



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA ACGP  
INGENIERIA DE SOFTWARE S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION  
DE EMPRESAS**

**JULIO ENRIQUE CORTES REYES**

**PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
NELSON CASTILLO LARA**

**SANTIAGO DE CHILE  
Junio, 2008**

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es diseñar la estrategia de negocios para la empresa ACGP Ingeniería de Software S.A., considerando para ello, la aplicación de una metodología que permita además cumplir con objetivos específicos, tales como la identificación de proyecciones de la Industria, análisis de la evolución de la empresa y sus ventajas competitivas, lo que nos guiará a definir las acciones pertinentes a la construcción de futuro.

Este estudio se desarrolla en el punto en que la empresa necesita establecer su estrategia de negocios para el año 2006. En ese momento, la empresa siente que sus esfuerzos se hacen insuficientes al momento de mostrar una propuesta de valor al mercado, pese a la experiencia y conocimiento de productos y tecnología que maneja. Por lo tanto, el problema lo podemos definir como la ausencia de una estrategia de negocios, que tome las ventajas competitivas de la empresa y las transforme en la promesa de valor que presentará al mercado.

La metodología de trabajo consiste básicamente en cumplir con las etapas propuestas por el modelo de diseño de estrategias de negocios del profesor Enrique Jofre, apoyado por el marco teórico que nos entrega el enfoque de estrategia de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Esta metodología distingue puntos, tales como: proceso declarativo, proceso analítico y proceso de diseño de la estrategia.

Este estudio se desarrolla tomando en cuenta la realidad y proyecciones de información para el mercado e Industria correspondiente al año 2005. De este análisis se obtienen datos relevantes para determinar el atractivo que presenta la Industria, tales como las tendencias de crecimiento del sector, así como las oportunidades y amenazas que ofrece, para lo cual se destaca como herramienta principal el análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Uno de los resultados obtenidos durante el proceso es la alineación de la Misión del negocio como respuesta a una evaluación que va más allá de las buenas intenciones del directorio, sino que obedece a las variables claves que determinarán el posicionamiento competitivo de la empresa para los próximos años. Otro de los resultados es la identificación de los factores diferenciadores que valora el mercado para esta Industria y su relación con las variables que la empresa posee o debe desarrollar para lograr ventajas competitivas.

Como conclusión, queda demostrado que es posible el diseño de una estrategia de negocios a través del desarrollo de procesos simples y estructurados. Es así como ACGP Ingeniería de Software S.A., luego de la identificación de los factores críticos de éxito, ve necesario enfocar sus esfuerzos en consolidarse en el segmento bancario, nacional e internacionalmente, así como también la introducción en las Pymes para los productos dirigidos al sistema de gestión de calidad. Para ambos casos, requerirá del desarrollo de competencias claves como la relación de confianza y continuo acercamiento al cliente, así como el afianzar y ampliar las relaciones de alianzas actuales y lograr el desarrollo de futuros vínculos con empresas consultoras para Pymes

## INDICE DE CONTENIDO

1	Introducción.....	5
2	Descripción de la Organización y del Mercado.....	6
2.1	Antecedentes de la Empresa.....	6
2.1.1	Datos Sobre la Empresa.....	7
2.1.2	Antecedentes de la Industria.....	10
3	El Problema.....	14
3.1	Antecedentes del Problema.....	14
3.2	Formulación del Problema.....	14
3.2.1	Identificación del Problema.....	14
3.2.2	Delimitación del Problema.....	14
3.2.3	Definición del Problema.....	15
4	Planteamiento de los Objetivos.....	16
4.1	Objetivo General.....	16
4.2	Objetivos Específicos.....	16
4.3	Resultados Esperados.....	16
5	Marco Conceptual.....	17
5.1	Proceso Declarativo.....	18
5.2	Proceso Analítico.....	19
5.2.1	Escrutinio del Entorno o Inteligencia de Mercado.....	19
5.2.2	Escrutinio Interno.....	20
5.2.3	Generación De Valor.....	21
5.3	Proceso de Diseño de La Estrategia.....	21
6	Desempeño Metodológico.....	22
7	Procesos de Negocio.....	23
7.1	Proceso Declarativo.....	23
7.2	Proceso Analítico.....	24
7.2.1	Escrutinio del Entorno.....	24
7.2.2	Escrutinio Interno.....	45
7.2.2.1	Cadena de Valor.....	45
7.2.2.2	Productos y Servicios Actuales del Negocio.....	47

7.2.2.3	Mercado Objetivo.....	49
7.2.2.4	Variables Claves.....	50
7.2.2.5	Competidores.....	56
7.2.2.6	Alianzas Vigentes.....	57
7.2.2.7	Personal.....	57
7.2.3	Creación De Valor.....	58
7.2.3.1	Evaluación competitiva de la empresa.....	58
7.2.3.2	Identificación de factores críticos de éxito.....	58
7.3	Proceso de Diseño de La Estrategia.....	60
8	Conclusiones Y Recomendaciones.....	71
9	Bibliografía.....	73
10	Anexos.....	74
	Anexo A – Índice de Actividad TI Segundo Trimestre 2005.....	75
	Anexo B – Participación de las empresas de TI por rubro de actividad.....	75
	Anexo C – Evolución Ventas sub-sector de la industria.....	76
	Anexo D – Distribución de Ventas internacionales.....	77
	Anexo E – Estructura de Costos Industria.....	77
	Anexo F – Estructura de la Cadena de Distribución en la Industria.....	78
	Anexo G – Índices de Actividad Costa Rica.....	78
	Anexo H – Evolución de Márgenes del negocio.....	79

## 1. INTRODUCCION

Este trabajo de tesis se desarrolla en el ámbito de la Planificación Estratégica a través de un modelo con una orientación clara y precisa hacia la detección de falencias y la generación de acciones que permitan construir el futuro deseado de una organización.

Cabe destacar que el presente estudio se desarrolla en el punto en que la empresa necesita establecer su estrategia de negocios para el año 2006, por lo que debemos posicionarnos en el contexto de la realidad y proyecciones de información para el mercado e industria correspondiente al año 2005. No obstante, es necesario mencionar que en la actualidad no se presentan cambios relevantes que invaliden los supuestos aquí presentados.

A través de la empresa en estudio, ACGP Ingeniería de Software S.A., se irá desarrollando el modelo e identificando aquellos puntos críticos que sustentarán uno u otro camino de acción a partir de la realidad actual de la empresa, sus ventajas competitivas y visión de futuro.

El estudio de la Industria de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) es un factor clave para el desarrollo de este caso. La industria de TI es un sector muy dinámico y competitivo el cual enfrenta grandes desafíos en cuanto a su desarrollo e inversión. La industria TI en Chile representa, para el año del estudio 2005, un porcentaje cercano al 1,12% del PIB, que está en línea con la inversión que se hace en el sector, en comparación con los países desarrollados que invierten alrededor del 3,5% del PIB en TIC por año.

Este caso pretende mostrar a través de un modelo teórico el planteamiento de la empresa frente a las oportunidades que ve en el sector y como abordarlas. Sin embargo, por orden práctico de la metodología, el estudio sólo planteará herramientas para el diseño de la estrategia ya que su desarrollo y control involucraría la ejecución de las acciones propuestas y análisis de desviaciones que quedan fuera del alcance de esta tesis.

## 2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION Y DEL MERCADO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ACGP Ingeniería de Software S.A. es una empresa de desarrollo de software que inicia sus operaciones el 19 de Diciembre de 1990. Los socios que conforman esta empresa son los señores: Miguel García Gil, Juan Painemil Sepúlveda, Manuel Arancibia y Nelson Castillo Lara, todos ellos con igual participación y como empleados en un comienzo. Como empresa contratista de IBM de Chile se expandieron a los servicios de implementación de soluciones para la automatización de sucursales y agencias bancarias que promovía IBM en esos años. De esta forma la compañía ganó un prestigio a nivel nacional e internacional, trabajando fuertemente en mercados Centroamericanos.

Dentro de las soluciones que se integraron en esos tiempos estaba SAFE/TC y las Soluciones Compactas de Autoservicios.

Por el año 1996 se cambia la estrategia de la compañía generando una apertura de la misma y se incorpora fuertemente el desarrollo de soluciones propias (Solución de Caja y de Autoservicios). Este tipo de soluciones se comercializa fuertemente en Chile y Centro América, enfrentando un cambio tecnológico necesario por el año 2000, incorporando fuertemente el uso de la tecnología de Internet y Intranet.

En los últimos años se ha venido desarrollando diferentes alianzas de negocios para comercializar productos en el mercado nacional, siendo la principal de ellas realizada con Byte Holding Ing., empresa con fuerte posicionamiento de marca y productos en Latino América.

Las alianzas y los productos involucrados son los siguientes:

Byte, soluciones de caja (venta de licencias) y soluciones bancarias en general.  
ISOTADER, sistema de gestión de calidad.

EFT Group, productos de evaluación y administración de tarjetas de crédito y productos de administración y control de activos tecnológicos.

GBM de Costa Rica y Guatemala, servicios de desarrollo de soluciones para cajas bancarias.

En Junio del año 2004, la compañía comenzó su proceso de certificación en el sistema de Gestión de Calidad según norma internacional ISO 9001:2000, proceso que para fines del año 2005 se encuentra en la etapa final de preparación para la certificación.

Hoy en día, la compañía ha adquirido gran conocimiento de la industria y desarrollo de su personal técnico que le permite mirar hacia nuevos desafíos, entre ellos la redefinición de su estrategia de negocio.

#### 2.1.1 DATOS SOBRE LA EMPRESA

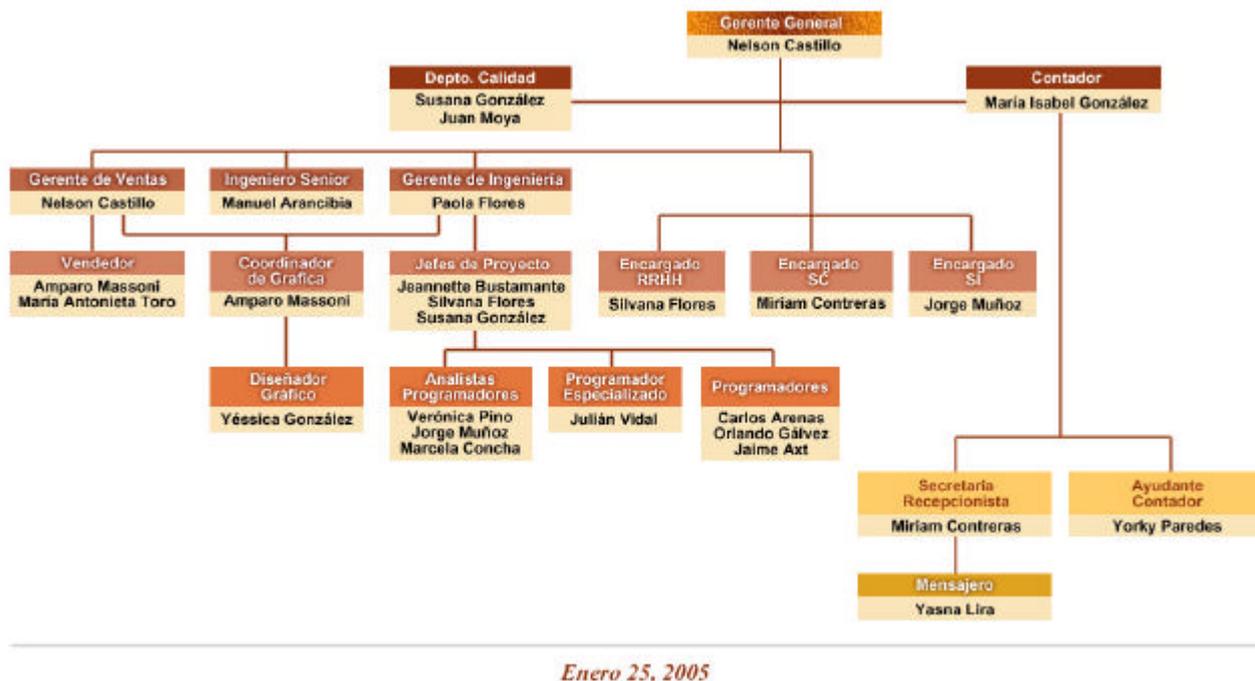
Estado de la Empresa:

Empresa joven y dinámica de gran experiencia

Tamaño de la empresa:

La dotación actual es de 22 empleados, distribuidos de la siguiente manera, según su organigrama funcional:

Figura N° 1- Organigrama funcional



Productos, servicios y especialización actual:

En forma genérica, los productos y servicios de la compañía son los siguientes:

Servicio de Desarrollo en:

Soluciones a medida en Internet y cliente servidor.

Soluciones de Autoservicio.

Drivers de dispositivos.

Gateways de Comunicaciones.

Representación de Productos:

Soluciones de Caja.

Soluciones IVR (interfase de Voz).

Soluciones para la Gestión de Calidad.

Soluciones para administración de Recursos Informáticos.

Soluciones para prevención y detección de fraudes.

Presencia en Mercados Internacionales:

La compañía cuenta presencia en desarrollo de soluciones en los siguientes países:

Perú, proyectos de Kioscos de Autoservicios en conjunto con IBM del Perú.

Costa Rica, proyecto de Cajas para Bancos, alianza GBM de Costa Rica.

Guatemala, proyecto de Cajas para Bancos, alianza GBM de Guatemala.

Infraestructura:

La compañía cuenta con una oficina de 200 m<sup>2</sup> ubicada en la calle San Antonio N° 19 oficina 2402, Torre Alameda, moderno edificio de la comuna de Santiago Centro, Región Metropolitana, Chile.

Participación Gremial:

Mantiene participación activa en Asociaciones Gremiales como:

GECHS, Sociedad Chilena de Software y Servicios A.G., asociación gremial que agrupa cerca de 70 empresas de las áreas: Productos de Software, Ingeniería de Software, Outsourcing personal de TI, y Consultoría en Procesos.

ACTI, Asociación Chilena de empresas de Tecnología de Información A.G.

También ha participado en ferias y eventos, tales como:

TELCOM año 2003.

SIMO noviembre del 2004, Madrid-España

ALETI octubre del 2005, Santiago-Chile

## 2.1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

El estudio de la Industria de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) es un factor clave para el desarrollo de este caso. La industria de TI es un sector muy dinámico y competitivo el cual enfrenta grandes desafíos en cuanto a su desarrollo e inversión.

La industria TI en Chile representa actualmente (año 2005) un porcentaje cercano al 1,12% del PIB (PIB 2004 US\$ 93.700 millones), que está en línea con la inversión que se hace en el sector, en comparación con los países desarrollados que invierten alrededor del 3,5% del PIB en TIC por año.

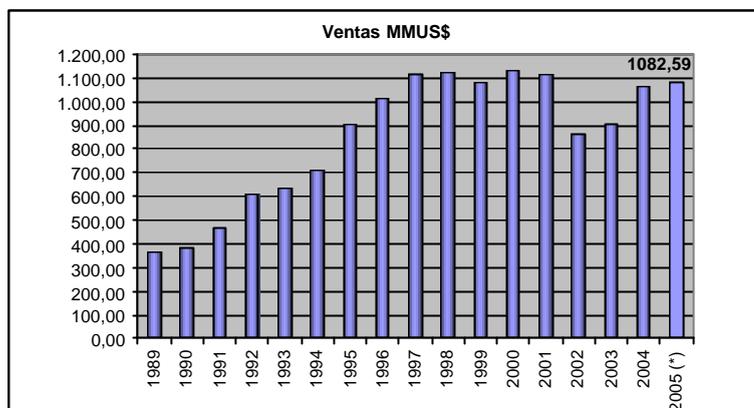
Sin embargo las ventas de la industria tecnológica crecieron un 2,1% real durante el segundo trimestre de este año comparado con igual trimestre del 2004, lo que establece como proyección para los 12 meses del 2005, ventas cercanas a los US\$1.083 millones, un aumento nominal de 2% respecto del año anterior.

Estudios desarrollados por la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de información ACTI, mencionan que es posible fomentar el desarrollo de la Industria TIC, para que alcance el 3,8% del PIB, como también debemos fomentar el desarrollo de la exportación de tecnologías. La propuesta de ACTI es como meta llegar al 2010 con ventas al extranjero por US\$1.500 millones.

