 es solo de un 1%.

Siendo esta la propuesta con menos utilidades en comparación con las propuesta de implementación de CRM.

Los porcentajes que los expertos¹³ proponen de aumento de porcentaje de venta (desde un 30% a un 50%) con la contratación de un vendedor especialista. Los porcentajes propuesto en los objetivos comerciales de Miró Ltda. están por debajo a lo que proponen los expertos.

8.5. Escenarios en caso de fracaso de Rediseño

Se toma como periodo de prueba un año dada la cantidad de fases y el tiempo que toma implementar un CRM.

En caso de fracaso del rediseño no se cumplirán los objetivos antes planteados y los ingresos de Miró Ltda. en el mejor de los casos serán iguales a los de los ingresos del 2009.

¹³ 6to Diagnóstico de la Industria de Software y Servicios de Chile, GECHS

En las siguientes tablas se llama caso de fracaso 1 al caso de mantener los ingresos de 2009.

Tabla 57: Utilidades en caso de fracaso 1 de rediseño

Ítems	SugarCRM	SalesForce	Vendedor
Ingresos 2009	\$147,481,371	\$147,481,371	\$147,481,371
Costos con rediseño	\$74,634,617	\$75,705,617	\$76,566,617
Utilidades caso de fracaso 1	\$72,846,754	\$71,775,754	\$70,914,754

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58: Comparación de utilidades 2009 y caso fracaso 1

Ítems	SugarCRM	SalesForce	Vendedor
Utilidades 2009	\$81,114,754	\$81,114,754	\$81,114,754
Utilidades caso de fracaso	\$72,846,754	\$71,775,754	\$70,914,754
Disminución de utilidades en caso de fracaso	-\$8,268,000	-\$9,339,000	-\$10,200,000
	10%	12%	13%

Fuente: Elaboración Propia

De las tablas anteriores se puede concluir que siguen existiendo utilidades para Miró Ltda., pero si se compara con utilidades de 2009, están disminuyendo para las herramientas SugarCRM y SalesForce un 10% y 12% respectivamente, y para el caso de vendedor especialista un 13%.

En el caso de que los ingresos disminuyan, es decir, no hay venta de productos licenciados y ni desarrollo de software, entonces los ingresos estarán dados por lo proyectos que aun continúan en el 2010. Estos ingresos son \$95,369,772.

En las siguientes tablas se llama caso de fracaso 2 al caso de tener ingresos por \$95,369,772

Tabla 59: Utilidades en escenario de fracaso 2

Ítems	SugarCRM	SalesForce	Vendedor
Ingresos 2009	\$95,369,772	\$95,369,772	\$95,369,772
Costos con rediseño	\$74,634,617	\$75,705,617	\$76,566,617
Utilidades caso de fracaso	\$20,735,155	\$19,664,155	\$18,803,155

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60: Comparación utilidades de 2009 con caso de fracaso 2

Ítems	SugarCRM	SalesForce	Vendedor
Utilidades 2009	\$52,453,375	\$52,453,375	\$52,453,375
Utilidades caso de fracaso	\$20,735,155	\$19,664,155	\$18,803,155
Disminución de utilidades en caso de fracaso	-\$31,718,220	-\$32,789,220	-\$33,650,220
	60%	63%	64%

Fuente: Elaboración Propia

De las tablas anteriores se puede concluir que siguen existiendo utilidades para Miró Ltda., pero si se compara con utilidades de 2009, están disminuyendo para las herramientas SugarCRM y Salesforce un 60% y 63% respectivamente, y para el caso de vendedor especialista un 64%.

En el caso de vendedor especialista en cualquiera de los casos de fracaso se puede poner un periodo de prueba menor que el caso de CRM, ya que se le pueden medir metas por trimestre o por semestre. Con este tipo de medidas se pueden disminuir los porcentajes anteriores.

9. CONCLUSIONES

Las propuestas de rediseño expuestas en este trabajo intentan entregar posibilidades de mejoras dentro del actual proceso de venta de Miró Ltda.,

El análisis estratégico realizado en la primera parte de este trabajo permitió tener claro tanto el entorno como el ambiente interno en que se devuelve esta empresa.

Con el análisis externo se puede concluir que:

- Las condiciones del mercado hacen que disminuya el riesgo de adopción de Ti y que Miró Ltda., tenga acceso a financiamiento CORFO para poder invertir en mejoras de gestión.
- Se encuentra que Miró Ltda., tiene como gran desafío: aumentar conocimiento y profesionalismo de sus recursos internos humanos y la captación de vendedores especialistas para fuerza de venta, ya que es el ámbito social donde existen mayores problemas.

Con el análisis de la competencia se concluye que la competencia directa es bastante amplia, pero los productos son destinados a distintos sectores industriales y con esto disminuye la competencia directa. La competencia debe analizarse por sector a los cuales las empresas dirigen sus productos, y así se obtiene que hay una fuerte competencia de pymes que se ubican en Santiago.

En el análisis interno las principales propuestas son:

- Debe formalizar un plan comercial con objetivos comerciales concretos potenciado con esto las fortalezas que presenta Miró Ltda. para aumentar su actual cartera y con las oportunidades que presenta el mercado para aumentar la venta de productos licenciados.
- Invertir en capacitaciones y en desarrollar conocimiento experto con sus recursos humanos.
- Crear alianzas para poder aumentar su actual cartera de cliente.
- invertir en publicidad de productos licenciados

Con los análisis anteriores se pueden proponer los siguientes objetivos estratégicos:

- Mantener utilidades por sobre las logradas en 2009.
- Aumentar las ventas de productos en un 20% por concepto de venta de productos licenciados por año
- Aumentar un cliente nuevo por año para la venta de desarrollo de software
- Desarrollar conocimiento experto en 3 años
- Mejorar adaptación del personal técnico en un año.
- Mejorar la relación con los clientes en 3 años.

Se proponen las siguientes estrategias de venta para dar cumplimiento a los objetivos comerciales:

- Invertir en publicidad de los productos licenciados.
- Generar alianza comercial con consultoras
- Mantener cartera actualizada de clientes históricos para la oferta de nuevos productos
- Plan de gestión de clientes

Para el rediseño se toman dos enfoques de venta que están alineados a estas estrategias de venta;

1. Enfoque Venta Relacional
2. Enfoque Venta B2B

Las características del enfoque de venta relacional son: mejorar las relaciones con los clientes, tener un responsable de mejorar esa relación y de cumplir los objetivos comerciales.

