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

CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA Y UNA IDENTIDAD PARA UNA EMPRESA DE SOFTWARE

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

HERNAN EDUARDO BELLO RIQUELME

PROFESOR GUIA:
LUIZ ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
IVAN BRAGA CALDERON

SANTIAGO DE CHILE
DICIEMBRE, 2012

Resumen

El objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia y una identidad para Insis, Ingeniería en Sistemas de Software S.A., empresa nacional fundada en 1996 que comercializa soluciones de gestión empresarial basadas en tecnologías de información para empresas de tamaño pequeño y mediano grandes. Esta estrategia deberá permitir generar un crecimiento sustentable generando beneficios a sus principales grupos de interés, sus clientes, sus trabajadores y sus inversionistas.

Su modelo actual de negocios está orientado al producto y consiste en la venta de proyectos de implantación y licencias de uso de software de fabricación propia, contratos de soporte, servicios de arriendo de software, venta de software para la administración de bases de datos e inteligencia de negocios, consultoría y desarrollo de proyectos a medida.

El desarrollo de este trabajo se efectuó mediante un análisis del ambiente externo con énfasis en el comportamiento de la industria en relación a la satisfacción de las necesidades de las empresas clientes con el objeto de identificar oportunidades y amenazas que se correlacionaron con las fortalezas y debilidades de Insis S.A.

Se determinó que las ventajas competitivas de Insis son la Capital Humano, Reputación, Retención Clientes y Cultura Organizacional.

La estrategia diseñada propone focalizarse en el Cliente en lugar del producto, por medio del posicionamiento estratégico de Solución Total al Cliente, según el modelo DELTA, dando solución a las necesidades específicas a los clientes de Insis en relación a la optimización de procesos, disminución de costos operacionales y de mejorar las relaciones con los clientes finales focalizando especialmente en la empresas productivas y de retail.