## Grafico N° 1 - Índice de Actividad TI / Segundo trimestre 2004

Índice de Actividad TI / Segundo trimestre 2005

Año	Ventas MMUS\$	Variación
1989	361,97	
1990	383,65	5,99%
1991	467,46	21,85%
1992	606,11	29,66%
1993	634,52	4,69%
1994	706,97	11,42%
1995	902,74	27,69%
1996	1.013,36	12,25%
1997	1.118,44	10,37%
1998	1.119,22	0,07%
1999	1.080,13	-3,49%
2000	1.128,04	4,44%
2001	1.111,08	-1,50%
2002	864,68	-22,18%
2003	904,85	4,65%
2004	1.061,76	17,34%
2005 (*)	1.082,59	1,96%



(\*) Ventas proyectadas para 2005.

Fuente: ACTI, Desafío de la Industria de TI -Segundo Trimestre 2005

## Análisis Comparativo de ventas.

	MMUS\$	MMUS\$	%	
<b>PIB 2004</b>	93.700	1.061,76	1,13%	
<b>PIB 2005 *</b>	99.416	1.082,59	1,09%	2%

\* PIB 2005 Proyectado con una variación +6,1% sobre año anterior

Ventas del Trimestre MMUS\$	Trimestre Anterior		Igual Trimestre año anterior	
	Q1 2005	Variación	Q2 2004	Variación
<b>Q2 2005</b>	227,20	17,52%	261,61	2,06%
	267,00			

Ventas últimos 12 meses MMUS\$	Trimestre Anterior	
	Q2 2004-Q1 2005	Variación
<b>Q3 2004-Q2 2005</b>	1.051,55	0,51%
	1.056,94	

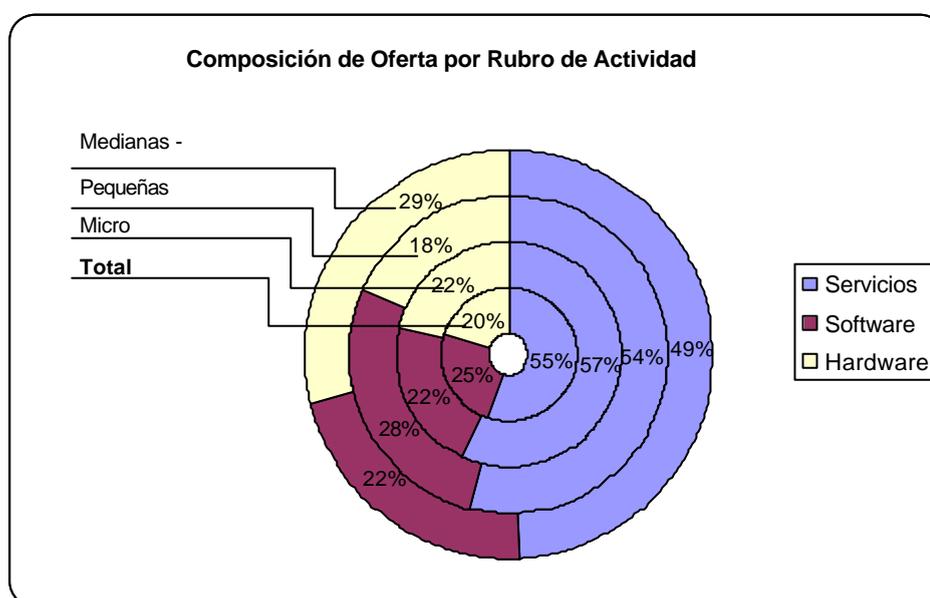
Empleo y productividad Anual	Trimestre Anterior		Igual Trimestre año anterior	
	Q1 2005	Variación	Q2 2004	Variación
<b>Q2 2005</b>	5.869	7,99%	6.173	2,67%
Empleados	6.338			
US\$/Empleado	179.170	-6,93%		
	166.762			

### Sub-sectores de Actividad.

Al interior del sector se identifican tres sub-clasificaciones basadas en a la actividad principal de cada una de las empresas: las de servicios, que involucra el 55% de las empresas; las de software, con un 25%; y la de hardware, con el 20% restante. Coherentemente, las ventas siguen la misma subdivisión sub-sectorial, con un leve aumento para el sub-sector del hardware y de servicios en desmedro del software. (Ver Anexo B).

Cabe hacer notar que el rubro que reúne la mayor concentración de empresas es el desarrollo e ingeniería de software y aplicaciones, con un 22,4% del total. ACGP Ingeniería de Software S.A. se encuentra precisamente inserta en este sub-sector.

Grafico N° 2 – Distribución Oferta por Rubro de Actividad



Participación de las empresas por rubro de actividad, ver anexo B.

Estudios del Programa Chile Innova del Ministerio de Economía, considera que la industria de TI chilena se encuentra con un número de empresas aún insuficiente y en

notable crecimiento, las cuales presentan estándares de calidad adecuados. También considera que el área con mayor proyección de la industria es el desarrollo de software, siendo las mayores necesidades la capacitación de recursos humanos, seguida por las fuentes de financiamiento e inversión.

### 3. EL PROBLEMA

#### 3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad ACGP Ingeniería de Software S.A. se encuentra en una etapa en que se hace necesario detenerse a mirar como se quiere posicionar ante el mercado. Si bien la empresa ha tenido importantes aciertos comerciales, estos también han sido parte de la mecánica de aprendizaje y evolución en que se ha visto envuelta.

En los años que la empresa lleva operando en el mercado, se ha robustecido en experiencia, conocimiento de productos y tecnología, sin embargo hoy siente que sus esfuerzos se hacen insuficientes al momento de mostrar una cartera de productos y soluciones muy variada, sin un plan de negocios definido que canalice sus esfuerzos en aquellas líneas de negocio que representen valor para la empresa y sus clientes.

El problema, por lo tanto, se ha manifestado en la falta de dirección de cómo mostrar su promesa de valor al cliente bajo un espectro de productos y servicios segmentados y un foco de mercado definido.

#### 3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

##### 3.2.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El presente estudio implica definir el direccionamiento que la empresa debe seguir para hacer frente a su nueva situación comercial, así como analizar los cambios y desafíos que la industria le presenta y las competencias que posee o necesita desarrollar para posicionarse en el mercado.

##### 3.2.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA

De la descripción e identificación del problema, se reconocen los siguientes aspectos:

Reconocimiento de las ventajas competitivas de la empresa.

Foco del negocio, de acuerdo a su promesa de valor al cliente.

Reconocer los factores críticos de éxito para hacer viable el posicionamiento estratégico.

### 3.2.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Sobre la base de los aspectos citados con anterioridad, se define el problema de la manera siguiente:

Ausencia de una estrategia de negocios definida, que tome las ventajas competitivas de la empresa y las transforme en la promesa de valor que presente al mercado.

## 4 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estrategia de negocios para la empresa ACGP Ingeniería de Software S.A. para el año 2006.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar proyecciones de la industria de TIC.

Analizar la evolución de la empresa en estudio.

Determinar las ventajas competitivas de la empresa frente a la industria.

Definir las acciones pertinentes a la construcción de futuro.

### 4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar este estudio de caso se pretende obtener una estrategia de negocios para la empresa ACGP Ingeniería de Software S.A., la cual le permitirá hacer llegar su oferta de valor hacia el mercado.

## 5 MARCO CONCEPTUAL

El marco teórico del estudio en cuestión obedece al área de Planificación Estratégica y el modelo elegido para cumplir los fines es el “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios” del profesor Sr. Enrique Jofré Rojas, académico del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Este modelo fue escogido por su capacidad de fundir tópicos de Planificación Estratégica como son las ventajas competitivas y las cinco fuerzas de M. Porter, además de otros tópicos referente a la gestión de empresas.

El modelo de Jofré se ajusta a las necesidades de estudio para industrias con múltiples competidores y competencia perfecta, como lo es la industria de TI. Por su parte, los conceptos de Porter son utilizados por su capacidad de analizar las fuerzas que conforman típicamente la estructura de una industria.

Las etapas originales del modelo son:

Proceso Declarativo

Proceso Analítico

Proceso de Ejecución

Proceso de Control y Compromisos

Proceso de Compensación

Cabe destacar que para la realización de este estudio, se ha excluido los tres últimos procesos por tratarse de ejecución y control de la estrategia, tópicos que quedan fuera del alcance de esta tesis. En su reemplazo se ha agregado un tercer proceso necesario en este caso, que se refiere al Proceso de Diseño de la Estrategia como forma de mostrar el resultado del estudio en el paso previo a su ejecución.

Con todo, los procesos a desarrollar en este trabajo serian los siguientes:

**Proceso Declarativo:** Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes, expresan las aspiraciones de la organización.

**Proceso Analítico:** Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y el ambiente en el cual se inserta.

**Proceso de Diseño de la Estrategia:** Corresponde a la instancia de modelamiento de la estrategia de negocios, es decir, la estrategia propuesta que enmarcará las acciones de etapas posteriores.

La esencia del modelo adoptado es que el diseño de estrategia y su desarrollo nos permitirá definir cuál de las estrategias genéricas adoptar, ya sea: líder en costo, diferenciación, satisfacción al cliente u otra.

## 5.1 PROCESO DECLARATIVO

Corresponde a la instancia en la cual, formal o informalmente, los responsables, ejecutores o líderes, expresan las aspiraciones de la organización. Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entrega los propósitos de esta, con el fin de proveer el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

Las preguntas a responder aquí son: ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy hacer? En otras palabras ¿Qué oferta de valor les presentaré a mis clientes de modo resolver algo que les preocupa?

Estas declaraciones se hacen cargo de la mayoría de las preocupaciones de los involucrados o stakeholders, llámese clientes, dueños, comunidad o trabajadores, a través de una oferta concreta, generando el compromiso de la organización de modo de instalar las acciones que producirán la creación de valor a cada uno de ellos.

Dentro de los conceptos más importantes en este proceso destacamos: Visión y Misión. Según Arnoldo Hax, se define Visión como: “Declaración permanente cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocio y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios; declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma”.

En otras palabras, la Visión corporativa es el sueño de cómo nos vemos o nos queremos sentir percibidos por nuestras audiencias.

En segundo lugar podemos definir Misión, según Hax, como: “La declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuro; así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo”.

## 5.2 PROCESO ANALITICO

Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en el cual esta inserta, en búsqueda de las oportunidades de negocio y las estrategias competitivas sostenibles.

Se distinguen tres subprocesos: Escrutinio del Entorno, Escrutinio Interno y Generación de Valor.

### 5.2.1 ESCRUTINIO DEL ENTORNO O INTELIGENCIA DE MERCADO

El análisis del entorno intenta identificar el grado de atractivo de la industria en la que está inserta la organización.

Este proceso es constante, y permite monitorear el estado de desarrollo en nuestra industria, en particular frente a las conductas de los competidores. Este concepto de

inteligencia de mercado, sólo es posible sobre la base de un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la cual estamos y una sólida percepción de las acciones y motivaciones de los principales actores, entre ellos los competidores y consumidores.

Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destaca el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, por su capacidad de analizar las fuerzas que conforman típicamente la estructura de una industria. Estas cinco fuerzas de las cuales habla Porter son:

La amenaza de nuevos entrantes

La intensidad de la rivalidad entre los competidores

La amenaza de sustitutos

El poder de negociación de los compradores, y

El poder de negociación de proveedores.

## 5.2.2 ESCRUTINIO INTERNO

El análisis interno de la organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que va a adoptar la organización a fin de obtener ventajas competitivas.

Un modelo importante que permite alcanzar este objetivo es la Cadena de Valor. Este método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.

Las actividades primarias son aquellas relacionadas con en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados en la producción de bienes y servicios. De algún modo, son las funciones clásicas de administración de una organización.

Las actividades de apoyo, son aquellas transversales a la organización y consiste en generar apoyo a las actividades primarias y a ellas mismas.

### 5.2.3 GENERACION DE VALOR

Como se indicó, esta búsqueda de factores de éxito, no es más que la búsqueda de alternativas de generar valor a las respectivas audiencias de modo sostenido y sostenible.

De este modo cobrará relevancia el análisis que se haga de la cadena de valor a modo de competencias existentes y aquellas que la organización deba desarrollar para el posicionamiento estratégico.

### 5.3 PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Este proceso es básicamente el resultado del trabajo previo realizado en los dos procesos anteriores, en que el negocio de la organización ya definido y comunicado toma forma de estrategia con base en las capacidades distintivas y deseos de la organización y posibilidades del mercado.

En particular, las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos:

**Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí.

**Consonancia:** Debe presentar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como los cambios relevantes que en él ocurren.

**Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

**Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

Finalmente podremos definir cuál será la estrategia genérica que adoptará la empresa.

## 6 DESEMPEÑO METODOLOGICO

La metodología de trabajo consiste básicamente en cumplir con las etapas propuestas por el modelo de diseño de estrategias de negocios expuesto en el marco teórico.

Durante todo el análisis se citan fuentes de información recabadas de estudios realizados por organismo como ACTI y GECHS, los cuales han desarrollado y publicado importante material sobre la industria actual de Tecnología de Información y Comunicaciones.

Esta metodología distingue los siguientes puntos:

Análisis de la industria de las tecnologías de la información y sus tendencias:

Cifras históricas de los últimos 15 años de la industria.

Definición de los principales agentes del sector.

Determinación de principales barreras y desafíos del sector.

Determinación de la posición del país en la industria.

Definición de las oportunidades que presenta el sector:

Identificación de focos de crecimiento y oportunidades del sector.

Identificación de la presencia de la empresa en esos focos de crecimiento.

Análisis de la información histórica y actual de la empresa:

Escrutinio interno de la empresa.

Definición de posicionamiento actual.

Identificación de oportunidades de negocios y oportunidades de mejora.

Aplicación del modelo y alineamiento con los objetivos:

Proceso Declarativo.

Proceso Analítico

Proceso de Diseño de la Estrategia

## 7 PROCESOS DE NEGOCIO

### 7.1 PROCESO DECLARATIVO

Los trabajadores, socios y líderes de la organización han llegado a declarar lo siguiente:

#### Quienes somos

“Somos una compañía reconocida en el desarrollo y venta de soluciones informáticas con tecnología de vanguardia, con una basta experiencia en los segmentos de Banca, Finanzas, Empresas de Servicio e Industria.

Nuestra empresa la integran un grupo selecto de profesionales con amplia experiencia en el desarrollo de soluciones informáticas, esto sumado al alto compromiso con nuestros clientes, garantizan el éxito en los proyectos que emprendemos”.

#### Misión

“Nuestra misión es invertir en la investigación y desarrollo de software para crear soluciones de alta calidad para la demandante industria del procesamiento de información.”

#### Visión

“Ser asociados de negocios de nuestros clientes y trabajar juntos para hacer de nuestros productos y servicios sus mejores herramientas para tener éxito en el mercado altamente competitivo de hoy.”

Sin duda estas declaraciones hechas por ACGP Ingeniería de Software S.A. poseen características de sueños y compromiso tanto de la dirección como de los trabajadores, ya que fue resultado de arduos debates por determinar cual es el posicionamiento que actualmente poseen y cómo quieren enfrentar el mercado. Sin embargo no están claramente definidos los elementos necesarios en la construcción de una Misión, tales como el alcance del negocio en sus ámbitos de producto, mercado y geográfico;

además de la determinación de las competencias únicas que serán a su vez fuente de ventajas competitivas.

Luego del escrutinio externo e interno, durante el proceso analítico, estaremos en condiciones de soportar una construcción de Misión con todos los elementos necesarios para ella, con un enfoque actual y de futuro como parte de la construcción de la estrategia.

## 7.2 PROCESO ANALITICO

### 7.2.1 ESCRUTINIO DEL ENTORNO

Del escrutinio del entorno, se puede comprender como está operando actualmente la industria de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

Esta es una industria muy competitiva puesto que los actores se han ido incrementando a partir del explosivo impacto que causó la demanda de soluciones y cambios de tecnologías luego del año 2000 y la expansión del uso de tecnología Internet e Intranet en las empresas.

Respecto a la evolución de la industria, tenemos que la industria TI en Chile representa actualmente (año 2005) un porcentaje cercano al 1,12% del PIB (PIB 2004 US\$93.700 millones), que está en línea con la inversión que se hace en el sector, en comparación con los países desarrollados que invierten alrededor del 3,5% del PIB en TIC por año. (Ver anexo A).

Una sub-clasificación, basada en a la actividad principal de cada una de las empresas nos entrega lo siguiente: los servicios, que involucra el 55% de las empresas; las de software, con un 25%; y la de hardware, con el 20% restante. Coherentemente, las ventas siguen la misma subdivisión sub-sectorial, con un leve aumento para el sub-sector del hardware y de servicios en desmedro del software. (Ver anexo B).

Cabe hacer notar que el rubro que reúne la mayor concentración de empresas es el Desarrollo e Ingeniería de Software y aplicaciones, con un 22,4% del total. ACGP Ingeniería de Software S.A. se encuentra precisamente inserta en este subsector.