Para el enfoque de venta B2B es imprescindible para cumplir los objetivos con este enfoque contratar un vendedor especialista para poder mantener y fidelizar los clientes.

Ambos enfoques tienen como foco aumentar las ventas y fidelizar clientes.

Con respecto a las actuales tecnología utilizadas dentro del proceso de venta, es importante mencionar su deficiencia y obsolescencia por lo que se considera de importancia para Miró Ltda. que haga cambios en este aspecto.

Como las propuestas de rediseño deben seguir el alineamiento estratégico. Se proponen dos rediseños una para cada enfoque.

Para la estrategia de venta con enfoque de venta relacional se propone un rediseño con CRM y para la estrategia de venta con enfoque de venta B2B se propone un rediseño donde se contrate un vendedor.

Ambas propuestas de Rediseño tienen en común en que debe existir la etapa de prospección en el proceso de venta de desarrollo de software, ya que se debe dejar la pasividad esperando que los clientes lleguen solos.

Propuesta de rediseño con enfoque relacional, con esta propuesta se tiene un único responsable de la venta y el contacto con el cliente, este responsable es el gerente comercial. Al implementar un CRM se puede obtener fácilmente y en forma ordena: informes y estado de los prospectos y de clientes.

Con la implementación de un CRM el gerente comercial podrá aumentar y mejorar el contacto con los prospectos y con clientes, ya que actualmente en el proceso de

venta no está cumpliendo con los objetivos mínimos, debido al poco tiempo que dedica a esta actividad.

Con la implementación de un CRM se aumentará el envío de información en un 95% y contará con reportes de los estados de la venta y los posibles nuevos clientes.

La propuesta de Rediseño con vendedor, se considera como una potente posibilidad para aumentar la fidelización de los clientes y las ventas. Al tener un vendedor especialista, existe un responsable al cual exigir el cumplimiento de los objetivos comerciales. El vendedor al ser especialista tiene el conocimiento necesario para poder interactuar con el cliente informático.

Para realizar la evaluación económica se toma un escenario base, este escenario base es donde se cumplen todos los objetivos comerciales. Bajo este escenario se pudo calcular ingresos y costos.

Las propuesta de rediseño con enfoque de venta relacional se evaluó con dos herramientas de CRM: SugarCRM *Professional Edition* y con Salesforce *Professional Edition*.

La evaluación con SugarCRM tomando los ingresos y costos del escenario base, sumando los costos de implementación y adaptación de SugarCRM dio como resultado: \$83,453,191 de utilidades y si se compara con las utilidades del 2009 se aumentará un 3% las utilidades con esta propuesta.

La evaluación con Salesforce dio como resultado: \$82,382,191 de utilidades y si se compara con las utilidades del 2009 se aumentará un 2% las utilidades con esta propuesta.

Estos bajos porcentajes de aumento de las utilidades se deben al alto costo de implementar un CRM, aunque en este caso al contratar esta licencia mensualmente y por usuario se disminuyen los costos (ver más detalles en el **Anexo K**), ya que si esto no fuera así no sería una solución esta implementación.

En promedio se tiene un 65% de fracaso de la implementación de un CRM, pero dado el bajo número de clientes que actualmente tiene Miró Ltda., existe mayor éxito de implementación del CRM. Esta implementación sólo será exitosa si está alineada a la estrategia que se sugiere ó a alguna estrategia donde lo primordial sea mejorar la relación con el cliente.

En caso de fracaso se toman dos escenarios:

- Escenario 1: Se tiene las mismas utilidades de 2009 pero existe el costo extra de implementación del CRM.
- Escenario 2: No hay aumento de clientes, se tienen solo los clientes del 2009 que aun no terminan sus proyectos (mínimo de clientes de Miró 2010)

En el escenario 1 se tiene que para SugarCRM y Salesforce las utilidades son: \$72,846,754 y \$71,775,754 respectivamente y si se compara con las utilidades del 2009 éstas disminuyen un 10% y 12% respectivamente.

En el escenario 2 se tiene que para SugarCRM y Salesforce las utilidades son: \$20,735,155 y \$19,664,155 respectivamente y si se compara con las utilidades del 2009 éstas disminuyen un 60% y 63% respectivamente.

La propuesta de rediseño con enfoque de venta B2B se evaluó con la contratación de un vendedor especialista. Tomando los ingresos y costos del escenario base, sumando la contratación de un vendedor especialista tiene como resultado: \$81,521,191 de utilidades y si se compara con las utilidades del 2009 se aumentará un 1% las utilidades con esta propuesta.

Bajo el mismo supuesto de escenarios de fracaso, se tiene que:

En el escenario 1 se tiene que las utilidades son: \$70,914,754 si se compara con las utilidades del 2009 estas disminuyen un 13% y en el escenario 2 se tiene que las utilidades son: \$18,803,155 si se compara con las utilidades del 2009 estas disminuyen un 64%.

Con todos estos datos se recomienda a Miró Ltda., la propuesta de rediseño con enfoque de venta relacional, ya que si la implementación del CRM es un éxito se pueden poner metas más altas en los objetivos comerciales y aumentar así las ganancias de Miró Ltda. Además los altos costos de implementación son solo el primer año y después baja significativamente, ya que sólo existirían los costos de la licencia y las actualizaciones.

En el caso de la propuesta de rediseño con enfoque de venta B2B, existe un alto costo con lo cual las utilidades son muy parecidas a las del enfoque de venta relacional, pero con la contratación de vendedor existe un menor el porcentaje de fracaso 25% en comparación con el 65% de fracaso de la implementación de un CRM. La decisión de Miró dependerá si tiene aversión o no al riesgo.

En este caso por ser una pyme (80% de las pymes quiebra antes de los 5 años) el análisis económico se hace a un año.

Se encuentra que la mejor solución es una solución combinada tener un vendedor y un CRM. Dado que los costos de esta solución son demasiado altos y no se pueden costear se propone empezar con una propuesta y si se tiene éxito sumar la otra.

El plazo de evaluación con vendedor puede ser seis meses ya que se pueden poner metas por semestre, pero el plazo de evaluación de un CRM es de un año debido a que la implementación, adaptación y capacitación tomará más de 8 meses.