Índice

Resumen……2

1 Introducción 9

1.1. Antecedentes 9

1.2. Alcances 11

1.3. Objetivos 11

1.4. Resultados Esperados para Insis por el desarrollo de la nueva estrategia 12

1.5. Marco Teórico 12

1.6. Metodología 13

2. Análisis Ambiental 14

2.1. Ambiente Externo 14

2.1.1. Entorno General 14

2.1.1.1. Económico 14

2.1.1.2. Tecnológico 14

2.1.1.3. Político Legal 15

2.1.1.4. Socio Cultural 15

2.1.2. Identificación del Mercado 31

2.1.3. Ambiente de la Industria 35

2.1.3.1. Amenazas de nuevos entrantes 35

2.1.3.2. Rivalidad entre las empresas que compiten 35

2.1.3.3. Poder de Negociación de los compradores 37

2.1.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores. 38

2.1.4. Análisis de la Competencia 39

2.1.4.1. Análisis por Competidor 39

2.1.4.2. Cumplimiento de Parámetros de Selección de Proveedor de Soluciones Empresariales por Proveedor. 46

2.1.4.3. Conclusiones del Análisis de la Competencia 48

2.2. Análisis del ambiente interno 49

2.2.1. Estructura Organizacional 50

2.2.2. Modelo de Negocio 51

2.2.3. Estrategia 51

2.2.4. Políticas 52

2.2.5. Análisis de la cadena de valor de Insis S.A. 53

2.2.5.1. Actividades principales 54

2.2.5.2. Actividades de apoyo 55

2.2.6. Recursos 56

2.2.6.1. Recursos Tangibles 56

2.2.6.2. Recursos Intangibles 58

2.2.7. Cartera actual de clientes de Insis 61

2.2.8. Determinación de las competencias centrales 61

3. Análisis FODA 64

3.1. Fortalezas **64**
3.2. Oportunidades **64**
3.3. Debilidades **65**
3.4. Amenazas **65**
3.5 Conclusiones del análisis FODA **65**
4. Desarrollo Estrategia ***67***
4.1. Modelo de Negocios **67**
4.2. Visión **67**
4.3. Misión **67**
4.4. Propuesta de Valor **67**
4.5. Posicionamiento Estratégico **68**
4.5.1. Ejes Estratégicos 70
4.5.1.1. Soluciones adaptadas al problema específico del cliente 70
4.5.1.2. Proximidad con el Cliente 70
4.5.1.3. Integración con el cliente 71
4.5.1.4. Apoyar la Eficiencia Operacional 71
4.5.1.5. Aprendizaje 72
4.5.1.6. Velocidad de liberacion de nuevos productos. 72
4.5.1.7. Bajo Costo de Propiedad 73
4.5.1.8. Capital Humano 74
4.6 Implementación y Control **75**
4.6.1 Estructura Organizacional 75
4.6.2 Descripción de procesos adaptativos 79
4.6.3. Programa de Implantación de Procesos Adaptativos 89
4.7 Segmentos de Mercado **90**
4.7.1 Mercado Objetivo 90
4.7.2 Segmentación por comportamiento de compra y beneficios esperados. 90
4.7.3 Segmentación por industria. 91
4.7.4 Segmentación demográfica 91
4.7.5 Segmentación por Necesidades 92
4.7.6 Segmentación productos y servicios por segmento. 94
4.8 Estrategias de atracción por segmento **95**
4.8.1 Estrategia de atracción para el Segmento Primario 95
4.8.2 Estrategia de atracción para Segmento Secundario 95
5 Plan de Marketing ***96***
5.1. Objetivos del Plan de Marketing **96**
5.2. Acciones de Marketing **97**
5.3. Descripción de Acciones de Marketing **97**
5.4. Planificación de Implementación del Plan de Marketing **104**

5.5. Presupuesto del Plan de Marketing **105**

6 Análisis de Beneficios ***106***

7 Análisis de Riesgos de Implementación de la Estrategia ***109***

7.1 Capital Humano **109**

7.2 Financiera **109**

7.3 Dependencia del Director Gerente **109**

7.4 Estandarización de Soluciones **110**

8 Conclusiones y Recomendaciones ***111***

9. Bibliografia ***114***

Índice de Tablas

Tabla 1 : Objetivos a cumplir para la implantación de una solución de gestión empresarial 16
Tabla 2 :Principales parámetros utilizados para evaluar a un proveedor de aplicaciones de gestión empresarial..... 17
Tabla 3 : Factores Críticos en la Implantación de un Sistema Jerarquizados según importancia..... 25
Tabla 4 :Desempeño de clase promedio para empresas clasificadas según Clases de Maduración..... 27
Tabla 5 :Clasificación de Empresas según ventas anuales..... 32
Tabla 6: Cumplimiento de Parámetros de Selección de Proveedor de Soluciones Empresariales por Proveedor 46
Tabla 7 :Combinaciones de los criterios de ventaja competitiva sostenible..... 62
Tabla 8 :Asignación de participación y asignación de responsabilidades de los ejes estratégicos por unidades organizacionales y Medidas de Rendimiento para Control 78
Tabla 9: Necesidades por Segmento..... 93
Tabla 10: Productos y Servicios por Segmento..... 94
Tabla 11: Planificación de implementación del Plan de Marketing 104
Tabla 12 : Presupuesto de Marketing expresados en dólares..... 105
Tabla 13: Flujo caja neto en dólares aplicando estrategia..... 106
Tabla 14: Flujo caja neto en dólares sin estrategia 107

Índice de Gráficos

Gráfico 1 : “Razones para no Invertir en un ERP” 29
Gráfico 2 : “El tamaño anual del mercado para aplicaciones empresariales está estimado según IDC en US$97.5M (cifra al 2009) 32
Gráfico 3 : Presupuesto de TI como porcentaje de facturación, todos los rubros, por año 33
Gráfico 4 :Presupuesto de TI como porcentaje de la facturación por rubro año 2011. 34

Índice de Cuadros

Cuadro 1 : Resultados de Mejoras de Desempeño de la implementación de un ERP en empresas clasificadas por Nivel de Maduración 30
Cuadro 2 : Competidores de Insis por Segmento de Mercado. 39
Cuadro 3 :Estructura actual organizacional de Insis S.A. 50
Cuadro 4 :Cadena de Valor de Insis 53
Cuadro 5 :Modelo Delta de Posicionamiento Estratégico para Insis 69
Cuadro 6 :Nueva Estructura organizacional de Insis..... 75
Cuadro 7 :Programa de Implantación de Procesos Adaptativos 89
Cuadro 8 : Acciones de Marketing 97

1 Introducción

1.1. Antecedentes

Las empresas deciden incorporar tecnologías de información para el soporte de sus procesos con el objetivo de ganar eficiencia y mejorar su control de gestión. Para lograr estos objetivos se desarrollan proyectos de desarrollo de aplicaciones de gestión empresarial construidas de acuerdo a especificaciones del cliente o se adoptan aplicaciones ya construidas que contienen funcionalidades que dan soporte total o parcial a la cadena de generación de valor de una empresa.