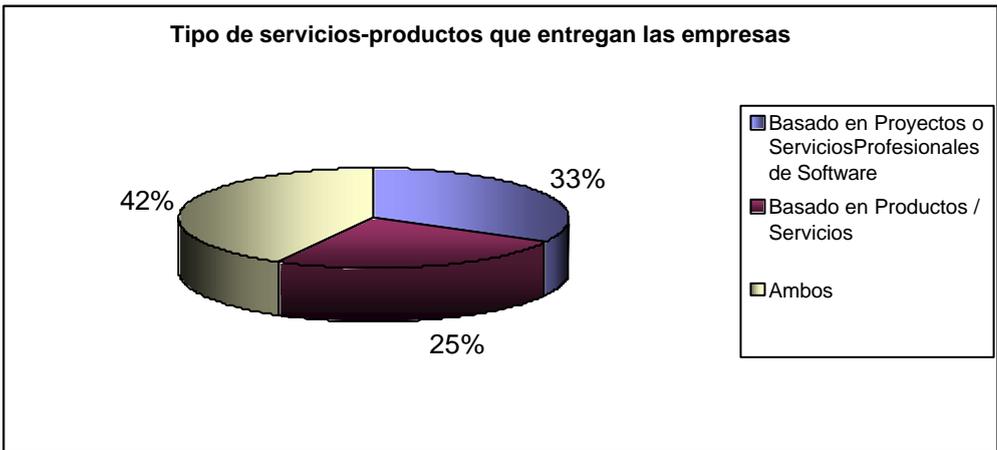
Si consideramos que el nivel proyectado de ventas de la industria en general para 2005 será de US\$1.083 millones, tendríamos un 22,4% correspondiente a US\$243 millones de proyección para las empresas Sub-sector de Software, del cual un 21,71% representa a las empresas socios de GECHS, específicamente las empresas nacionales del rubro de Desarrollo e Ingeniería de Software y aplicaciones.

Si nos enfocamos a este 21,71% de mercado que se dedica al Desarrollo, Ingeniería y comercialización de servicios y productos relacionados con software, según GECHS y su Diagnóstico de la industria Nacional – 2004, obtenemos la siguiente información:

Caracterización de la Demanda:

Caracterización de las Empresas según tipo de servicios o productos que entregan al mercado:

Grafico N° 3 – Tipo de servicios/productos entregados



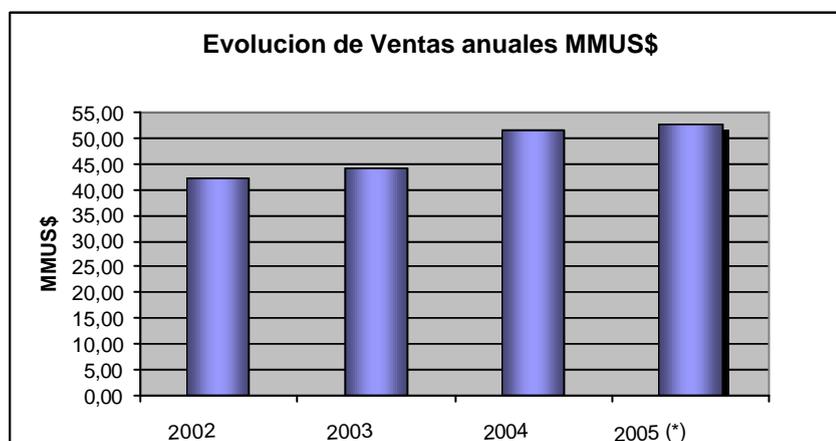
Fuente: GECHS - Diagnóstico de la Industria Nacional de Software y Servicios 2004

Un 42% de las empresas reconoce que se dedican al desarrollo de productos con servicios a medida, lo cual nos puede entregar una señal clara que las empresas se dedican principalmente a identificar oportunidades del mercado.

Si bien el negocio basado principalmente en proyectos y aquellos basados principalmente en productos/servicios son muy similares entre sí, también se debe reconocer diferencias sustanciales entre ellos. Mientras en las empresas basadas en productos deben monitorear la participación de mercado en términos de copias o unidades vendidas, las empresas de servicios basadas en proyectos o servicios profesionales deben concentrarse en su tasa de utilización de su capacidad. Por lo tanto, obtener un 42% de empresas que se dedican a ambos enfoques en forma simultánea representa una debilidad actual de la industria.

Distribución de Empresas por volumen total de Ventas:

Grafico N° 4 – Evolución de las Ventas en la industria



(\*) Ventas proyectadas para 2005.

Podemos apreciar del grafico N° 4, que existe una tendencia positiva en cuanto a las ventas de las empresas que pertenecen a GECHS, en este contexto se puede apreciar una tendencia estable de crecimiento.

Respecto a la distribución de las empresas por volumen de ventas, tenemos que un 50% de las empresas están concentradas en el rango de facturación entre los US\$250.000.- y US\$1.000.000.-, siendo el 28% correspondiente al rango entre los US\$500.000 y US\$1.000.000.-

Distribución de Ventas por tipo de servicio:

Grafico N° 5 – Distribución de Ventas por tipo servicio/producto



Fuente: GECHS - Diagnóstico de la Industria Nacional de Software y Servicios 2004

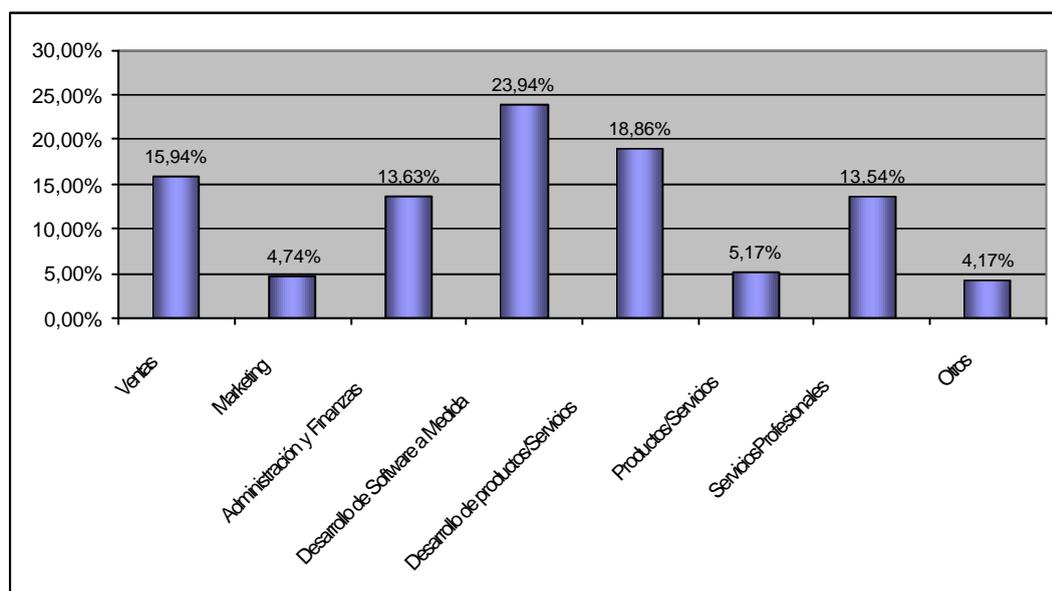
Del cuadro anterior se puede apreciar que los tres principales tipos servicio-producto que las empresas venden anualmente son: Servicios de Proyectos de Consultoría /Servicios Profesionales, Desarrollo de empaquetado (propio)/Productos de Software

Empresarial, los cuales representan cada uno un 20% del total, y después siguen con cerca de un 17% los Software de Desarrollo de Aplicación a Medida Web.

Respecto a la presencia en mercados internacionales, los principales producto-servicio son: Software, Desarrollo de aplicación a Medida Web con un 47% del total de los productos exportados, luego le siguen los Servicios de Proyectos de Consultoría/Servicios Profesionales con una participación del 30% y en tercer lugar Software, Desarrollo Empaquetado (propio)/Productos de software empresarial con un 12% de las exportaciones. (Ver anexo D).

Distribución de Costos:

Grafico N° 6 - Estructura de Costos Industria



Fuente: GECHS - Diagnóstico de la Industria Nacional de Software y Servicios 2004

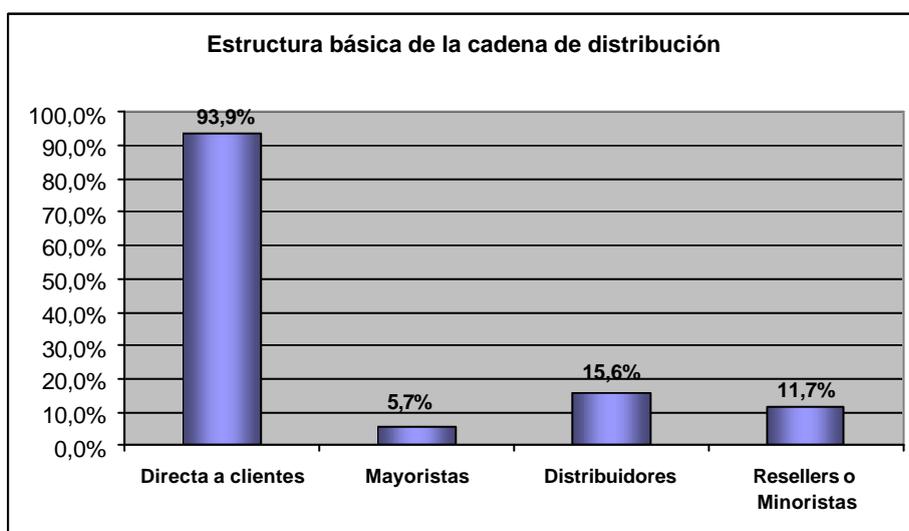
Del análisis de los costos en que incurren las empresas anualmente, se han identificado 8 partidas, de las cuales el Desarrollo a Medida representa el costo más importante con cerca de 23%, le sigue el Desarrollo de Productos/Servicios con un 19%

y luego el costo de Ventas con un 16%; también importante es el costo de Servicios Profesionales y de Administración y Ventas con un 14% cada uno.

Canales de Distribución:

Respecto de la estructuración de la cadena de distribución, un 93,9% de las empresas tiene implementada la venta de sus productos y servicios en forma directa al cliente. Esta característica es esperable, pues la posibilidad de establecer relaciones comerciales con mayoristas y distribuidores solo es aplicable a las medianas y grandes empresas, quienes manejan volúmenes importantes de productos.

Grafico N° 7 – Estructura de la Cadena de Distribución



Fuente: Diagnóstico de la Industria de las Tecnologías de la Información en Chile - Programa Chile Innova 2004

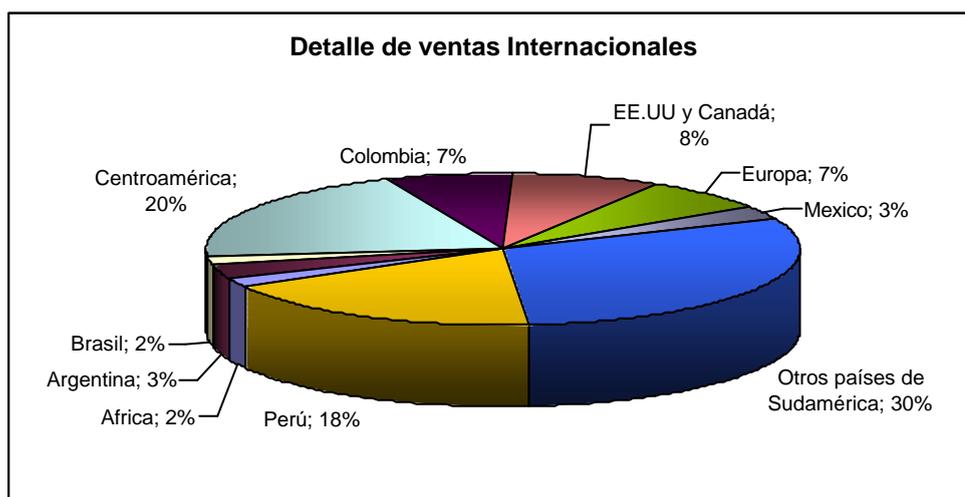
## Caracterización de la Oferta:

### Distribución de Ventas Nacionales

La distribución de ventas a nivel nacional se caracteriza por concentrarse básicamente en la Región Metropolitana, siendo tal concentración de un 85% en el año 2003 y un 77% el año 2004, la distribución restante se reparte en regiones predominando un 5% en la V Región del país.

### Distribución de Ventas Internacionales:

Grafico N° 8 – Distribución de Ventas Internacionales



Fuente: GECHS - Diagnóstico de la Industria Nacional de Software y Servicios 2004

En el gráfico se observa que los principales destinos de las exportaciones de software y servicios de las empresas de GECHS son: Otros países de Latinoamérica con 30%, Centroamérica con 20% y destacando a Perú con un 18%. Es importante destacar que las exportaciones se producen en su mayoría a países de habla hispana, alcanzando alrededor de un 80%.

Factores que inciden en la decisión de compra de los clientes:

Factores Valorados por la industria	Fundamental	Muy importante	No Influye	medianamente importante	Poco Importante
Costo	3%	56%	17%	22%	3%
Cercanía al Cliente	44%	42%	6%	6%	3%
Calidad	39%	50%	8%	3%	0%
Tecnología	28%	58%	8%	6%	0%
Conocimiento	42%	39%	17%	3%	0%
Innovacion	33%	36%	17%	14%	0%
Eficiencia	14%	58%	25%	3%	0%
Tamaño	6%	14%	44%	19%	17%
Prestigio	19%	58%	17%	6%	0%
solidez Financiera	3%	25%	36%	25%	11%
Tiempo en el Mercado	6%	36%	42%	17%	0%
Cumplimiento d Compromisos	44%	44%	8%	3%	0%
Otros	8%	6%	3%	0%	0%

De las variables comunes que son tomadas en cuenta por los clientes a la hora de adquirir productos o servicios, se aprecia que los factores que son fundamentales y muy importantes a la hora de decidir, se encuentra Calidad y Cumplimiento/Compromiso con un 89% de calificación, luego le siguen con un 86% de percepción los factores de Tecnología y Cercanía al Cliente, y en un 5º lugar se puede apreciar que es el conocimiento un factor también importante para los clientes.

Se ha determinado a través de estudios del Programa Chile Innova del Ministerio de Economía, que la industria de TI chilena se encuentra con un número de empresas aún insuficiente y en notable crecimiento, explicado por los eventos mencionados anteriormente y rápido desarrollo tecnológico en general.

Así también se ha determinado que las empresas en la industria presentan estándares de calidad adecuados en general, razón por la cual la diferenciación se hace más difícil.

Este estudio también considera que el área con mayor proyección de la industria es el desarrollo de software, así como también expresa que el sector hoy en día enfrenta dos grandes desafíos, siendo uno de ellos mayores necesidades la capacitación de recursos humanos, seguida por las fuentes de financiamiento e inversión.

Respecto a los mercados actuales que mantiene ACGP Ingeniería de Software S.A., se pueden reconocer la siguiente distribución:

**Evolución Ventas anuales \$**

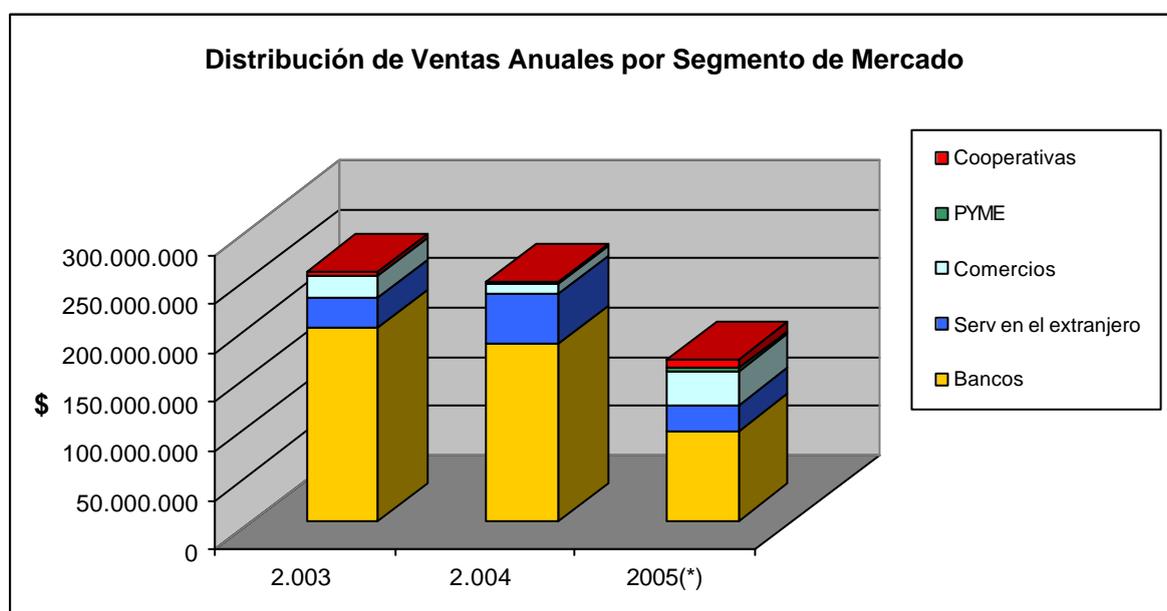
Segmentos	2.003	%	2.004	%	2005(*)	%
PYME	17.000	0,01%	45.000	0,02%	3.732.222	2,27%
Comercios	22.486.758	8,87%	10.238.205	4,20%	33.408.266	20,32%
Bancos	196.209.309	77,41%	181.405.582	74,48%	91.059.689	55,40%
Cooperativas	3.471.376	1,37%	2.732.931	1,12%	8.807.151	5,36%
Serv en el extranjero	31.299.083	12,35%	49.148.855	20,18%	27.369.092	16,65%
<b>TOTAL</b>	<b>253.483.526</b>	<b>100%</b>	<b>243.570.573</b>	<b>100%</b>	<b>164.376.419</b>	<b>100%</b>

2005 (\*) Ventas al tercer trimestre del año

En el cuadro anterior vemos como existe concentración de ventas en los 3 últimos años para los segmentos de Banco, Servicios al extranjero, denotando en lo que va del último año un leve aumento en los que son las Pymes, como segmento recién introducido.