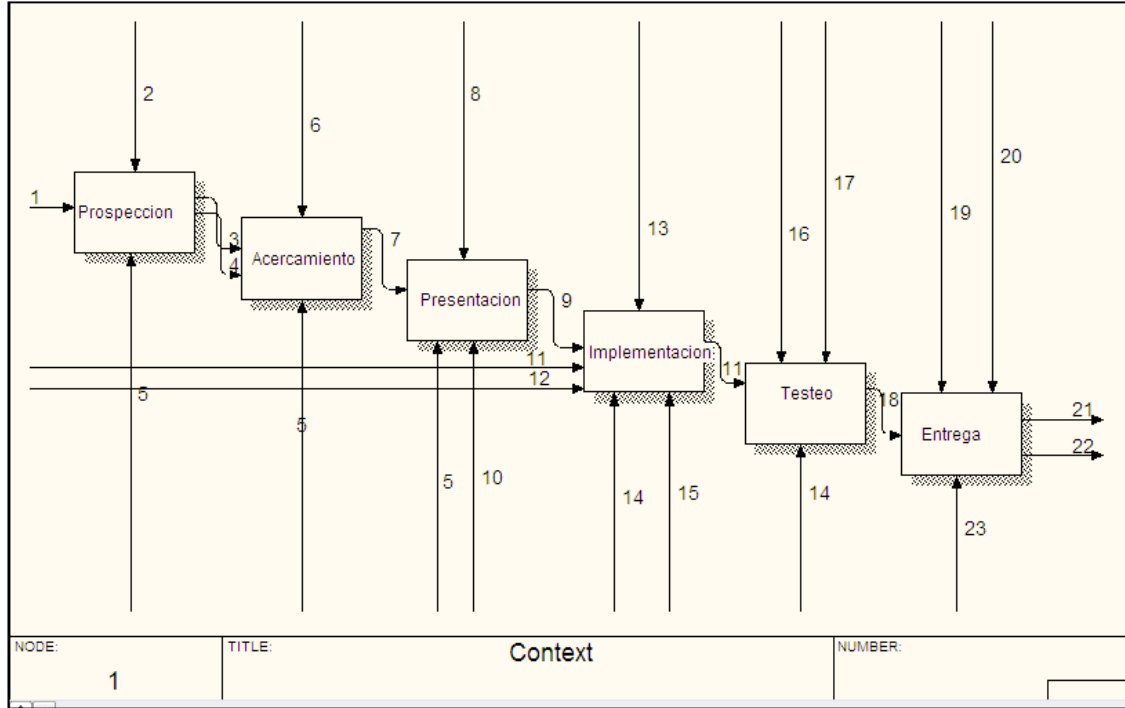
10. BIBLIOGRAFIA

1. ACTI, 2008. Memoria de Asociación Chilena de Empresas de tecnología e información. Chile. ACTI.
2. BARROS, O. 2000. Rediseño de procesos de negocios basado en conocimiento estructurado en patrones. Chile. Dolmen
3. CRESPI, G. 2003. PYME en Chile: nace, crece y...muere. Chile. Chile. Fundes.
4. CABRERA, A. 2002. Las PYMES: quienes son, cómo son y qué hacer con ellas.
5. CEITUC. 2009. Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información. Chile. Pontificia Universidad Católica.
6. COLLINS, JIM C. Y PORRAS, JERRY I. 2002. Empresas que perduran, México, Norma.
7. CORFO, FUNDACION CHILE Y PROCHILE. 2007. *Chilean Service and ICT Business Directory*. 2007. Fundación Chile
8. ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2009. *Resilience amid turmoil* Benchmarking la competitividad en la industria de TI 2009. E.E.U.U. Economist
9. GECHS. 2007. 6to Diagnóstico de la Industria de Software y Servicios de Chile. Chile. GECHS.
10. JAIRO, D. 2003. Venta relacional y venta adaptable: dos conceptos interrelacionados. España. Esic Market.
11. JOFRÉ, E. 2002. Modelo de diseño y ejecución de Estrategias de Negocio. Chile. Serie Gestión.
12. MINETT, Steve. A B2B Marketing: Radically Different Approach for Business-to-Business Marketers. E.E.U.U, Financial Times Prentice Hall 2001
13. MINISTERIO DE ECONOMIA. Estrategia Digital Chile 2007-2012. 2007. Chile.
14. MORA, C. 2004. La Gerencia de Mercado y CRM. Venezuela. Universidad Carabobo.
15. SELA. 2009. Desarrollo de la Industria Regional de Software en América Latina y el Caribe: Consideraciones y Propuestas. Venezuela. SELA.
16. STANTON, WILLIAM J. 2000. Fundamentos de Marketing. Mexico. McGraw-Hill.
17. Pagina web ACTI www.acti.cl
18. Pagina web Banco Central de Chile www.bcentral.cl
19. Página web CORFO. www.corfo.cl
20. Página web Miró Ltda. www.miro.cl
21. Pagina web Ministerio de economía www.economia.cl
22. Página web diario pyme. www.diariopyme.com
23. Pagina web SugarCRM www.sugarcrm.com
24. Pagina web gechs www.gechs.cl
25. Pagina web epymecrm www.epymecrm.com

11. ANEXO

11.1. Anexo A

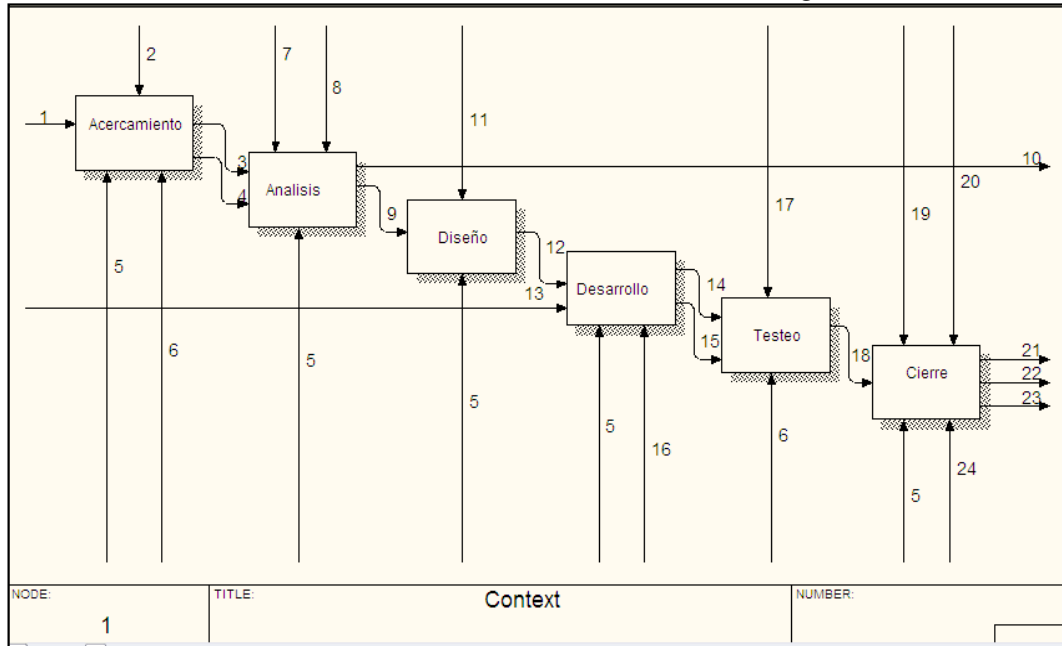
Modelo IDEF0 Proceso de Venta de Producto Licenciado desglosado