Según un estudio de IDC[1] para Latinoamérica, publicado en 2008, las aplicaciones de gestión empresarial basadas en tecnologías de la información, presentan una baja penetración en las empresas de tamaño medio, entendiendo como tal, las empresas entre 100 a 500 empleados. Tan solo una de cada tres empresas ha incorporado estos sistemas de software. La tasa para las pequeñas empresas alcanzaba en ese año tan solo el 5%. Las empresas de tamaño intermedio, según este estudio, utilizan software de desarrollo propio o soluciones a pedido en cambio el 90% de las grandes empresas utilizan soluciones de proveedores tales como SAP, Oracle y Microsoft.

De acuerdo a este mismo estudio las tasas de adopción de tecnologías de información en forma de aplicaciones para la gestión, deberían tener tasas de crecimiento cercanas al 10% anual.

En relación al cumplimiento de los objetivos de estos proyectos, existen estudios como el de Trunick 1999 [8] que han podido determinar que el 40% han resultado parcialmente éxitos, el 20% han resultado fracasos completos. No se indica los resultados en relación al 40% restante.

[1] IDC International Data Corporation Entidad especializada en Estudios de Mercado de Tecnologías de Información

Los grandes proveedores de software empresarial apuntaron inicialmente al segmento de las grandes empresas pero en Latinoamérica son un mercado pequeño. Por lo mismo hoy están orientándose a empresas intermedias y pequeñas con soluciones desde US$10.000 aunque hay que considerar que son soluciones altamente empaquetadas y los costos de adaptación hacen superar bastante dicha cifra debiendo incurrir el cliente en costos y esfuerzos de dedicación adicionales que no tenía contemplado.

Adicionalmente al volumen de ventas o la cantidad de personal se puede segmentar a los clientes de aplicaciones de gestión empresarial en:

- Empresas que realizan proyectos de implantación con adaptaciones al modelo de negocio y alineación de los procesos con la estrategia de la empresa.
- Empresas que buscan productos estándares y no realizan adaptación al modelo de negocio.
- Empresas que no ven valor alguno en la incorporación de TI a sus procesos.

Los dos primeros segmentos resultan atractivos para la generación de una oferta de valor que permita lograr beneficios tales como incrementar la satisfacción de sus clientes finales y mejorar rendimientos por medio de optimización de procesos o reducción de costos variables y fijos.

1.2. Alcances

El alcance del siguiente trabajo es diseñar una estrategia y una identidad para Insis S.A. analizando la industria de las tecnologías de información aplicadas a las aplicaciones de gestión empresarial. Se incluirá la implementación de la estrategia seleccionada con sus correspondientes elementos de control de implantación.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia para Insis S.A., empresa nacional dedicada a la comercialización de soluciones para la gestión empresarial basadas en tecnologías de la información que le permita un rendimiento sustentable y superior a la industria satisfaciendo las necesidades de sus clientes y generando beneficios para los principales grupos de interés de Insis.

Objetivos Específicos

- Llevar a cabo un análisis del ambiente externo y de la industria de las soluciones para la gestión de empresas basadas en tecnologías de información de modo de determinar las oportunidades para Insis S.A. y correlacionarlas con las fortalezas de la misma.
- Realizar un análisis del ambiente interno de Insis para determinar las capacidades que fundamentan las ventajas competitivas.
- Formalizar una visión y una misión que le otorgue una distinción y una razón de ser a Insis S.A.
- Escoger una Estrategia para Insis S.A
- Diseñar la implantación de la estrategia con un horizonte de tres años.

1.4. Resultados Esperados para Insis por el desarrollo de la nueva estrategia

- Aumentar el volumen de ventas
- Aumentar la fidelización de clientes
- Aumentar la rentabilización de clientes.
- Lograr rentabilidades que le den crecimiento sustentable

1.5. Marco Teórico

El marco teórico utilizado es el modelo básico de administración estratégica propuesto por Thomas L. Wheelen, David Hunger e Ismael Oliva en el libro 'Administración Estratégica y Política de Negocios' Decima Edición, 2007 Editorial Pearson Prentice Hall.

Este Modelo está compuesto de las siguientes etapas:

- Análisis Ambiental
- Formulación de la Estrategia
- Implementación de la Estrategia
- Evaluación y Control

El análisis externo en el ambiente industrial fue efectuado por el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1985).