El siguiente gráfico esquematiza tal situación:

Grafico N° 9 – Distribución de Ventas Anuales ACGP - por segmento de mercado



Para efectos prácticos y considerando que la evolución del 80% de las ventas de la empresa es representada por los mercados de Bancos y Servicios al extranjero, se

desarrollará un análisis mas detallado de estos 2 segmentos, sin embargo también se tratará de abarcar como se presenta el mercado de las Pymes y Comercios por su leve crecimiento debido a la introducción del último año.

#### Segmento Bancos:

Sector en el que se ha producido importantes cambios, reflejándose en la composición del sector, cuyo número de actores se redujo de 40 a 26 entre 1990 y 2002, en las leyes que lo regulan y en los recursos que utiliza, los cuales incorporan cada vez más avances tecnológicos. En este sentido, este sector de la economía presenta un alto nivel de madurez tecnológico y es uno de los sectores donde más inversiones se hacen, lo que permite que sus procesos operativos estén respaldados por sistemas de alta calidad. Uno de los aspectos fundamentales en la actualidad es que la tecnología aplicada en los bancos ha logrado pasar de un simple soporte transaccional y registro de información hacia una etapa que permite agregar valor a los procesos. Dentro de las instituciones financieras, las TI apoyan la toma de decisiones estratégicas.

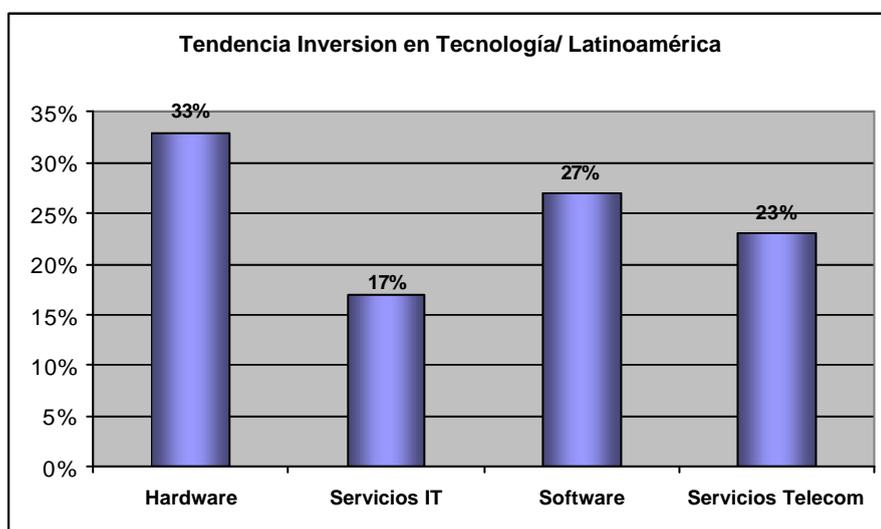
Las principales aplicaciones que se observan hoy están enfocadas hacia las transacciones que constituyen el foco central de los negocios. Además, y de acuerdo a la evolución que han tenido las TI en diferentes áreas, hoy cobran mucha importancia sistemas como los CRM (Customer Relationship Management), que están orientados a mejorar la calidad de servicio, sistemas electrónicos de pago, soluciones de captura de imágenes de verificación electrónica, sistemas de almacenamientos de datos, prevención de fraudes y mitigación de riesgos.

Respecto a la incorporación de nuevas tecnologías, el mayor impacto estará dado por el fuerte hincapié que se hace en el riesgo operacional, que es la vertiente más importante en cuanto al impacto tecnológico. En dicho sentido, las tecnologías de seguridad de información y alta disponibilidad deberían tener una mayor ingerencia en esta materia, así como todo lo relativo a manejo de información vinculada a procesos y contingencias, con el propósito de administrarlos de forma más estructurada.

La banca es uno de los sectores en los que más ha avanzado el uso de Internet en Chile. Respecto de la penetración de la Banca Internet en Chile, esta representa un 40% de penetración, cifra superior a la de países con economías de escala desarrolladas, siendo capaz de satisfacer sobre un 76% de las operaciones habituales que se realizan en un banco, incentivando una mayor utilización de medios de pago electrónico, tales como de tarjetas de crédito y débito, pagos automático de cuentas y las transacciones por medios remotos (Internet, banca electrónica, etc.) en reemplazo del cheque.

A nivel latinoamericano, los bancos utilizan herramientas automatizadas para trabajar mejor, más rápido y más barato, e independiente a su tamaño continúan instalando la mejor tecnología disponible para mantenerse competitivos. El siguiente grafico refleja la tendencia en inversión en tecnología en el sector banco a nivel latinoamericano, la cual es aplicable a cada país de la región debido al carácter regional de sus inversiones.

Grafico N° 10– Tendencia de Inversión en Tecnología Latinoamérica



Fuente: Asociación Chilena de Bancos e Instituciones Financieras

### Segmento Servicios en el extranjero:

La compañía cuenta con presencia en desarrollo de soluciones en los países de Perú, Costa Rica y Guatemala, para lo cual se apoya fuertemente en alianzas vigentes que le ha permitido ingresar a estos mercados con un número importante de las ventas en los últimos 3 años, siendo un 12%, 20% y 17% para los años 2003, 2004 y lo que va del 2005, respectivamente.

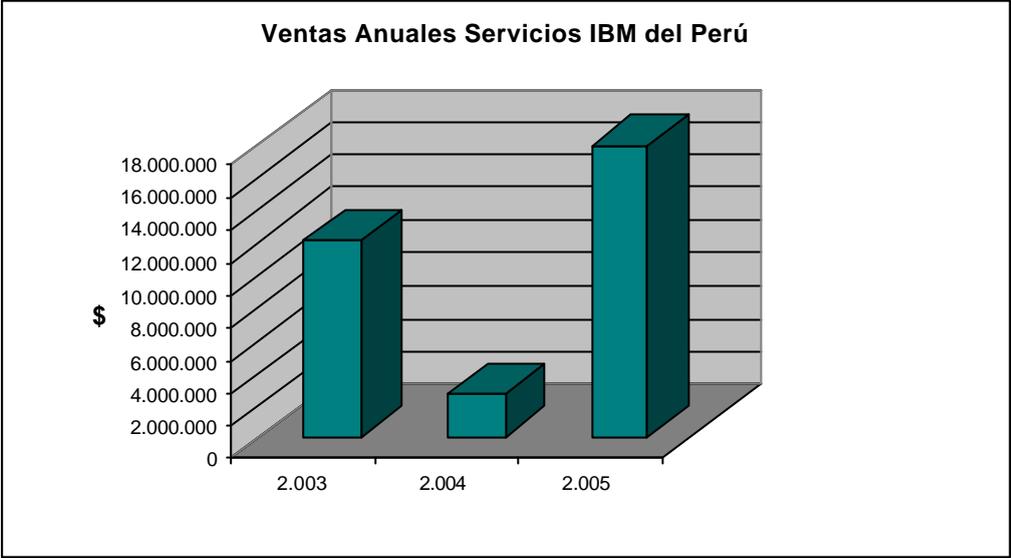
#### Distribución Ventas Servicios al Extranjero

<b>CLIENTES</b>	<b>2.003</b>	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>
IBM DEL PERU	11.982.293	2.653.483	17.752.728
GBM COSTA RICA	0	21.525.959	9.616.364
GBM GUATEMALA	19.316.790	10.557.436	0
LATIN AMERICAN BYTE	0	11.515.237	0
SCOTIBANK Salvador	0	2.896.740	0
	<u>31.299.083</u>	<u>49.148.855</u>	<u>27.369.092</u>

### Mercado Peruano:

El foco es principalmente los proyectos de Kioscos de Autoservicios en conjunto con IBM del Perú, para el mercado exclusivamente bancario, siendo uno de sus principales actores Interbank del Perú, para el cual se desarrollo un sistema de Cajero Automático dispensador de Monedas, integrando transacciones financieras con todas las funciones administrativas de cuadratura y tráfico de mensajería.

Grafico N° 11– Evolución Ventas Perú

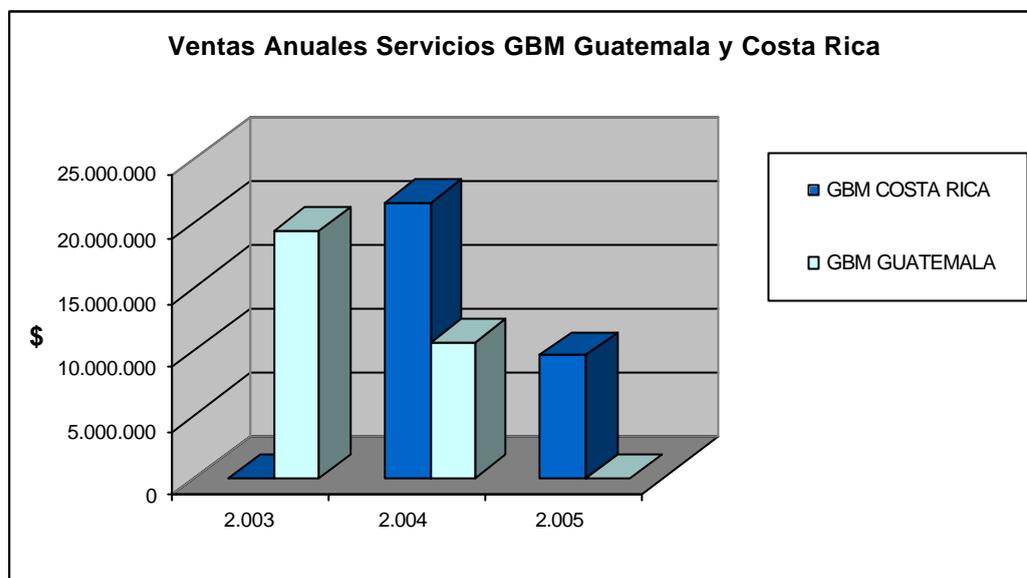


Las ventas de este segmento vienen en sostenido crecimiento, debido al potenciamiento de la actual alianza con IBM del Perú y el fuerte nivel de inversión y modernización de la banca peruana, además de los contratos de mantención vinculados a los desarrollos principales.

Guatemala y Costa Rica:

El principal foco son los Proyectos de Cajas para Bancos, a través de alianzas con el grupo GBM para introducir estas soluciones primero a Guatemala y luego a Costa Rica, con la implantación de solución de Cajas Web-Banco en Banco Popular de Costa Rica, para la operación y mantención de 400 cajeros, a través de una plataforma Intranet.

Grafico N° 12– Evolución Ventas GBM-Guatemala/Costa Rica



Según el Diagnóstico de la Industria de TI realizado por el programa Chile Innova 2004, el mercado para la industria de TI en Costa Rica se presenta atractivo desde el punto de vista de la estabilidad del país y con una gran necesidad de masificación de las tecnologías, siendo el software el área con mayor proyección.

Gran parte de esta masificación de las tecnologías se espera obtener de la actual apertura de las telecomunicaciones que hoy en día se promueve en Costa Rica, la cual tiene como pilares la creación de un nuevo marco regulador de la Ley de Telecomunicaciones, que busca aumentar la competencia y el acceso universal a telefonía y la Internet, y robustecer el papel de ente regulador del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

La economía de Costa Rica se prevé crecería un 3,4%, producto de la reactivación del sector tecnología y turismo, así como los servicios de telecomunicaciones y financiero. (Ver anexo G).

Respecto al sistema bancario, Costa Rica posee uno de los sistemas mas compactos y eficientes de la región centroamericana, en este sentido se han realizado varias

fusiones bancarias lo que culminó el 2004 con la reducción en el número de actores, que actualmente llega a 18 bancos, con activos totales de US\$10.346,9 millones representando un crecimiento del 19,3% respecto al año 2003.

Pymes:

El sector Pyme que es definido como mercado por ACGP Ingeniería de Software S.A. corresponde a empresas productivas que se encuentran actualmente en alguna de sus fases del proceso de la certificación de calidad ISO 9001:2000, como así también aquellas empresas que se encuentran recién certificadas y requieren de alguna infraestructura para soportar el sistema de gestión.

Las empresas Pymes experimentan el apremio por usar tecnologías que les permitan avanzar al ritmo necesario para mantenerse competitivas, éstas han empezado a comprender la relevancia de optimizar sus recursos y desempeño en pro de los objetivos empresariales. Sin embargo, existe un porcentaje alarmante de Pymes que aún no han asimilado las mejoras que podrían lograr sus negocios en competitividad y satisfacción con una gestión efectiva de infraestructura TI.

CORFO, a través del programa de fomento a la calidad y productividad, busca que las pequeñas y medianas empresas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y a su entorno en general que cumplen con estándares de gestión reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.

Este programa consiste en un aporte no reembolsable que cubre parte del costo de una consultoría especializada, contratada por las empresas para incorporar en ellas sistemas o estándares de gestión con evaluación de conformidad certificables o verificables, tales como normas ISO9001, ISO14001, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), PABCO, OSAS y HACCP.

El segmento de empresas Pymes definido por CORFO para acceder al beneficio corresponde a empresas con ventas anuales de hasta UF100.000, como también aquellas empresas que, independiente a su nivel de ventas, estén participando en un programa de desarrollo de proveedores (PDP) entre cuyos objetivos figure la incorporación de sistemas de gestión con evaluación de conformidad.

El aporte de CORFO es de hasta un 50% del costo de la consultoría con tope por empresa de UF300, en el caso de llevarse en forma individual, y de UF270 en el caso de contratarse colectivamente por un grupo de empresas.

Actualmente existe un potencial de mercado de aproximadamente 1.500 empresas ya certificadas, cifra que se vera grandemente superada en los próximos años y se estima que un 30% de este aporte podría utilizarse en la incorporación de herramientas de soporte a la gestión de Calidad. Como principal canal para acceder a este mercado es a través de Agentes Operadores Intermedios de CORFO.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Del análisis de la estructura de la industria, según las fuerzas competitivas de Porter, tenemos lo siguiente:

1.- Amenaza de nuevos participantes

Barreras de Entrada:

Economías de escala bajas debido a customización de productos y servicios.

Bajas barreras para evitar la copia o imitación.

Baja identificación de marca.

Bajos costos de cambio, capital mayoritariamente intelectual.

Acceso restringido a última tecnología y conocimiento.

Acceso restringido a recursos humanos altamente calificados.

Alto apoyo de Gobierno tendiente a desarrollo tecnológico.

Alto reconocimiento de la experiencia y trayectoria.

Actual  
Futuro

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Economías de escala	Pequeñas	Actual					Grandes
Diferenciación del producto/servicio	Escasa	Actual					Importantes
Identificación de la marca	Baja	Actual					Alta
Costos de cambio	Bajo	Actual					Alto
Requerimiento de Capital	Bajos	Actual					Altos
Acceso a última tecnología	Amplio	Actual					Restringido
Acceso a recursos calificados	Amplio	Actual					Restringido
Apoyo Gubernamental	Alto	Actual					Bajo
Efecto Experiencia	Sin Importancia	Actual					Muy importante

Barreras de Salida:

Bajas debido a capital mayoritariamente intelectual.