1. Listado de contactos
2. Estado de los contactos
3. Solicitud de reunión
4. Excel con registro de clientes
5. Gerente Comercial
6. Revisión plan de contacto
7. Email Aceptación reunión
8. Validación cliente
9. Orden de Compra
10. Demo de demostración
11. Facturación
12. Carta Gantt
13. Validación implementación
14. Jefe de Proyecto
15. Programador
16. Plan de Prueba
17. Programación
18. Validación
19. Manual
20. Validación cliente
21. Email Aprobación
22. Garantía
23. Ambiente de Producción

11.2. Anexo B

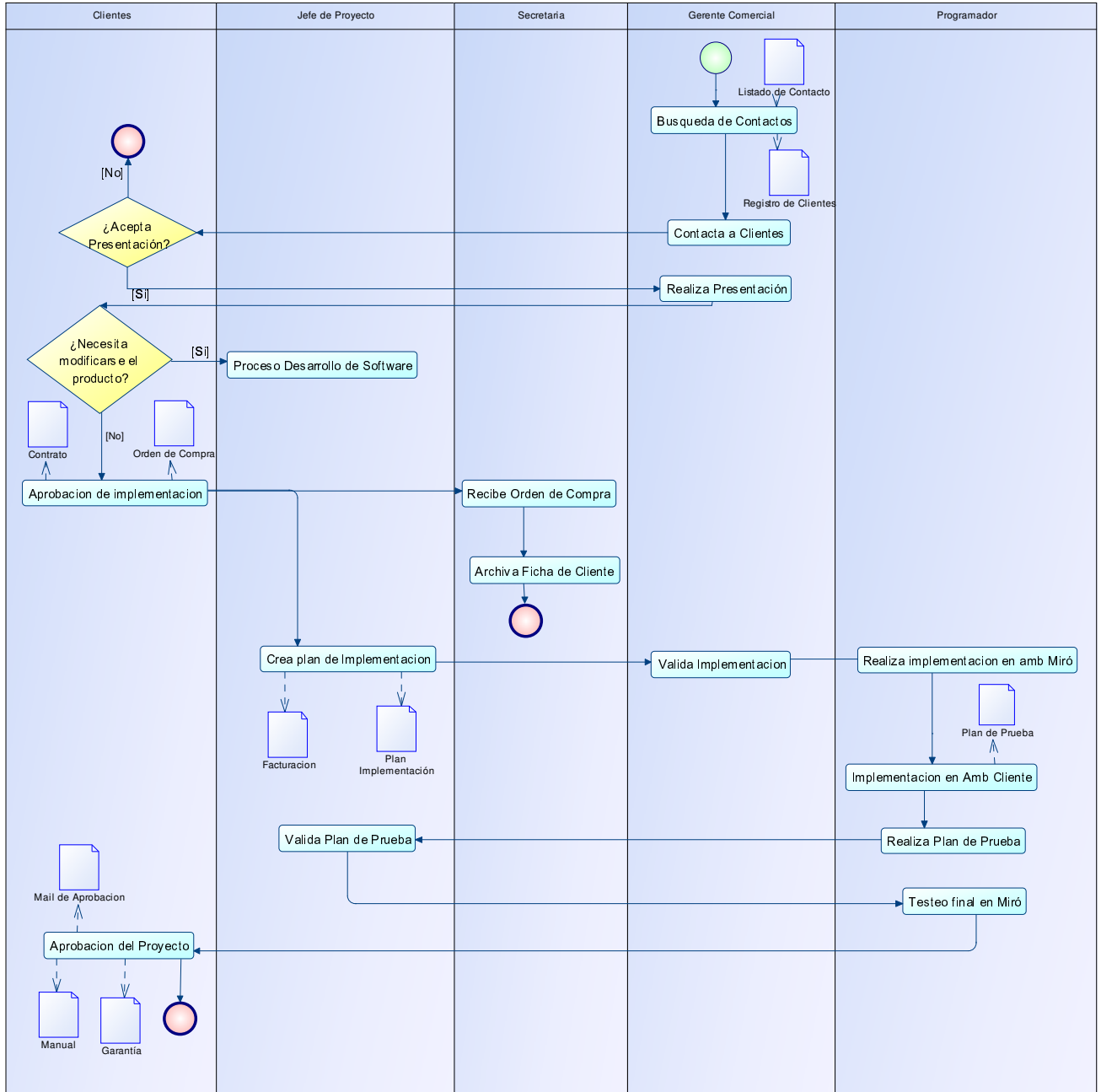
Modelo IDEF0 Proceso de Venta Desarrollo de Software desglosado



1. Email cliente
2. Validación Requerimiento
3. Orden de Compra
4. Doc. de requerimiento cotización
5. Jefe de Proyecto
6. Gerente Comercial
7. Validación cliente
8. Validación Jefe de Proyecto
9. Doc. de requerimiento proyecto
10. Doc. de arquitectura proyecto
11. Validación cliente
12. Doc. de diseño
13. Especificación software
14. Programación
15. Plan de Prueba
16. Programador
17. Validación Cliente
18. Manual
19. Validación Jefe de Proyecto
20. Validación cliente
21. Email de Aprobación
22. Garantía
23. Documentación
24. Versión testeada