Para el diseño del posicionamiento estratégico se utilizó el Modelo Delta propuesto por Arnoldo Hax and Dean L. Wild en el libro "The Delta Project Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy" Edición 2001 que plantea tres opciones de posicionamiento estratégico: Mejor Producto, Solución Total al Cliente y Consolidación del Sistema.

1.6. Metodología

La metodología de trabajo consistirá en recopilar información de fuentes abiertas y publicadas en forma de estudios realizados por universidades, centros de estudios reconocidos e información recopilada de la propia empresa.

El desarrollo del trabajo considerará obtener un importante conocimiento del estado actual de la industria de las aplicaciones de tecnologías de información para la gestión y administración de empresas. Especial énfasis se hará en comprender los beneficios esperados por los clientes como las causas de los proyectos de implantación fallidos.

Se describirá el ambiente externo e interno de la empresa para descubrir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el objeto de determinar las oportunidades de crecimiento que permitan un rendimiento sustentable que satisfaga a las principales partes interesadas (clientes, trabajadores e inversionistas).

Mediante este proceso de análisis se buscará encontrar concordancia entre las oportunidades externas y las fortalezas internas. Del mismo modo se trabajará con las amenazas externas y las debilidades internas de la empresa.

Por medio de la utilización del FODA se buscará reafirmar la identificación de las competencias distintivas de la empresa y de las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar por no contar con los recursos necesarios para ello.

Con estos elementos desarrollara una estrategia que logre un posicionamiento singular para Insis con las actividades necesarias para su logro. Esta estrategia incluirá una oferta de valor a los clientes los que serán identificados con una segmentación del mercado objetivo. La propuesta de valor será una solución a necesidades de clientes que no están siendo atendidas satisfactoriamente y que Insis dará satisfacción superando las expectativas de sus clientes y sobre las ofertas de la competencia.

2. Análisis Ambiental

2.1. Ambiente Externo

2.1.1. Entorno General

2.1.1.1. Económico

Como se puede observar el gráfico "Presupuesto de TI como porcentaje de facturación, todos los rubros, por año" las inversiones en TI es sensible a los ciclos económicos, apreciándose que en periodos de crisis disminuye la inversión. Este fenómeno podría generar una oportunidad para Insis, dado que algunas empresas podrían tener la necesidad de reducir costos de operación y requerir soluciones de gestión empresarial a menor costo o con un horizonte de inversión a menor plazo.

La contraparte del efecto de los ciclos económicos es que la la empresa debe contar con caja para hacer frente a irregularidades en las recuperaciones de cobranza.

2.1.1.2. Tecnológico

La industria de tecnologías de información y comunicaciones es una de las industrias de gran velocidad de desarrollo, traduciéndose esto en nuevos productos y nuevas tendencias en el uso de la tecnología para la optimización de procesos empresariales. Esto significa que los proveedores de soluciones para la gestión empresarial deben generar aplicaciones para el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

La empresa debe contar con un área de investigación y desarrollo para crear nuevas soluciones y aplicaciones.

2.1.1.3. Político Legal

Cada país donde se desarrolla una empresa cuenta con un marco legal que fija determina obligaciones que deben cumplirse. Los clientes de Insis se ven afectados por normativas emanadas principalmente desde el Servicio de Impuestos Internos, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Economía, Servicio Agricola Ganadero, Organismos Medio Ambientales. Por algunas de estas exigencias se deben realizar cambios o introducir nuevas funcionalidades a las aplicaciones. Estas leyes, reglamentos y circulares tienen relación a normas de presentación de estados financieros para efectos tributarios, reglas de cálculo de remuneraciones, estados de información financiera, certificaciones y trazabilidad para el procesamiento de alimentos y normas para procesos industriales en cuanto a contaminación ambiental.

Se debe contar con capacidad para desarrollar nuevas funcionalidades para satisfacer las nuevas normativas cumpliendo los plazos establecidos y capturar las nuevas oportunidades de negocios que se generan.

2.1.1.4. Socio Cultural

Según un estudio de Aberdeen Group[2] efectuado el 2010 para Latinoamérica indica que los principales beneficios buscados por las empresas con la incorporación de las tecnologías de información a su gestión son reducción de costos, servicio al cliente y crecimiento.