Costo de salida bajo, se limita básicamente a recurso humano.

Restricciones Gubernamentales inexistentes.

Actual  
Futuro

<b>BARRERAS DE SALIDA</b>		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Especialización de activos	Alta	Actual					Baja
Costo de salida por una vez	Alto	Actual					Bajo
Restricciones Gubernamentales	Baja	Actual					Alta

2.- Intensidad de la rivalidad de la competencia

Alto numero de competidores con igualdad de recursos.

Industria con crecimiento lento pero sostenido.

Alta concentración de las ventas en servicios de consultoría y desarrollo de software empaquetados.

62% del total de las ventas concentradas al segmento definido como Grandes Empresas.

80% de los costos corresponde al de tipo variable, directamente relacionado con proyectos y desarrollo, lo que representa un bajo costo de cambio dado por costos fijos Productos y servicios en su mayoría genéricos y de difícil diferenciación.

		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: black; margin-right: 5px;"></div> Actual           <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: gray; margin-left: 10px; margin-right: 5px;"></div> Futuro         </div>						
		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>								
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo	
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	
Costo fijo o de almacenamiento	Alto						Bajo	
Característica de Producto	Genérico						Especial	
Concentración de competidores	Alta						Baja	

### 3.- Poder de Negociación de Clientes

Bajo numero de compradores catalogados como importantes.

Alta disponibilidad de sustitutos debido a soluciones homogéneas en el mercado.

Costo de cambio del comprador alto, dependiendo de la complejidad y alcance de los desarrollos en sus aplicaciones.

Alta capacidad de comparación de los compradores con alta sensibilidad al precio.

Alta amenaza de integración hacia atrás de los compradores posibilitado por sus respectivas áreas de Tecnología al interior de las empresas.

Alta contribución a la calidad y servicio de los productos de los compradores.

Plazos extensos en el cierre de requerimientos y ejecución de nuevos proyectos.

Actual  
Futuro

		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>							
Números de compradores importantes	Escasos	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Atractivo']					Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Alta	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Baja
Costos de cambio del comprador	Baja	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Muy Atractivo']					Alta
Amenaza de integración hacia atrás en los compradores	Alta	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Baja
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Muy Atractivo']					Grande
Plazos en el cierre de los requerimientos y decisión de compra	Alto	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Bajo

#### 4.- Poder de Negociación de proveedores

Los proveedores son básicamente empresas proveedoras de software a través de licenciamiento.

Actual  
Futuro

		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>							
Números de proveedores importantes	Escasos	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Atractivo']					Muchos
Disponibilidad de sustitutos para productos de los proveedores	Baja	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Alta
Amenaza de los proveedores de integración hacia delante	Altas	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Muy Atractivo']					Bajas
Contribucion de los proveedores a la calidad o servicio	Alta	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Baja

#### 5.- Amenazas de Sustitutos

Fácil imitación o copia de soluciones.

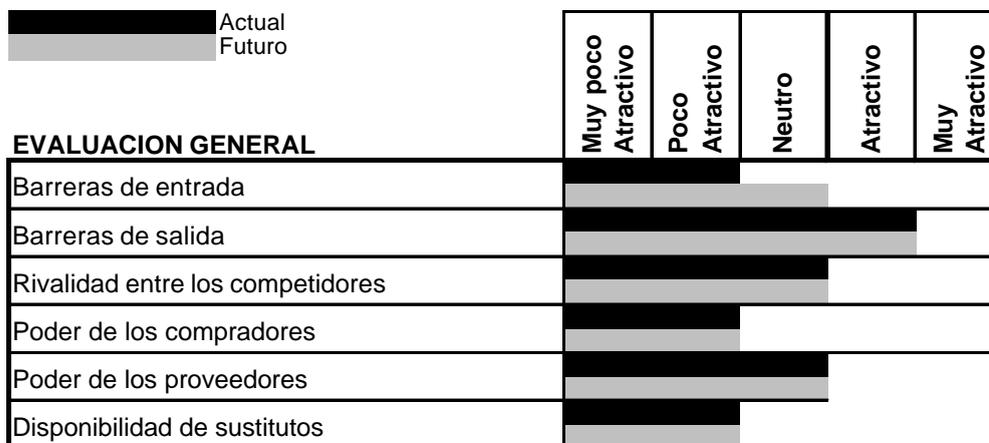
Alta capacidad de reemplazo al interior de las empresas.

Productos y servicios de baja diferenciación.

Actual  
Futuro

		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Muy Atractivo']					Altos
Capacidad de reemplazo al interior de las empresas	Alta	[Bar chart showing shift from 'Muy poco Atractivo' to 'Neutro']					Baja

## Resumen del Atractivo de la Industria



## Oportunidades Clave de la Industria

La industria otorga un alto grado de importancia al efecto experiencia de los actores que participan en ella, además del restringido acceso a recursos humanos calificados como principal fuente de esta experiencia.

Existe una baja especialización de activos tangibles como barreras de salida, lo que permite mayor flexibilidad y movilidad.

Los costos son en su gran mayoría del tipo variable, permitiendo un bajo costo de almacenamiento.

Es relevante el costo de cambio que presentan los clientes al momento de posicionarse con soluciones para su estructura, permitiendo un alto nivel de retención del cliente y lealtad.

Por el alto grado de especialización que presentan las soluciones, existe una gran contribución a la calidad del servicio y producto que entregan los clientes, permitiendo una más fácil integración en su cadena de valor.

#### Amenazas Clave de la Industria

Facilidad a la entrada de nuevos competidores.

Bajas barreras para evitar la copia o imitación.

Aumento de productos o soluciones genéricas como empaquetados altamente configurables, que logran ser sustitutos de algunos tipos de desarrollo a medida.

Alto riesgo de concentración del mercado en pocos actores.

Amenaza de integración hacia atrás de los compradores posibilitado por sus respectivas áreas de Tecnología al interior de las empresas.

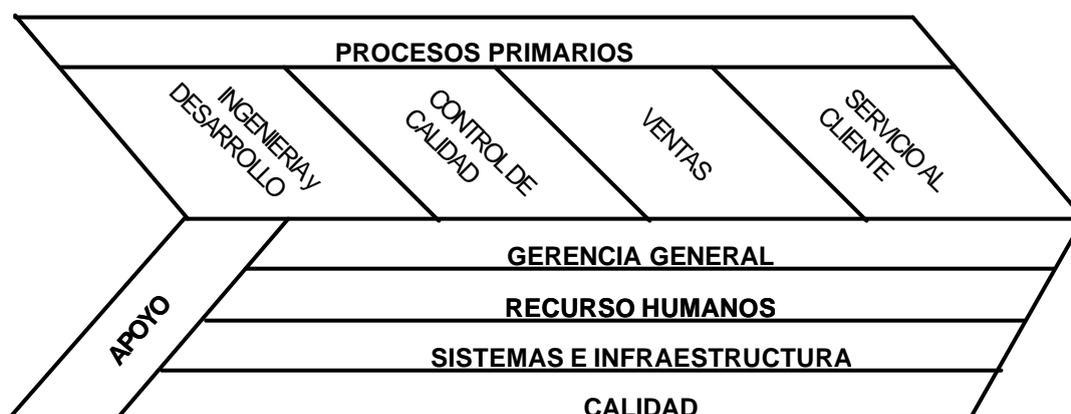
62% del total de las ventas concentradas al segmento definido como Grandes Empresas.

## 7.2.2 ESCRUTINIO INTERNO

El análisis al interior de la organización se ha realizado describiendo la cadena de valor de la empresa, para lo cual se han definido los procesos asociados a las áreas dentro de la organización, especificando si corresponden a procesos estratégicos, operativos o de apoyo.

### 7.2.2.1 CADENA DE VALOR

Figura 2.- Cadena de Valor ACGP Ingeniería de Software S.A.



En este esquema se presenta la cadena de valor de la empresa en la cual se distinguen claramente los procesos primarios y de apoyo.

Procesos Primarios, la empresa distingue los siguientes:

Ingeniería y Desarrollo: proceso de nivel profesional y técnico de participación directa en el estudio y ejecución de proyectos, es fuente de alta experiencia debido a las múltiples alianzas e internacionalización de la empresa, logrando un elevado grado de especialización.

Control de Calidad: proceso compuesto por los procedimientos que mantienen los estándares de calidad en el estudio y ejecución de los proyectos. Fuertemente potenciado por la aplicación de normas de gestión de la calidad.

Ventas: proceso de manejo de cartera actual y futura de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de oportunidades. Mantiene buenos resultados en penetración de la cartera actual de clientes, sin embargo tiene reconocidas limitaciones en actividades de apertura de cartera y cierre de nuevos proyectos.

Servicio al Cliente: proceso que busca mantener una constante retroalimentación de la percepción del cliente así como conseguir la fidelización y su retención.

Procesos de Apoyo, estos se identifican como:

Gerencia General: mantiene los procesos formales de comunicación, delegación y asignación de responsabilidades. Logra relevancia en su capacidad de contacto y confianza que entrega a los antiguos clientes.

Recursos Humanos: Mantiene procedimientos definidos de desarrollo y retención del personal clave.

Sistema e Infraestructura: Procura satisfacer los requerimientos internos para la adecuada operación de los recursos físicos e informáticos.

Calidad: Proceso estructurado y estándar de gestión de la calidad, mantiene un sistema activo de seguimiento en la conformidad a las normas de calidad en busca de la certificación ISO 9001:2000.

## 7.2.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS ACTUALES DEL NEGOCIO

ACGP, actualmente cuenta con una diversificada cartera de soluciones y productos, los cuales se describen a continuación:

Serapis: Sistema de Gestión documental orientado a empresas que requieren estructurar un almacenamiento de documentación basada en procesos, con la posibilidad de gestionarlos. Muy versátil, y de simple utilización.

SGI: Sistema de Gestión de Incidentes, es parte integral de un sistema de gestión de la calidad, acciones de seguimiento y reportabilidad de incidentes.

Tader: Completo Sistema de Gestión de Calidad, a través del cual es posible simplificar el cumplimiento de los requisitos de diferentes normas internacionales de certificación de calidad, incorporando tecnología. Adicionalmente podemos diferenciar a Tader Empresarial del Sistema de Gestión de Calidad orientado a la Pyme, con no más de 20 usuarios.

Facturación Electrónica: Producto dirigido a la administración, validación y almacenamiento de documentos tributarios.

Autoservicios: Desarrollo y mantención de plataformas de dispensadores de saldos y dinero.

W-Banco / Web-Banco: Completo sistema transaccional de cajas, que permite a un cajero realizar transacciones financieras o administrativas contra un computador central (HOST) o en forma local. Con tecnología Web de Microsoft, Web sobre Java, y cliente servidor respectivamente.

Monitor: Sistema que permite niveles elevados de prevención y detección de fraudes.

Dexon-Imax: Soluciones para administración de recursos informáticos

Desarrollos a medida: Servicio de programación de soluciones customizadas según alcance y necesidades informáticas del cliente.

Las Líneas de Negocio que cubren estos productos y servicios son:

Proyectos de Autoservicios:

En este tipo de proyectos se incluyen los clientes que habitualmente han requerido servicios de mantenimiento en sus plataformas de autoservicios.

Sucursales de Bancos:

Este tipo de proyectos consiste en todos los servicios de mantenimiento e implementación de la solución de cajas Web-Banco y/o W-Banco.

Drivers y Gateways:

Integración de dispositivos e interfases de comunicación virtual.

Servicios de Desarrollo de SW:

Esta es la línea de proyectos más recurrentes en la empresa, y como tal esta muy fuertemente posicionado en la gestión de ventas. Dentro de esta línea se considera:

Proyectos de desarrollo en Web.

Proyectos de desarrollo cliente servidor.

En general todos los desarrollos que no tengan asociado un producto ni desarrollo especializado.

Productos representados:

Incluye la cartera actual de productos, de los cuales ofrece el licenciamiento, mantención y actualizaciones.

### 7.2.2.3 MERCADO OBJETIVO

Los clientes de ACGP principalmente son los bancos e instituciones financieras, sin embargo, la empresa se esta abriendo a otras industrias donde igualmente se pueden ofrecer muchos de los productos y servicios ya existentes.

Podemos distinguir los siguientes segmentos:

Pequeña y Mediana empresa

Comercio / Retail

Bancos e Instituciones Financieras

Cooperativas

Extranjero

La siguiente tabla resume la distribución de sus líneas de negocio entre los segmentos de la empresa:

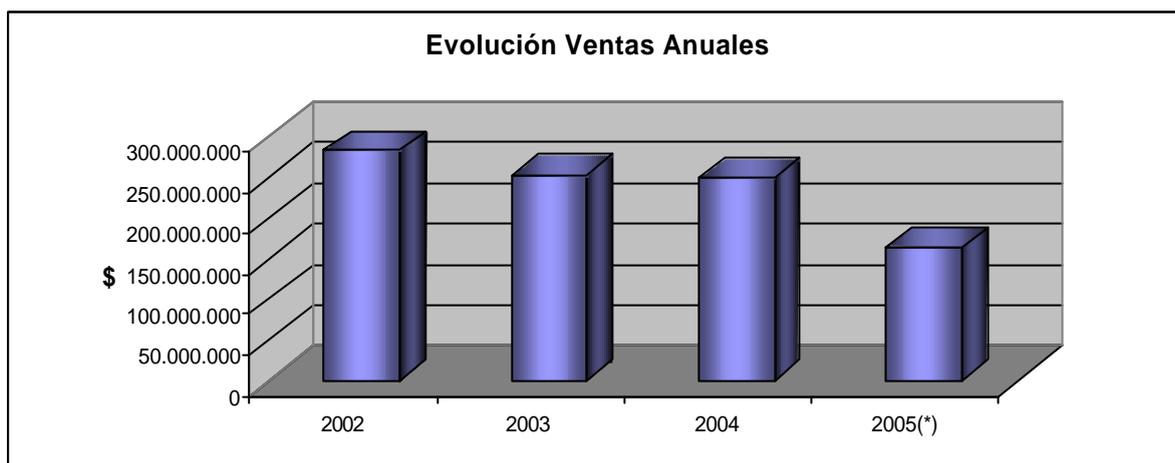
Figura 3- Matriz Producto / Segmento ACGP Ingeniería de Software S.A.

		PRODUCTOS Y SERVICIOS	SEGMENTOS				
			PYME	Retail	Bancos	Cooperativas	Serv en el extranjero
LINEAS DE NEGOCIOS	Proyectos de Autoservicios	Autoservicios			X	X	X
		Mantenimientos			X	X	X
	Sucursales de Banco	W-banco			X	X	X
		Web-banco			X	X	X
		Mantenimientos			X		
	Drivers y Gateways	Drivers/ Gateways		X	X		X
	Servicios de SW	Desarrollos a medida	X	X	X	X	X
	Productos Representados	Serapis	X				
		Tader	X				
		Facturación Electrónica		X			
		Monitor		X			
		Dexon Imax		X			
		SGL		X			

## 7.2.2.4 VARIABLES CLAVES

Evolución de Ventas anuales:

Grafico N° 13– Evolución Ventas ACGP Ingeniería de Software S.A.



2005(\*): Ventas acumuladas al 3er trimestre del año.

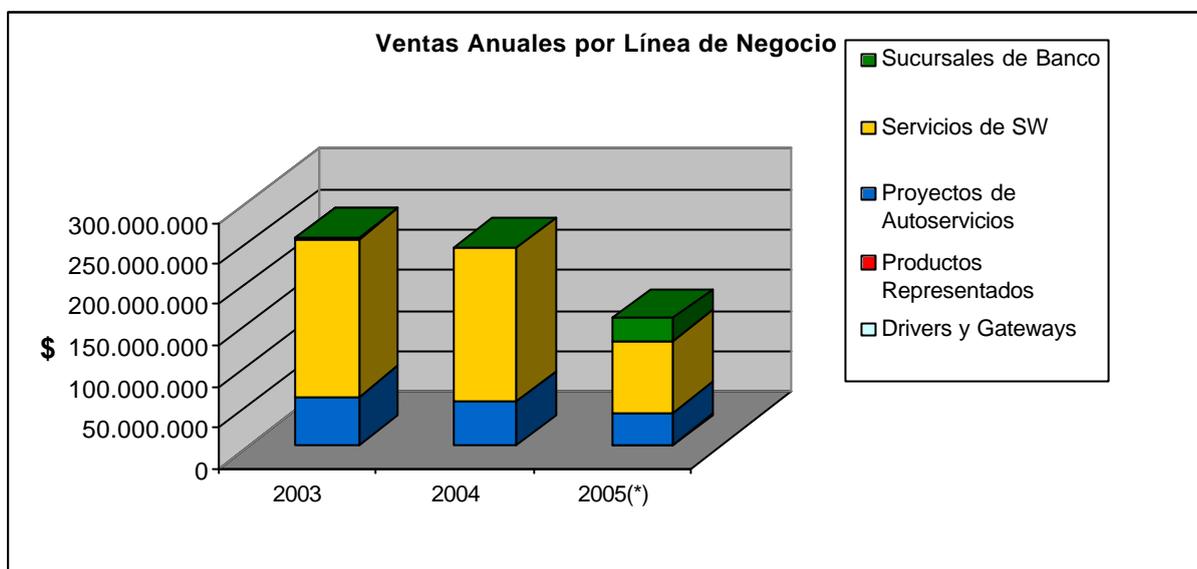
ACGP Ingeniería de Software S.A. muestra una evolución de las ventas estable en el orden de los MM\$250; para el presente año espera que las ventas lleguen al nivel de los años anteriores, considerando las oportunidades de ventas para los últimos meses del año que bordean los MM\$82, y la distribución porcentual de las ventas en un año que presenta la industria, que es del 32% durante el cuarto trimestre.