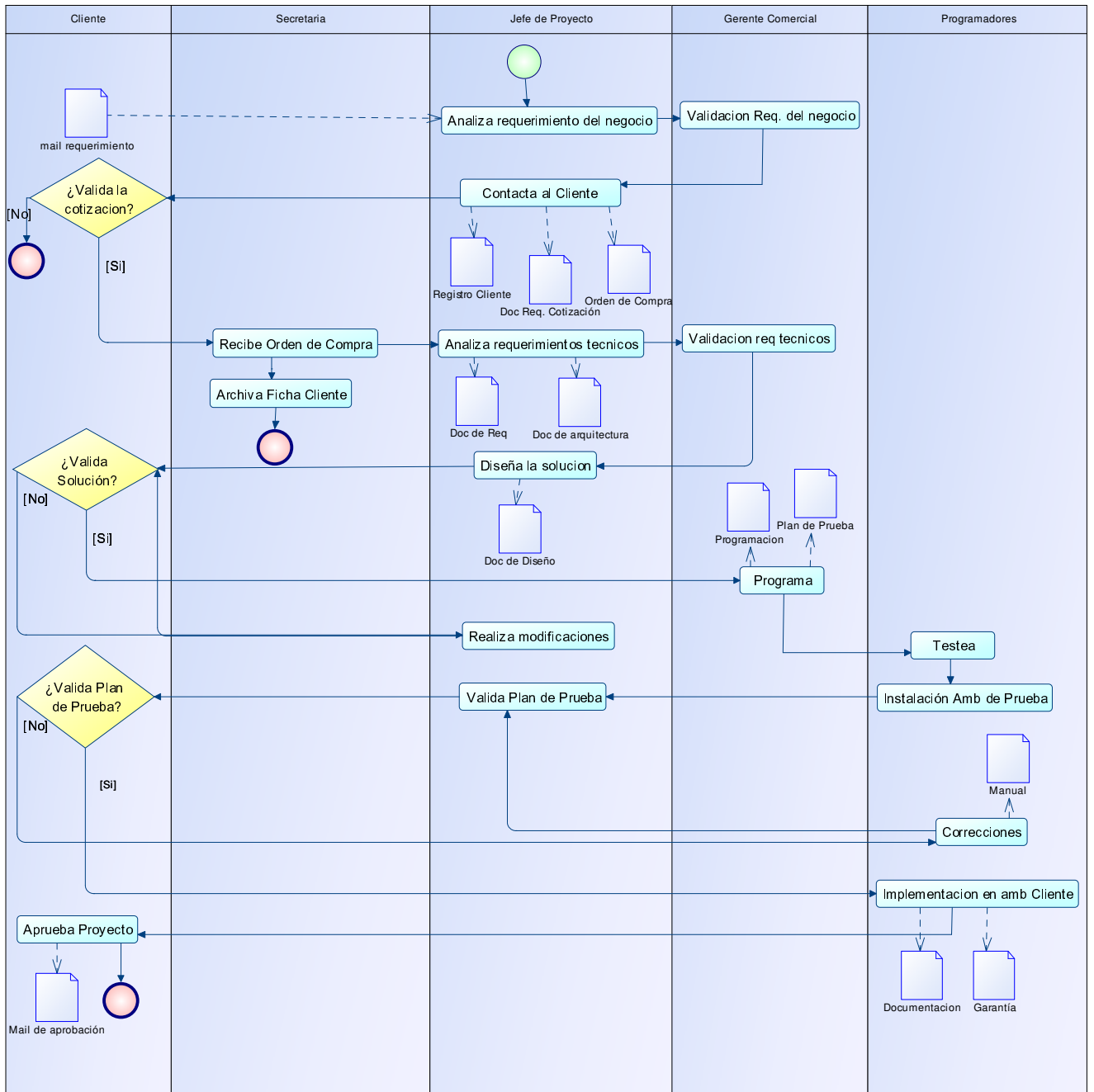
11.3. Anexo C

Modelo BP Proceso de Venta de Producto Licenciado



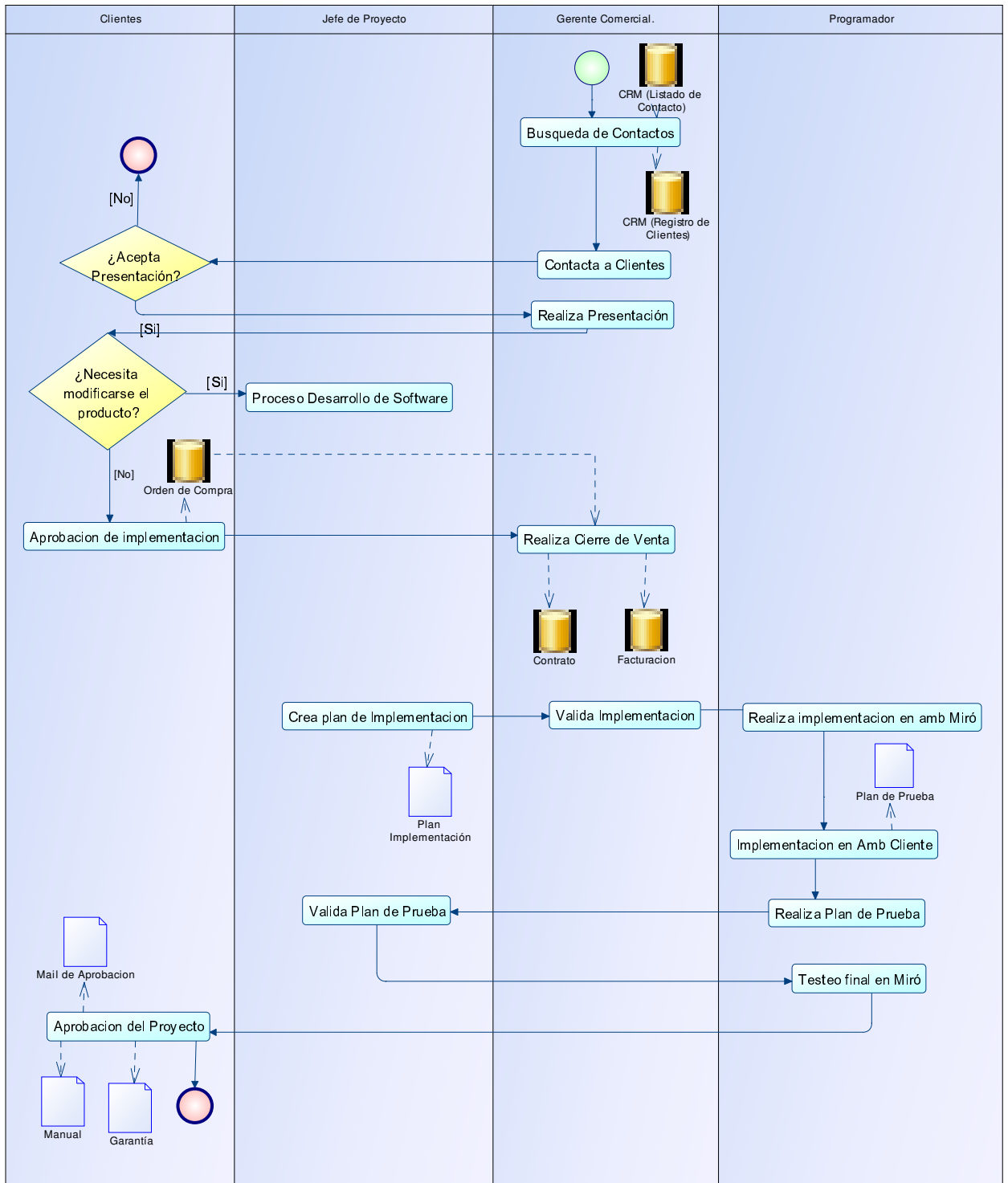
11.4. Anexo D

Modelo BP Proceso de Venta Desarrollo de Software



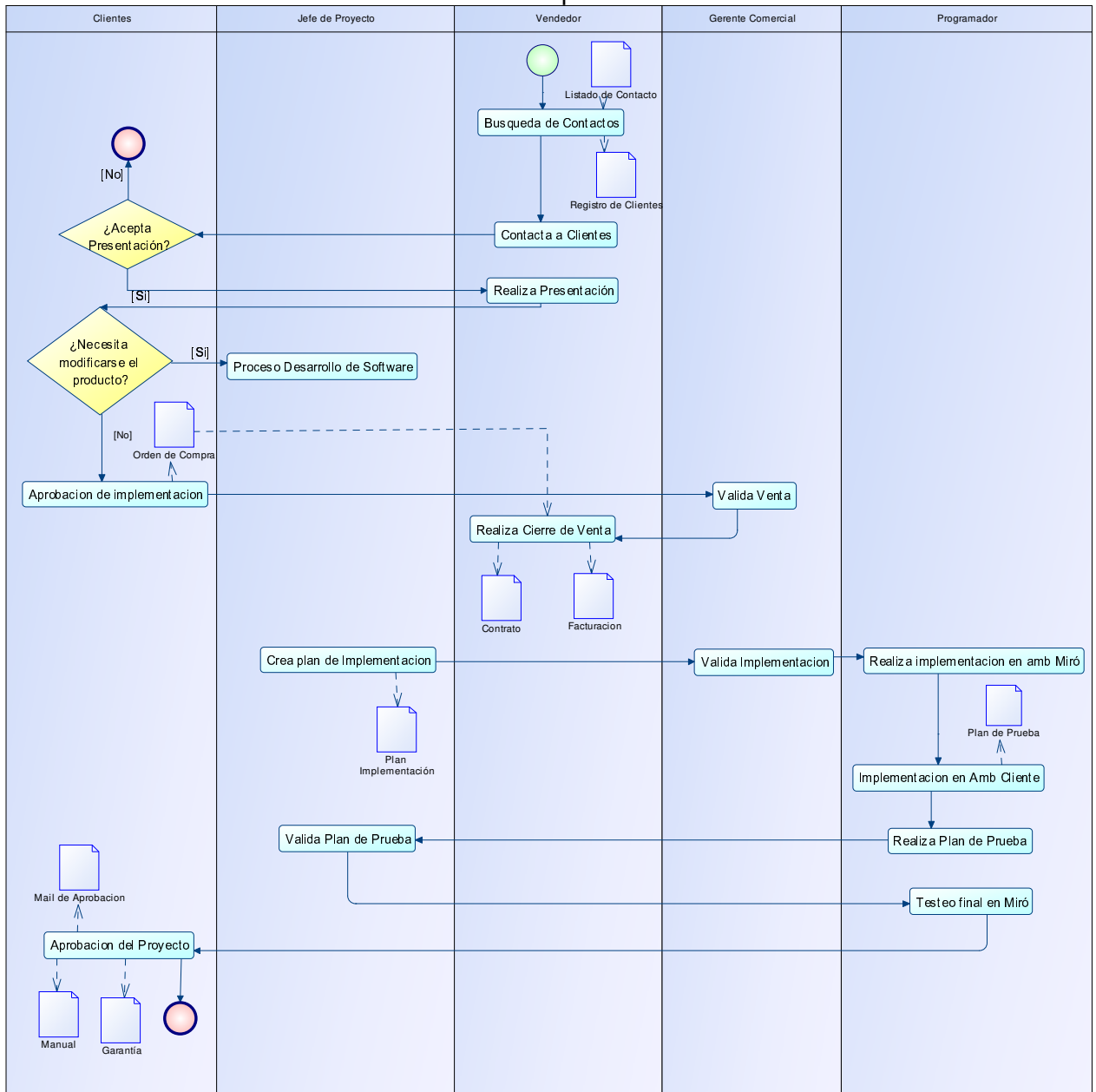
11.5. Anexo E

Modelo BP Rediseño del Proceso de Venta de Producto Licenciado con CRM