### Proyección de venta mensual, mes Noviembre 2005

Líneas de Negocio	Qty	Oportunidades	Cierres	%	% cierre	Dias cierre
<b>Proyectos de Autoservicios</b>	1	2.167.110	2.167.110	19%	100%	8
<b>Sucursales de Banco</b>	1	2.005.920	2.005.920	18%	100%	17
<b>Drivers y Gateways</b>	2	4.717.110	0	0%	0%	20
<b>Servicios de SW</b>	8	28.482.370	6.909.820	62%	24%	13
<b>Productos Representados</b>	6	10.160.147	35.820	0%	0%	40
	18	47.532.657	11.118.670	100%	23%	19

Evolución de ingresos por líneas de negocio:

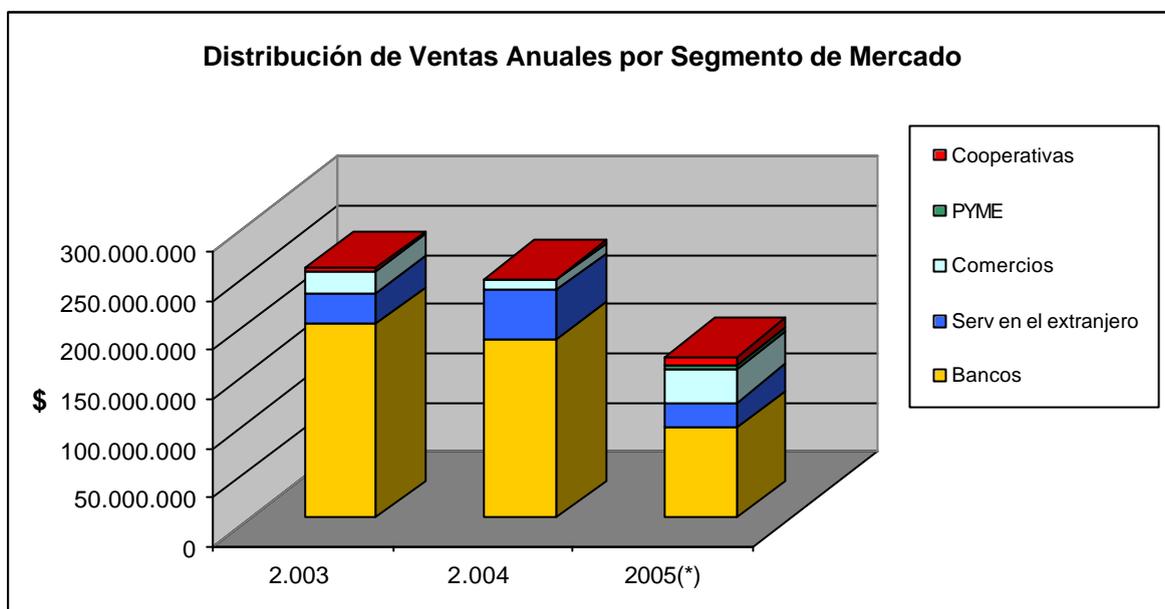
Grafico N° 14– Ventas por Líneas de Negocio- ACGP Ingeniería de Software S.A.



De la evolución de las ventas por Línea de Negocio, podemos ver que hubo una concentración total de ventas en las líneas de Servicios de desarrollo de Software y los Proyectos de autoservicios, situación similar para el año 2005 pero con ya alguna presencia en los desarrollos de Sucursales de bancos y la introducción de Productos representados.

Evolución de ingresos por Segmentos:

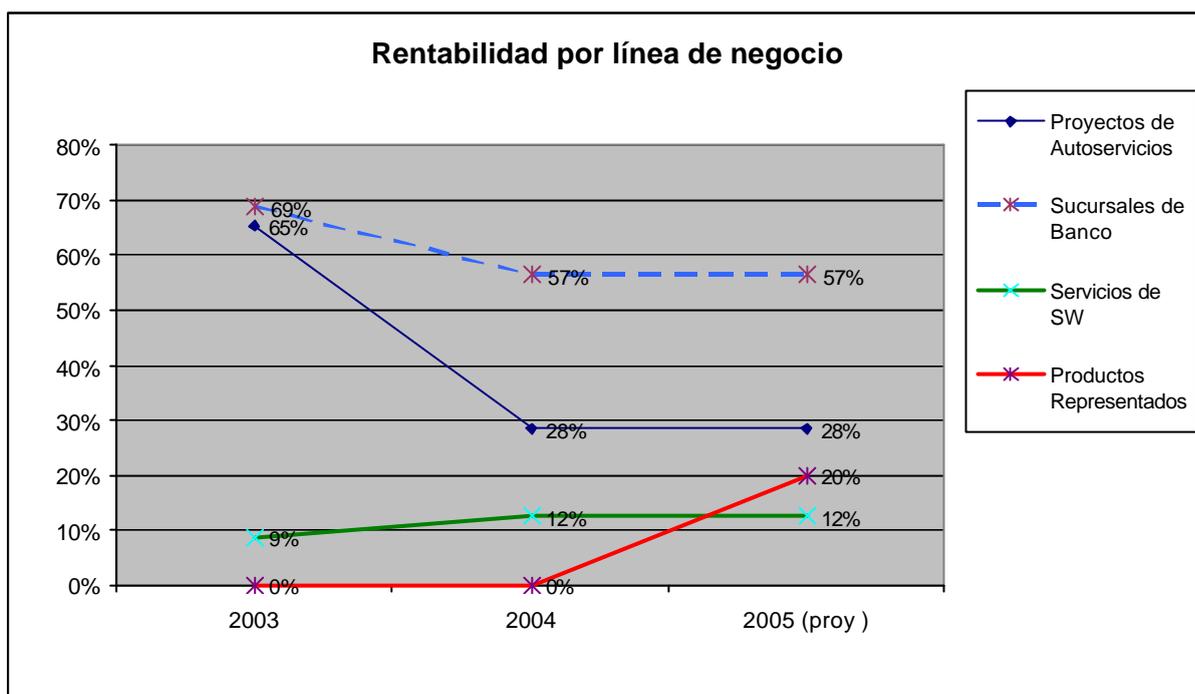
Grafico N° 15– Ventas por Segmento de Mercado- ACGP Ingeniería de Software S.A.



Respecto a la evolución de las ventas por segmentos, se aprecia que la concentración se encuentra en el mercado de Bancos y Servicios al Extranjero, situación se espera cambie en algo para el año 2005 en que ya se denota un alza de los segmentos de Comercio en general.

Rentabilidad por Línea de Negocio:

Grafico N° 16– Rentabilidad de las Líneas de Negocio- ACGP Ingeniería de Software S.A.



Respecto a la rentabilidad del negocio, las líneas de mayor rentabilidad son los Proyectos Sucursales de bancos con un 57% de margen bruto, y luego tenemos los Proyectos de Autoservicios que presentan un 28 % del margen del negocio. Los altos márgenes en estas líneas de negocio se producen por la alta marginación en las licencias de software involucrados en estos proyectos. (Ver anexo H).

Nivel de especialización actual del negocio:

Grafico N° 17– Distribución de Ventas por Línea de Negocio.

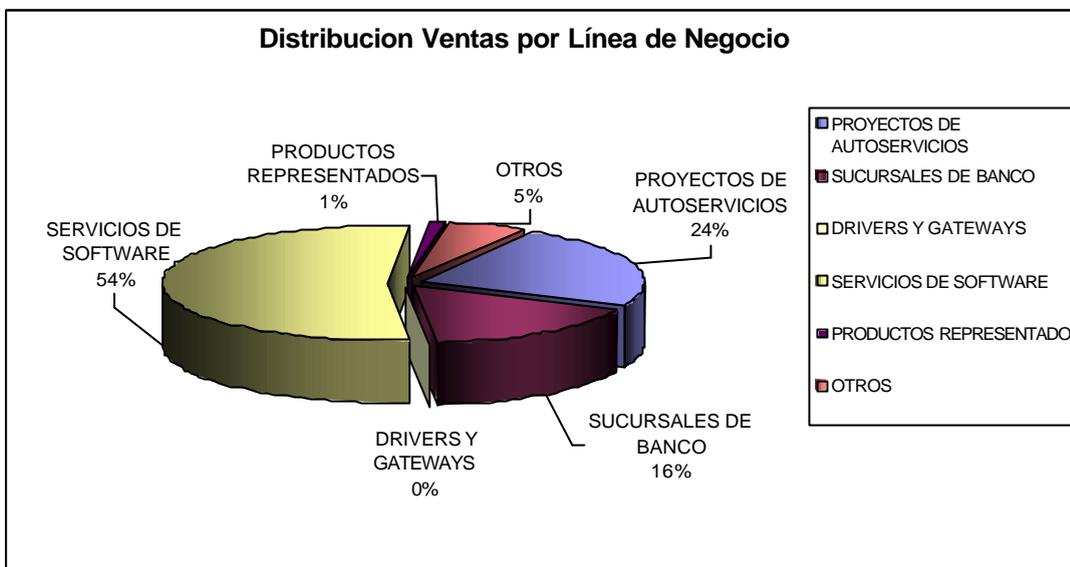
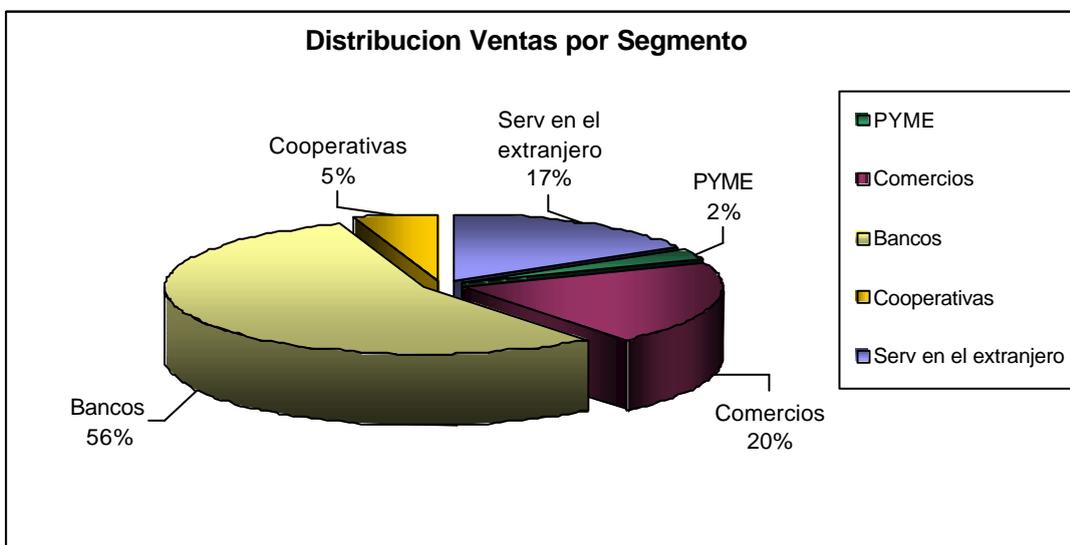


Grafico N° 18– Distribución de Ventas por Segmento de Mercado



Respecto al nivel de especialización, nos podemos dar cuenta en las graficas que más del 90% de las ventas son producto de la concentración de ventas en 3 líneas; Servicios profesionales de desarrollo (54%), Proyectos de autoservicios (24%) y las Sucursales de Bancos (16%), y a su vez estas líneas están dirigidas a los segmentos

Bancos con 56%, Servicios en el Extranjero con 17% y Comercio en General con un 20%.

Esta concentración demuestra que la especialización mas fuerte de la empresa es respecto de brindar soluciones a la industria de la banca, ya que el casi el 100% de los servicios al extranjero son destinados también al sector banca con las soluciones de autoservicios en Perú y Costa Rica.

Posición financiera de la empresa:

	<b>AÑO 2002</b>	<b>AÑO 2003</b>	<b>AÑO 2004</b>
ACTIVOS TOTALES	20.687.567	79.291.582	90.249.276
CAPITAL DE TRABAJO	4.125.554	61.554.119	63.065.751
INDICE DE LIQUIDEZ	1.44	6.39	1.07
RENTABILIDAD BRUTA	5.78%	22.38%	17.13%
ROA	79.33%	71.56%	47.42%

La posición financiera de la empresa se puede catalogar como estable, manteniendo índices de rentabilidad atractivos para cualquier industria, una liquidez que permite cubrir con holgura sus pasivos de corto plazo y una rentabilidad sobre sus activos que fue de 42% el año 2004.

Respecto a las inversiones permanentes, estas son casi nulas, debido al bajo nivel de activo fijo que mantiene la empresa, solo del 3,2 % del total de Activos.

## 7.2.2.5 COMPETIDORES

Se distinguen los principales agentes competidores de ACGP los cuales son empresas de desarrollo de software y representantes de productos, entre los cuales se destacan:

Figura 4- Matriz Distribución de la Competencia

MATRIZ Segmentación de la Competencia

		PRODUCTOS Y SERVICIOS	Competencia	SEGMENTOS				
				PYME	Comercio	Bancos	Cooperativas	Serv en el extranjero
LINEAS DE NEGOCIOS	Proyectos de Autoservicios	Autoservicios	GENERA			X	X	
		Mantenimientos						
	Sucursales de Banco	W-banco	C v C / UNISYS / Datapro			X	X	
		Web Banco	C v C / UNISYS / Datapro			X	X	
		Mantenimientos	C v C / UNISYS / Datapro			X	X	
	Drivers y Gateways	Drivers/ Gateways	Beledoni			X		
			BBR			X		
			SIGE			X		
	Servicios de SW	Desarrollos a medida	Varios Competidores	X	X	X	X	X
	Productos Representados	Serapis						
		Tader						
		Facturación Electrónica						
		Monitor						
		Dexon Imax	ANIDA / Computer Associates			X		
		SGI						

En algunos casos la competencia llega a ser incluso las unidades más organizadas de tecnología de información al interior de las empresas, como también a nivel de programadores individuales, los cuales pueden ser capaces de desarrollar soluciones a medida para una o varias empresas.

#### 7.2.2.6 ALIANZAS VIGENTES

Actualmente se ha mantenido un fuerte vínculo con otras empresas de la industria a través de alianzas para la introducción de productos al mercado, dentro de las alianzas con que la empresa actualmente opera se distinguen las siguientes en cada una de las respectivas líneas de negocio:

Figura 5- Alianzas Vigentes

Alianza	Línea de Negocios
Byte ACGP	Sucursales de Bancos
Integral	Productos representados (SW de Calidad)
GBM	Sucursales de Bancos
IBM	Proyectos de Autoservicios
Contac	Proyectos de Autoservicios

Se destaca la activa participación de las empresas IBM en Perú y GBM para los mercados de Guatemala y Costra Rica, las cuales han permitido la creciente presencia de soluciones en la industria bancaria de esos países.

#### 7.2.2.7 PERSONAL

El personal con que cuenta la empresa se encuentra altamente capacitado, fruto de las alianzas y proyectos en común, que ha llevado a la empresa a invertir fuertemente en el desarrollo de su personal, contando con un potencial de experiencia y habilidades apto para altos niveles de competitividad.

El desafío con que cuenta hoy a empresa es lograr sacar el máximo rendimiento a las habilidades y competencias de su personal.

La rotación de su personal ha sido baja, reforzando el desarrollo de competencias y la retención de talentos.

### 7.2.3 CREACION DE VALOR

#### 7.2.3.1 EVALUACION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

##### Puntos fuertes

Gran especialización y experiencia en desarrollos para la industria de Banca en Chile y el extranjero.

Fortaleza en las actuales alianzas ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado bancario Peruano y Centroamericano.

Área de ingeniería y desarrollo con grandes capacidades y experiencia.

Gran lealtad de clientes actuales y buen servicio post venta.

##### Debilidades

Débil gestión de promoción para representación de productos.

Débil gestión de desarrollo de cartera y relación comercial con nuevos clientes.

##### Temas por abordar

Introducción de productos para la Pequeña y Mediana empresa.

#### 7.2.3.2 IDENTIFICACION DE FACTORES CRITICOS DE EXITO

Del análisis de la cadena de valor de la empresa, junto a la información recopilada del entorno y el escrutinio interno se puede deducir cuáles son los factores críticos de éxito, para el posicionamiento competitivo actual y futuro.

	Actual	Futuro					
			Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</b>							
Gerencia General							
Recursos Humanos							
Sistema e Infraestructura							
Calidad							
Ingeniería y Desarrollo							
Control de Calidad							
Ventas							
Servicio al cliente							
<b>Evaluación general</b>							

De la evaluación de los factores críticos de éxito, se obtiene que la gran fortaleza con que cuenta la empresa sería la vasta experiencia y calidad de su equipo de ingeniería y desarrollo, lo cual le permite posicionarse con un alto atractivo de confiabilidad y calidad entregada en sus procesos.

En el punto de evaluación del entorno se mostró un cuadro con las variables claves al momento de la toma de decisión de compra del mercado, además del reconocimiento de las fortalezas de la empresa, se puede identificar estas características como:

- Relación de confianza.
- Eficiencia en resolución de problemas.
- Valor percibido por el cliente.
- Trayectoria de la empresa.
- Apoyo técnico a las soluciones.
- Conocimiento de producto y tecnología.
- Precio de productos y servicios.
- Producto extendido en servicio y capacitación.
- Calidad de productos.

Es muy recurrente en la industria que los servicios de desarrollo de software y soluciones se vean como un commodity en que la diferenciación esta en el precio, debido a que muchos de los servicios de desarrollo ofrecidos se venden como una solución puntual a un problema puntual, con lo cual una relación mas de largo plazo no se logra establecer.

De la identificación de los factores críticos de éxito de la industria se logra extraer que la relación que se logre con el cliente puede ser duradera en la medida que se logre también el compromiso, y se proyecte una diferencia en el servicio que vaya mas allá del producto o la solución puntual, esto es lograr la lealtad del cliente por la confianza proyectada.

ACGP Ingeniería de Software S.A. reconoce que la creación de valor como atributo percibido y altamente valorado por el cliente es, como ya se menciona, el compromiso, expresado como una relación de confianza y largo plazo con el cliente.

La propuesta que la empresa quiere dar para posicionarse frente al mercado es de ir mas allá del producto o servicio puntualmente contratado, hacer saber al mercado que lo que debe adquirir y pagar es la confiabilidad de saberse acompañado en todas las fases de un proyecto e incluso después que este culmine, creando vínculos duraderos en el largo plazo.

### 7.3 PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Si hacemos la comparación del atractivo de la industria y el atractivo del negocio, nos podemos posicionar sobre un atractivo medio, el cual requiere de la identificación de los segmentos de mayor crecimiento y aprovechar la especialización para invertir selectivamente en el mercado. Vimos también que la capacidad de diferenciarse es la que marca la competitividad al interior de la industria.

Es así como la estrategia genérica que se propone adopte ACGP Ingeniería de Software es la Diferenciación, atribuyendo tal características a las posibilidades de

destacar la experiencia y relación de cercanía y compromiso con el cliente, variables altamente valoradas por el mercado.

Veamos ahora como cada uno de los procesos de negocio nos entrega sus resultados.

Proceso Declarativo:

Del análisis de los elementos que debe contener una Misión, ya sea en el alcance del negocio como de las competencias únicas, junto al apoyo del escrutinio externo e interno, se realiza el siguiente análisis.

Las escalas de evaluación a utilizar son las siguientes:

Figura 6- Escala de evaluación alcance producto, mercado, geográfico

Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.

ALCANCE	PRIORIDAD	EL PRODUCTO, MERCADO, O UBICACIÓN GEOGRAFICA
Existente	--	... dejado de lado o eliminado
	-	... se le asignará un bajo nivel de importancia
	E	... seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	... se le asignará un bajo nivel de importancia y recursos adicionales para lograr una mejor posición competitiva.
	++	... asigna el nivel más alto de importancia y los recursos necesarios para lograr la posición competitiva más destacada posi
Nuevo	--	... considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio.
	-	... considerado en forma tentativa para la actividad del negocio.
	E	... recibirá el nivel necesario de recursos.
	+	... se le asignará un alto nivel de importancia y los recursos necesarios para lograr una fuerte posición competitiva.
	++	... se le asignará el nivel más alto de importancia y los recursos

Figura 7- Escala de evaluación de competencias únicas.

Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas

ALCANCE	PRIORIDAD	LA COMPETENCIA UNICA
Existente	--	... ya no proporcionará una ventaja competitiva.
	-	... sólo proporcionará una ventaja competitiva menor.
	E	... será fuente de una ventaja competitiva significativa.
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta.
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.
Nuevo	--	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta.
	-	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta.
	E	... será fuente de una ventaja competitiva significativa.
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta.
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.

Figura 8- Alcance del Producto

<b>ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO</b>	--	-	E	+	++
Proyectos de Autoservicios					
Autoservicios					●
Mantenimientos					●
Sucursales de Banco					
W-banco			●		
Web-banco				●	
Mantenimientos				●	
Drivers v Gateways			●		
Servicios de SW					
Desarrollo a Medida					●
Mantenimientos					●
Productos Representados					
Serapis			●		
Tader					●
Facturacion electrónica			●		
Monitor					●
Dexon lmax			●		
SGI			●		
<b>NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO</b>	--	-	E	+	++
Nueva tecnología de POS				●	

Del análisis del alcance actual y futuro del producto podemos concluir que ACGP Ingeniería de Software S.A. pretende aumentar sus esfuerzos y asignación de recursos a las líneas de negocio que le han dado mayor rentabilidad y con mayores posibilidades de crecimiento, así como también aquella línea de negocio que dice relación con productos dirigidos a la Pyme, sector productivo con soluciones a los sistemas de gestión de la calidad que esta fomentando CORFO.

Los nuevos desafíos dicen relación con la renovación tecnológica de sus soluciones de Autoservicios, incorporando mayor tecnología del tipo POS.

Figura 9- Alcance del Mercado

<b>ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO</b>	--	-	E	+	++
PYME					●
Comercios				●	
Bancos					●
Cooperativas			●		
Servicios en el extranjero					●

<b>NUEVO ALCANCE DEL MERCADO</b>	--	-	E	+	++
Gobierno				●	

El alcance del mercado concuerda con el análisis anterior, respecto a los recursos que serán asignados para fortalecer la penetración de los Bancos nacional e internacionalmente, a través de los servicios en el extranjero y sus alianzas vigentes. Por su parte las Pyme representan un alto atractivo respecto de la oportunidad de introducir los productos específicos de Gestión de la Calidad. Por su parte el sector Gobierno se presenta como un punto poco explorado y que con el fortalecimiento del portal Chile Compras es una muy buena opción para ofrecer sus servicios de desarrollo.

Figura 10- Alcance Geográfico

<b>ALCANCE GEOGRAFICO EXISTENTE</b>	--	-	E	+	++
Empresas Nacionales, Region Metropolitana				●	
Empresas extranjeras				●	

<b>NUEVO ALCANCE GEOGRAFICO</b>	--	-	E	+	++
Empresas extranjeras				●	

El alcance geográfico se vera con un aumento general de focos, especialmente el mercado internacional.

Figura 11- Competencias Únicas

<b>COMPETENCIAS UNICAS EXISTENTES</b>	--	-	E	+	++
Ingeniería y Desarrollo					●
Control de Calidad			●		
Ventas			●		
Servicio al Cliente				●	
Gerencia General			●		
Recursos Humanos			●		
Sistemas e Infraestructura			●		
Calidad			●		
<b>NUEVAS COMPETENCIAS UNICAS</b>					
	--	-	E	+	++
Servicio al Cliente					
Fidelización y retención de clientes					●

Como se mencionó al realizar la evaluación competitiva, una de las características mayormente destacadas y valoradas por el mercado dice relación con la calidad y experiencia de los recursos de Ingeniería y Desarrollo, que se visualiza como una de las principales fuentes de ventajas competitivas, así también se pretende lograr el mayor acercamiento, retención y fidelización de nuevos clientes.

La siguiente matriz resume el alcance actual y futuro tanto de producto como de mercado para visualizar en forma más didáctica el foco actual y futuro de la empresa.

Figura 12- Matriz Producto / Mercado

	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO						NUEVO ALCANCE DEL MERCADO			
	PYME	Comercios	Bancos	Cooperativas	Serv en el extranjero	Gobierno				
<b>ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO</b>	++	+	++	E	++		+			
Proyectos de Autoservicios										
Autoservicios	+	◊	◊	◐	◐		◊			
Mantenimientos	E	◊	◊	◐	◐		◊			
Sucursales de Banco										
W-banco	E	◊	◊	◐	◊		◊			
Web-banco	+	◊	◊	◐	◐		◊			
Drivers y Gateways	E	◊	◐	◐	◊		◐			
Servicios de SW										
Desarrollo a Medida	++	◐	◐	◐	◐		◐			
Productos Representados										
Serapis	E	◐	◐	◊	◊		◊			
Tader	++	◐	◐	◊	◊		◊			
Facturacion electrónica	E	◐	◐	◊	◊		◊			
SGI	E	◐	◐	◊	◊		◊			
Monitor	++	◊	◐	◐	◊		◊			
Dexon Imax	E	◊	◐	◐	◊		◊			
<b>NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO</b>										
Proyectos de Autoservicios										
Nueva tecnología de POS	+	◊	◊	◐	◐		◊			

Claves:   
 Carácter atractivo alto   
 Carácter atractivo medio   
 Carácter atractivo bajo

Se aprecia que existe un trabajo de penetración de los mercados actuales que presentan un alto atractivo, como así extender en menor medida ámbitos de productos con mayor tecnología y segmentos atractivos y poco explorados.

## Resultado del Proceso declarativo

Como resultado de este proceso tenemos una propuesta de Misión de la empresa, la cual contiene todos sus electos de fondo y forma, avalados por los análisis de entorno e interno realizados. Esta Misión junto a la Visión que ya ha declarado la empresa forman un todo declarativo de las intenciones actuales y futura del negocio.

### Declaración de Misión ACGP Ingeniería de software S.A.

#### *Misión:*

*ACGP Ingeniería de Software esta dedicada a desarrollar y vender soluciones informáticas con tecnología de vanguardia para los segmentos de Banca, Comercio e Industria, a nivel nacional y en el extranjero. Reconocida por su amplia experiencia en el desarrollo de soluciones de calidad, gran nivel de compromiso con sus clientes, y la retención de talentos que garantizan el éxito en los proyectos emprendidos.*

#### *Visión:*

*Ser asociados de negocios de nuestros clientes y trabajar juntos para hacer de nuestros productos y servicios sus mejores herramientas para tener éxito en el mercado altamente competitivo de hoy.*

## Proceso Analítico

Del desarrollo del análisis del Proceso Analítico, interno y externo a la empresa, obtenemos los desafíos según los cambios propuestos por el proceso declarativo.

#### Desafíos derivados de los cambios en el alcance del Producto

Focalizarse en obtener la mayor rentabilidad de la línea de Autoservicios nacional e internacionalmente, introduciendo mayores servicios, extensiones de garantía y mantenciones al mercado ya cubierto.

Conseguir la mayor utilización de los recursos de ingeniería en desarrollo de proyectos a medida, como así focalizar en retención del cliente e introducción de mantenciones y servicios.

#### Desafíos derivados de los cambios en el alcance del Mercado

Lograr consolidar en el segmento bancario, nacional e internacional.

Afianzar y ampliar relaciones de alianzas actuales a fin de asegurar la penetración en mercados internacionales.

Lograr la introducción en la Pymes para los productos dirigidos al sistema de Gestión de Calidad, como lo es Tader.

#### Desafíos derivados de los cambios en el alcance Geográfico

Desarrollo de oportunidades del sector Gobierno y utilización de portal de proveedores Chile Compras.

#### Desafíos derivados de los cambios en las Competencias únicas

Desarrollo y retención de talentos, gestión del conocimiento al interior de la organización que permita consolidar experiencia y capacidades del personal actual y futuro.

Desarrollo de un plan de retención y fidelización de clientes, generación de lealtad y confianza.

Gestión de desarrollo de cartera de clientes a fin de lograr apertura de mercado, conocimiento de nuevas oportunidades y clientes.

Par finalizar desarrollare unos de los desafíos tendientes a la introducción con productos para el sistema de Gestión de la Calidad para las empresas productivas Pymes.

Introducción de productos

Sistema T@der

El producto denominado Tader es concebido como una herramienta de apoyo para la certificación de normas que obedecen a estándares internacionales como los es la norma de Sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2000, no obstante puede ser utilizada para el apoyo en la certificaron de otras normas de calidad.

La introducción a la cartera de productos se justifica en que las empresas chilenas cada día están más abocadas a involucrarse en post de lograr la certificación en estándares internacionales de calidad. Esto se debe en gran parte por los acuerdos de libre comercio con los diferentes mercados internacionales.

Actualmente existe un potencial de mercado de aproximadamente 1.500 empresas ya certificadas, cifra que se vera grandemente superada en los próximos años.

Factores Critico de Éxito

Los factores críticos de éxito que se visualizan en la venta de este producto son:

Una adecuada orientación y definición del tipo de empresa que comprara esta solución, fundamentalmente analizando el tamaño de la misma. Se estima de antemano que la microempresa y la pequeña empresa no son los clientes apropiados para este tipo de soluciones, siendo la mediana empresa el foco principal de penetración.

El precio al que se presenta el sistema Tader al mercado es importante que sea adecuado a la realidad local, hoy por hoy se cuenta solo con los precios a los que se vende en Europa. Deberá por lo tanto realizarse un estudio de competencias en las que se debe comparar el valor agregado del producto.

Establecer alianzas con empresas consultoras o consultores independientes, con los que se suplirá el tema de la confianza, en esta estrategia se requiere de un posicionamiento previo, factor que es reemplazado por dichos aliados.

## Estrategia de Ventas

La comercialización del sistema Tader se basará en tres frentes de acción:

Alianzas con empresas consultoras y consultores independientes. Para esto se revisará el registro de consultores CORFO, a través del cual se accederá y contactará dichas empresas. Se espera tomar contacto con las empresas consultoras que hoy están asesorando en temas de certificación ISO9001:2000 u otras normas internacionales, y que son consultoras autorizadas por CORFO, de manera de generar un canal a través del cual se llegará a las empresas potenciales usuarios de sistema Tader.

Alianzas con Cámaras de Comercio y Asociaciones Gremiales del sector productivo que estén trabajando sobre el tema de Certificación ISO9001:2000. Por este canal se pretende tener acercamiento a las empresas que acceden al tema de certificación de calidad. La idea es plantear ofertas especiales para llegar a muchas empresas a la vez bajo un sistema de descuento.

Venta directa por parte del personal comercial y técnico de ACGP, basada inicialmente en contactos directos. Para este efecto se cuenta con una lista de 750 empresas certificadas en diferentes normas. Se plantea también la incorporación de un gestor comercial que podrá iniciar acercamientos a compañías que se encuentren fuera de la región metropolitana.

#### Plan de Actividades

Como plan de actividades propuesto, se describen las siguientes actividades:

- Firmar convenio de Partner
- Presentar listas de clientes
- Realizar instalación de Sistema Tader
- Presentar listas de consultores
- Sostener reuniones de Inducción a consultores
- Incorporación de gestor comercial
- Lanzamiento del producto
- Gestión de Ventas a empresas seleccionadas

## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber desarrollado el estudio de este caso y haber aplicado los principios de Planificación Estratégica, se concluye que siempre es posible llegar al mercado con una oferta de valor sabida y percibida como tal, tanto por la organización como por el cliente.

Es en este sentido, que ACGP Ingeniería de Software S.A., luego de la identificación de los factores críticos para el éxito, ve necesaria la toma de acciones respecto a conservar sus actuales fortalezas, como lo son la experiencia que ha obtenido en desarrollos e ingeniería para soluciones de bancos, que es su mayor foco de atención. Por su parte, ha tomado conciencia que la apertura de nueva cartera de clientes requiere de competencias como la relación de confianza y continuo acercamiento al cliente, áreas en las cuales deberá trabajar.