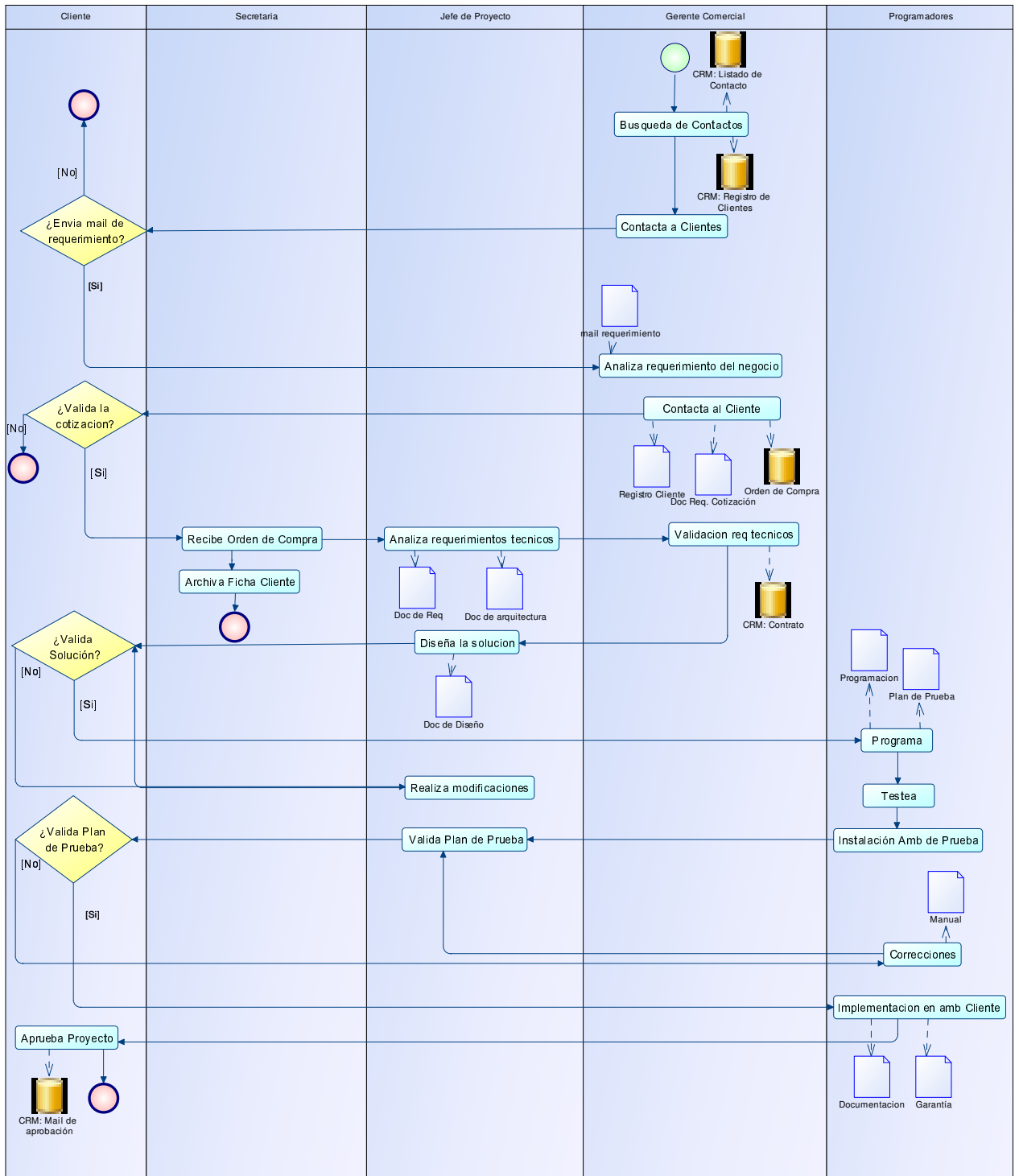
11.6. Anexo F

Modelo BP Rediseño de Proceso de Venta de producto Licenciado con Vendedor.



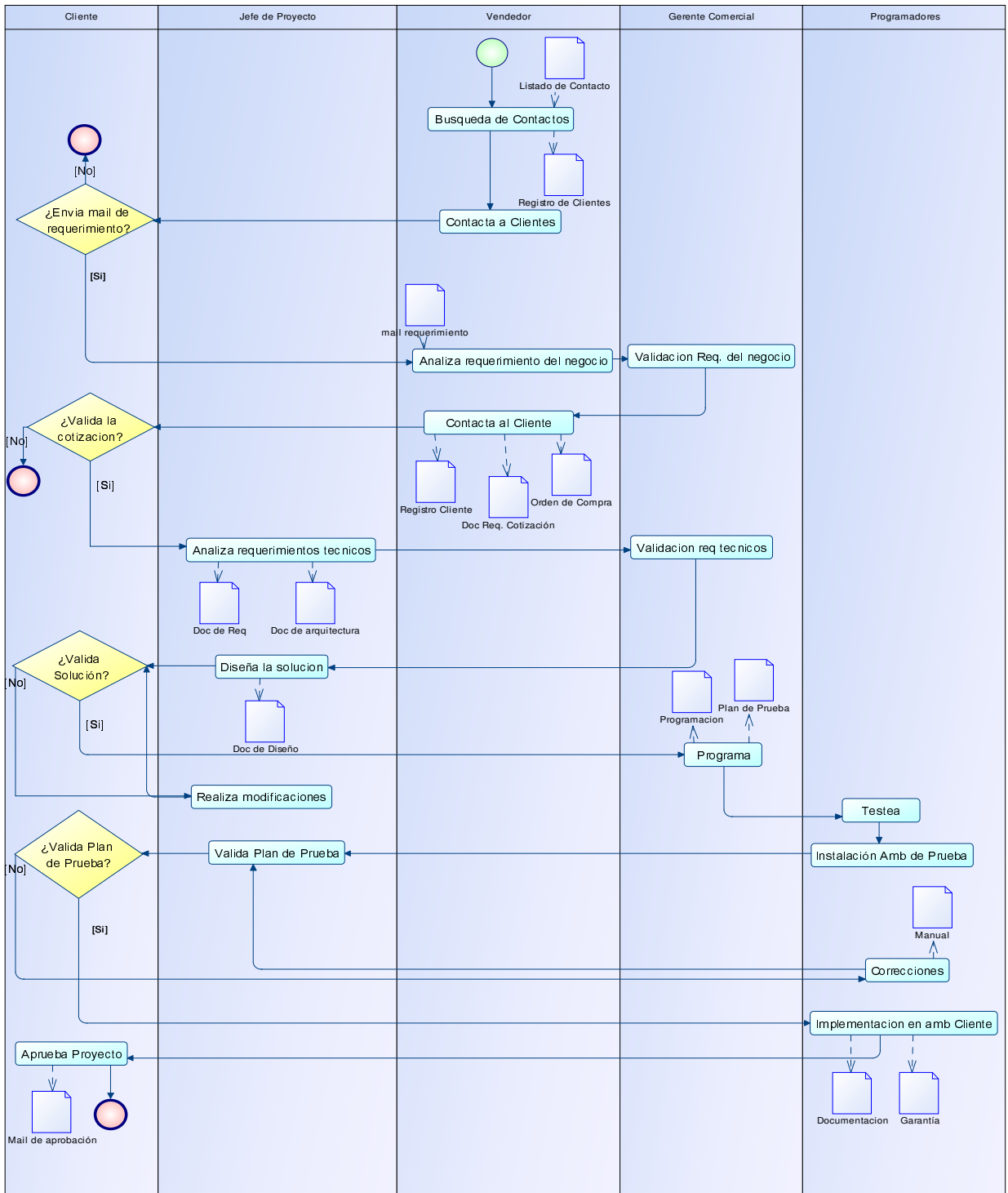
11.7. Anexo G

Modelo BP Rediseño de Proceso de Venta de Desarrollo de Software con CRM



11.8. Anexo H

Modelo BP Rediseño de Proceso de Venta de Desarrollo de Software con vendedor



11.9. Anexo I

Medición de tiempo y mejoramiento con CRM para proceso de venta

Tiempos planteados por Miró para el proceso de Venta

Etapa	Tiempo Semanal
Prospección	2
Acercamiento	2
Presentación	6
Implementación	30
Testeo	6
Entrega	11
Total Horas	57

Tiempos medidos en levantamiento del proceso de Venta

Etapa	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Promedio
Prospección	1	1	1.5	1.17
Acercamiento	1	1	1	1
Presentación	2	2	2	2
Implementación	30	30	30	30
Testeo	0	0	0	0
Entrega	0	0	0	0
Total Horas	34	34	34.5	34.17

Mejoramiento con CRM

Indicadores semanales	Miró (planteado)	Situación actual	Con SugarCRM en 1.17 hrs	Con SugarCRM en 1hrs
Cantidad de prospectos enviados	50	24	46.8	41
Cantidad acercamiento	25	12	24	22
Cantidad de Presentación	3	1	3	2
	12 mensuales	4 mensuales	12 mensuales	8 mensuales
Clientes nuevos	12 anuales	No hay dato anual	12 anuales	8 anuales

11.10. Anexo J

Medición de tiempo y mejoramiento con CRM para proceso de venta

Tiempos planteados por Miró para el proceso de Desarrollo de Software

Etapa	Tiempo Semanal
Acercamiento	4
Análisis	4
Diseño	7
Desarrollo	30
Testeo	6
Cierre	4
Total Horas	55

Tiempos medidos en el levantamiento de la situación actual

Etapa	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Promedio
Acercamiento	1	0	0	0.33
Análisis	0	4	0	1.33
Diseño	7	7	7	7
Desarrollo	30	30	30	30
Testeo	0	0	0	0
Cierre	0	0	0	0
Total Horas	38	41	37	38.67

Con CRM

Se realizará una hora de etapa de prospección en el rediseño planteado con CRM, ya que actualmente no se realiza esta labor en el proceso de desarrollo de Software

Indicadores semanales	Miró (planteado)	Con SugarCRM en 1hrs
Cantidad de prospectos enviados	25	41
Cantidad acercamiento	12	22

11.11. Anexo K

El modelo de costos de SaaS esta basado en la utilización de software en lugar de su propiedad. El modelo de negocios de SaaS provee varias ventajas:

- **No Hay Una Inversión de Capital Fijo**
El modelo de precios por renta provee utilización de software CRM y soporte técnico basado en el modelo de suscripción. SaaS elimina las grandes inversiones iniciales en software y hardware requeridos por sistemas de información en-sitio.
- **Los sistemas de información en-demanda sobrepasan las tareas técnicas de instalación asociadas con los sistemas en-premisa y de forma significativa disminuyen el tiempo requerido para la implementación.**
- **No Existen Cláusulas en el Contrato que Fuerzen a una Dependencia a Largo Plazo**
A diferencia las licencias de software que son compradas por perpetuidad y por las cuales no se puede obtener el dinero devuelta, el arreglo obtenido en el modelo de precios de SaaS puede ser negociado por mes, cuatrimestre o año. Los usuarios son capaces de cambiar los sistemas de CRM si la aplicación falla en cumplir.
- **Costos Predecibles**
A diferencia de la proceduria de software y el esfuerzo de la consecuente implementación de "pague y rece" las aplicaciones en-demanda de CRM son entregadas de acuerdo a una tarifa acordada de servicio por la duración del contrato.
- **Menos Costos**
Con aplicaciones de software en-demanda y en línea que son administradas por el proveedor de software de la aplicación, los clientes requieren menos recursos de soporte técnico en su organización. De acuerdo a la firma analista Yankee Group, "Las soluciones en línea de CRM bajan el costo total de propiedad (conocido por sus siglas en ingles como TCO) del cliente al correr sus software en un banco centralizado de computadores, lo que dramáticamente reduce el costo de servicio por usuario. Debido a que no están instalados en las premisas del cliente, las soluciones en línea también pueden reducir los costos de implementación y cambios a la medida hasta en un 90%."
- **Mejor Regreso En La Inversión**
En un bien citado estudio de investigación en el 2005; Rebecca Wettemann de la firma analista Nucleus Research descubrió que mientras solo 40 a 50 por ciento de los clientes con aplicaciones en-premisa CRM lograron un positivo regreso en la inversión(ROI), 82 por

cierto de las compañías usando CRM en línea lograron regresos positivos.

- **Un Socio Financiero en el Cual se Puede Confiar**
De acuerdo a Amy Konary, analista con IDC, una gran ventaja del modelo en línea es que alinea el interés del cliente con el proveedor. Con las licencias de software tradicionales en-sitio, ella nota que "no hay ningún fuerte interés desde la perspectiva del proveedor de asegurarse que el cliente tenga éxito". Una vez que la licencia de software es vendida, ella dice, "el proveedor no va a regresar hasta que tenga algo mas que vender". Como contraste, los proveedores en línea deben asegurar un éxito continuo o arriesgar perder su recurrente suscripción. "Ellos simplemente no están tirando software por la ventana", dice Konary. "Ellos deben asegurarse que el cliente esta feliz mes tras mes."
- **Mayor Tiempo de Disponibilidad y Confiabilidad**
De acuerdo a Yankee Group, "El proveedor de CRM en línea maneja y opera de forma remota la tecnología, ofreciéndole al cliente medible disponibilidad, confiabilidad, seguridad y desempeño basándose en el acuerdo de nivel de servicio. Proveedores en línea pueden centralizar y utilizar tecnología y técnicas de punta, incluyendo centros de datos redundantes que asegurar la disponibilidad de la aplicación y una continuidad del negocio. Además, el proveedor en línea puede emplear personal experto para mantener las aplicaciones y proveerle al cliente con acceso a su equipo de tecnología de información. Los clientes se benefician no solamente de la infraestructura de alta disponibilidad, pero también de las reducciones dentro de su propia compañía de infraestructura relacionada a TI, y costos de trabajo y entrenamiento."