Respecto a los desafíos que enfrenta luego de este estudio, se pueden destacar el foco en obtener la mayor rentabilidad de la línea de Autoservicios nacional e internacionalmente, introduciendo mayores servicios, extensiones de garantía y mantenciones al mercado ya cubierto, como así también conseguir la mayor utilización de los recursos de ingeniería en desarrollo de proyectos a medida.

Entre otros, existen también desafíos relacionados con los segmentos de mercado a los cuales enfocar sus esfuerzos, tales como consolidar en el segmento bancario, nacional e internacional a través de afianzar y ampliar las relaciones de alianzas actuales. Por su parte, la introducción en las Pymes para los productos dirigidos al Sistema de Gestión de Calidad, requiere de iniciativas en lograr las alianzas necesarias con empresas consultoras o consultores.

Como se mencionó en un párrafo anterior, también existen desafíos para el desarrollo de las Competencias únicas, tales como el desarrollo y retención de talentos, gestión del conocimiento al interior de la organización.

Algunas consideraciones a tener en cuenta luego de este trabajo, se refieren a los tópicos tratados, por lo que su alcance y aplicabilidad se basa en principios de gestión tales como:

La necesidad de contar con una estrategia clara basada en las ventajas que sustentan la competitividad de la organización y dirigida hacia objetivos reales alcanzables según la realidad del mercado.

Identificación de los procesos que intervienen en la cadena e valor de la organización y determinar cuáles son de índole estratégico, en los cuales poner el foco y esfuerzo en proyectar las competencias de la organización.

Identificar los factores críticos de éxito que presenta la industria, a fin de compararlos con aquellos factores de los cuales presentamos mayores competencias, tanto para identificarlas si existen y potenciarlas o adquirirlas en caso de no contar actualmente con ellas.

Mantener un constante análisis al interior de la organización, como también el escrutinio permanente del entorno en el cual la organización esta inserta.

Por último, es preciso efectuar constantemente análisis, evaluación y mejoramiento de todos los procesos que intervienen en la cadena de valor de la organización, así como volver permanentemente a etapas como el escrutinio interno y el análisis del entorno.

Como conclusión final, queda demostrada la factibilidad de un enfoque estratégico al interior de toda organización, bajo conceptos y metodologías simples y estructuradas, y su resultado deriva como en el caso de ACGP Ingeniería de Software S.A., en la definición de su estrategia de negocios.

## 9 BIBLIOGRAFIA

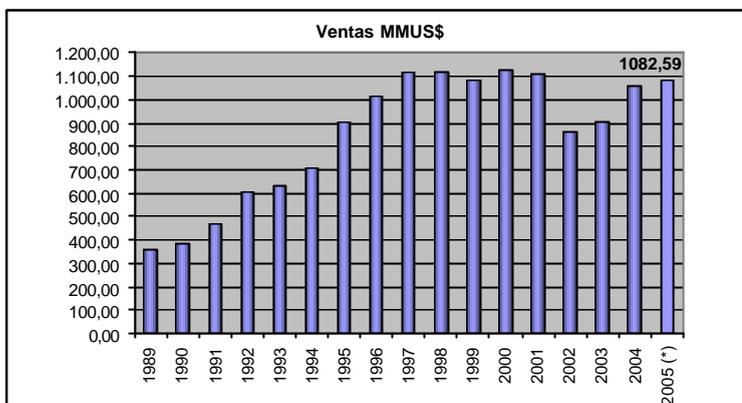
- 1.- ACTI, 2003, "Propuesta ACTI para la agenda digital", [www.acti.cl](http://www.acti.cl).
- 2.- Adimark y Fundación País Digital, 2003, Documento "Percepción de la importancia del tema tecnológico en el desarrollo del país".
- 3.- Asociación chilena de empresas de tecnologías de información (ACTI), [www.acti.cl](http://www.acti.cl).
- 4.- Cámara Nacional de Comercio, informe: "Inversiones en tecnología de la información", [www.cnc.cl](http://www.cnc.cl).
- 5.- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Ediciones Dolmen, febrero 1999.
- 6.- JOFRE, Enrique, 2002, "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios", Serie Gestión N°35 Universidad de Chile, Santiago.
- 7.- KAPLAN, Robert y NORTON, David, "Cuadro De Mando Integral", 2° Edición Editorial: Gestión 2000.
- 8.- Ministerio de Economía, Programa Chile Innova, 2003, "Diagnóstico de la industria de tecnologías de información en Chile".
9. - PORTER, Michael, 1996, "What is Strategy", Harvard Business Review, diciembre 2003.
- 10.- Revista Gerencia, Información noticias relevantes de la industria, [www.gerencia.cl](http://www.gerencia.cl)

## ANEXOS

## Anexo A – Índice de Actividad TI Segundo Trimestre 2005

Índice de Actividad TI / Segundo trimestre 2005

Año	Ventas MMUS\$	Variación
1989	361,97	
1990	383,65	5,99%
1991	467,46	21,85%
1992	606,11	29,66%
1993	634,52	4,69%
1994	706,97	11,42%
1995	902,74	27,69%
1996	1.013,36	12,25%
1997	1.118,44	10,37%
1998	1.119,22	0,07%
1999	1.080,13	-3,49%
2000	1.128,04	4,44%
2001	1.111,08	-1,50%
2002	864,68	-22,18%
2003	904,85	4,65%
2004	1.061,76	17,34%
2005 (*)	1.082,59	1,96%



(\*) Ventas proyectadas para 2005.

Fuente: ACTI, Desafío de la Industria de TI -Segundo Trimestre 2005

## Anexo B – Participación de las empresas de TI por rubro de actividad

Participación de las empresas por rubro de actividad

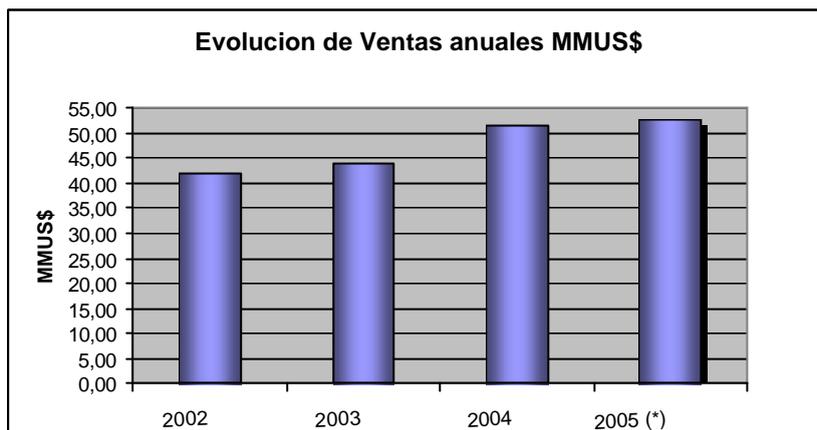
Rubro		% Total	Micro	Pequeñas	Medianas Grandes
Desarrollo e ingeniería de Software y aplicaciones	Software	22,4%	19,6%	26,2%	18,8%
Comercio (importación y ventas) de hardware	Hardware	16,7%	17,9%	16,6%	21,0%
Diseño de sitios Web	Servicios	13,8%	23,2%	7,8%	0,5%
Asesoría o consultoría en computación e informática	Servicios	10,6%	9,7%	11,0%	12,7%
Soporte, manutención y reparación de equipos	Servicios	6,9%	10,1%	3,8%	6,1%
Ingeniería Eléctrica y Electrónica	Servicios	6,6%	4,2%	9,0%	6,6%
Internet (ISP, Hosting, ASP)	Servicios	3,9%	1,9%	6,2%	2,8%
Comercio (importación y ventas) de suministros e insumos	Hardware	3,3%	3,6%	1,8%	7,8%
Procesamiento de datos	Servicios	3,2%	0,0%	4,8%	9,4%
Servicios de comunicaciones o telecomunicación	Servicios	2,8%	2,1%	2,7%	6,0%
Otros servicios (vigilancia, publicidad, banca)	Servicios	2,1%	0,6%	3,6%	2,2%
Comercio (importación y ventas) de software	Software	2,1%	2,4%	1,5%	3,3%
Instalación de redes eléctricas y/o electrónicas	Servicios	2,1%	1,8%	2,4%	2,2%
Capacitación en computación e informática	Servicios	1,7%	1,8%	2,0%	0,5%
Multimedia (CD)	Servicios	0,8%	1,2%	0,6%	0,0%

Resumen	% Total	Micro	Pequeñas	Medianas Grandes
Servicios	55%	57%	54%	49%
Software	25%	22%	28%	22%
Hardware	20%	22%	18%	29%

Fuente: Diagnóstico de la Industria de las Tecnologías de la Información en Chile - Programa Chile Innova 2004

Anexo C – Evolución Ventas sub-sector de la industria

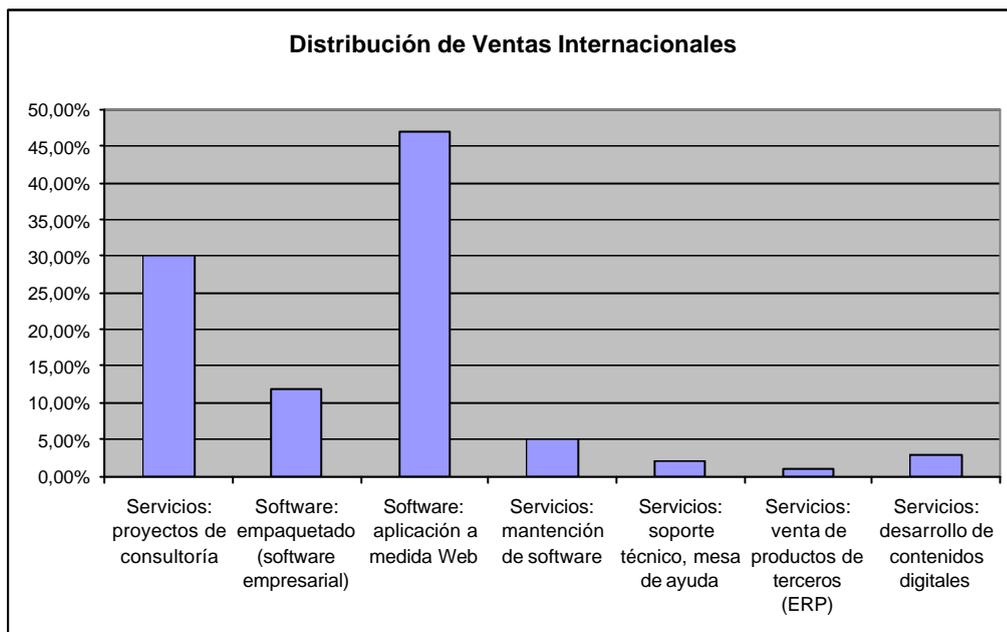
Año	Ventas Total Industria MMUS\$	% Participacion rubro	Ventas MMUS\$	% GECHS	Ventas MMUS\$
2002	864,68	22,4%	193,69	21,71%	42,05
2003	904,85	22,4%	202,69	21,71%	44,00
2004	1.061,76	22,4%	237,83	21,71%	51,63
2005 (*)	1.082,59	22,4%	242,50	21,71%	52,65



(\*) Ventas proyectadas para 2005.

## Anexo D – Distribución de Ventas internacionales

<b>Distribución de Ventas Internacionales</b>	<b>%</b>
Servicios: proyectos de consultoría	30,00%
Software: empaquetado (software empresarial)	12,00%
Software: aplicación a medida Web	47,00%
Servicios: mantención de software	5,00%
Servicios: soporte técnico, mesa de ayuda	2,00%
Servicios: venta de productos de terceros (ERP)	1,00%
Servicios: desarrollo de contenidos digitales	3,00%



Fuente: GECHS - Diagnóstico de la Industria Nacional de Software y Servicios 2004

## Anexo E – Estructura de Costos Industria

### Estructura de costos de las empresas TI

	<b>% Total</b>
Ventas	15,94%
Marketing	4,74%
Administración y Finanzas	13,63%
Desarrollo de Software a Medida	23,94%
Desarrollo de productos/Servicios	18,86%
Productos/Servicios	5,17%
Servicios Profesionales	13,54%
Otros	4,17%

Fuente: GECHS - Diagnóstico de la Industria Nacional de Software y Servicios 2004

## Anexo F – Estructura de la Cadena de Distribución en la Industria

### Estructura básica de la cadena de distribución

	% Total	Micro	Pequeñas	Medianas Grandes
Directa a clientes	93,9%	94,5%	94,3%	90,6%
Mayoristas	5,7%	3,6%	6,0%	12,2%
Distribuidores	15,6%	10,9%	17,4%	26,6%
Resellers o Minoristas	11,7%	8,6%	16,1%	7,2%

Fuente: Diagnóstico de la Industria de las Tecnologías de la Información en Chile - Programa Chile Innova 2004

## Anexo G – Índices de Actividad Costa Rica

### PRODUCCION AÑO 2002 AL 2004

#### Producto Interno Bruto por industria a precios constantes/n1 Composición porcentual

	2002	2003	2004
Producto interno bruto a precios de mercado	100,0	100,0	100,0
Menos: Impuestos sobre los productos y las importaciones (netos de subvenciones)	9,4	9,2	9,1
Producto interno bruto a precios básicos	90,6	90,8	90,9
Agricultura, silvicultura y pesca	10,1	10,2	9,9
Extracción de minas y canteras	0,0	0,0	0,1
Industria manufacturera	21,8	22,2	21,7
Construcción	3,8	3,8	3,9
Electricidad y agua	3,0	2,9	3,0
Comercio, restaurantes y hoteles	17,7	17,1	17,2
Transporte, almacenaje y comunicaciones	11,5	12,2	13,2
Servicios financieros y seguros	4,1	4,3	4,6
Actividades inmobiliarias	4,9	4,7	4,6
Otros servicios prestados a empresas	3,4	3,4	3,5
Servicios de Administración Pública	2,4	2,3	2,2
Servicios comunales, sociales y personales	10,6	10,3	10,1
Menos: servicios de intermediación financiera			
Medidos indirectamente (SIFMI)	2,7	2,8	3,0

Notas: n1/Cifras preliminares para el 2003 y 2004.-

FUENTE: Banco Central de Costa Rica

## Anexo H – Evolución de Márgenes del negocio

### Evolución de Márgenes por Línea de Negocio Vendida

	AÑO 2005 (proyectado)			AÑO 2004			AÑO 2003		
	VENTAS	COSTOS	MARGEN	VENTAS	COSTOS	MARGEN	VENTAS	COSTOS	MARGEN
<b>Proyectos de Autoservicios</b>	<b>38.925.933</b>	<b>27.851.670</b>	<b>28%</b>	<b>54.620.171</b>	<b>39.080.964</b>	<b>28%</b>	<b>60.293.691</b>	<b>20.967.279</b>	<b>65%</b>
Servicios Profesionales	23.132.449	20.244.842	12%	32.459.037	28.407.199	12%	772.835	705.766	9%
Ventas de Hardware	978.271	978.271	0%	1.372.693	1.661.916	-21%	11.980.273	10.809.220	10%
Ventas de Licencias de Software	14.815.213	6.422.438	57%	20.788.441	9.011.850	57%	30.464.474	9.452.294	69%
Otros Ingresos		0	0%				17.076.109		100%
<b>Sucursales de Banco</b>	<b>27.015.009</b>	<b>11.711.085</b>	<b>57%</b>	<b>188.685</b>	<b>81.795</b>	<b>57%</b>	<b>1.050.000</b>	<b>325.786</b>	<b>69%</b>
Ventas de Licencias de Software	27.015.009	11.711.085	57%	188.685	81.795	57%	1.050.000	325.786	
<b>Drivers y Gateways</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	
		0	0%						
<b>Servicios de SW</b>	<b>87.278.745</b>	<b>76.383.802</b>	<b>12%</b>	<b>189.338.985</b>	<b>165.703.936</b>	<b>12%</b>	<b>192.122.835</b>	<b>175.449.765</b>	<b>9%</b>
Servicios Profesionales	87.278.745	76.383.802	12%	189.338.985	165.703.936	12%	192.122.835	175.449.765	
<b>Productos Representados</b>	<b>2.129.348</b>	<b>1.703.478</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	
	2.129.348	1.703.478	20%						
<b>OTROS</b>	<b>9.027.385</b>	<b>7.221.908</b>	<b>20%</b>	<b>5.699.081</b>	<b>2.187.662</b>	<b>62%</b>	<b>17.000</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>164.376.420</b>	<b>124.871.944</b>	<b>24%</b>	<b>249.846.922</b>	<b>207.054.358</b>	<b>17%</b>	<b>253.483.526</b>	<b>196.742.831</b>	<b>22%</b>