La industria de tecnologías de información aplicadas a la gestión de empresas o Soluciones de Gestión Empresarial, son actualmente conocidas como ECM (Enterprise Commerce Management) o BSM (Business Services Management) donde los procesos administrativos y operacionales de la empresa serán

[2] Centro de Estudio y Análisis de Tecnologías de Información con sede en Boston U.S.A. y en U.K. Europa.

apoyados por componentes de ERP (Enterprise ResourcePlanning)[3], SCM (Supply Chain Management)[4] , CRM (CustomerRelationShip Management)[5], BPM (Business Process Modeling)[6] y BI (Business Intelligence)[7]. Estos componentes permiten integrar el flujo de información entre toda la cadena de valor de la empresa y que incluye las áreas financieras, operaciones, marketing, comercial, recursos humanos. Los beneficios esperados se lograrían por medio del logro de los siguientes objetivos.

Tabla 1 : Objetivos a cumplir para la implantación de una solución de gestión empresarial

Integración de todas las áreas de la empresa
Reducción de costos operacionales
Drásticas disminuciones de inventario
Reducciones en capital de trabajo
Mejorar la relación con los clientes en relación sus necesidades y calidad de servicio
Capacidad de administrar las relaciones con proveedores, alianzas estratégicas y clientes como un todo integrado.

Fuente "ERP en América Latina: Una inversión en el futuro para las PYMES" Aberdeen Group Septiembre del 2010.

Según el mismo estudio, si bien es cierto que la reducción de costos es un impulsor para el inicio de un proyecto, las empresas declaran estar necesitadas de mejorar las experiencia de sus clientes finales, simplificar la manera de hacer negocios con ellas, mejorar la operación y sincronización entre los componentes de su cadena de valor, realizar innovaciones y apoyar el crecimiento.

[3] ERP Enterprise Resource Planning Sistemas Integrados de Software para la administración de recursos empresariales.
[4] SCM Supply Chain Management Sistemas para la administración de la cadena de abastecimiento
[5] CRM Customer Relationship Management Administración de las relaciones con los clientes
[6] BPM Business Process Management Administración de Procesos de Negocios
[7] BI Business Intelligence Sistemas de Inteligencia de Negocios

La decisión de iniciar un proyecto de implantación de una solución de gestión empresarial se toma cuando se forma el convencimiento de que los actuales procesos de la empresa no están siendo adecuados para las necesidades estratégicas actuales o futuras. (Aberdeen Group 2010).

Principales parámetros utilizados para evaluar a un proveedor de un sistema de gestión empresarial:

Tabla 2 : Principales parámetros utilizados para evaluar a un proveedor de aplicaciones de gestión empresarial.

Cantidad de requerimientos que son satisfechos con la funcionalidad estándar
Capacidad y flexibilidad para adaptarse a los requerimientos particulares de la empresa
Costos totales de la solución
Experiencia y casos de éxito en la industria
Tecnologías empleadas y facilidades de uso
Cantidad y perfil de clientes
Estabilidad en las tecnologías empleadas
Robustez tecnológica de la solución
Inversión en Investigación y Desarrollo
Metodología de implantación
Usabilidad, escalabilidad y flexibilidad para la gestión de las nuevas unidades de negocios.

Fuente “Análisis y Futuras Tendencias Sistemas ERP” Business Process Management

De estos productos existe una gran variedad en el mercado y de distintos proveedores, pero su implantación en las empresas no garantiza la obtención de los beneficios esperados. El éxito en la implantación de estos productos en las empresas, está fuertemente relacionado con las habilidades y competencias del proveedor en gestión y administración de empresas, quien debe actuar como consultor de negocios, enfrentar resistencia al cambio producto de la intervención en la cultura de la empresa y falta de alineación de los procesos de la cadena de valor con la estrategia de la empresa del cliente.

Es interesante destacar que un estudio de Oscar Barros[8] sobre la realidad del uso de estas tecnologías en Chile, concluyó que la eficiencia operacional y la administración del mercado de cada empresa es la principal preocupación de las empresas y no existe una gran preocupación por procesos de innovación o avances en gestión integrada de cadenas de valor.

Comportamiento de Compra del Cliente

En la publicación "INGENIERÍA DE NEGOCIOS DISEÑO INTEGRADO DE NEGOCIOS, PROCESOS Y APLICACIONES TI" [7] se ha caracterizado al comprador en los siguientes segmentos. Cabe destacar que este comportamiento de compra es observable en pequeñas, medianas y grandes empresas.

i) Segmento Primario

- Clientes que están muy interesados en lograr eficiencias en su cadena de valor incorporando tecnología y están dispuestos a rediseñar sus procesos. Estos clientes valoran las soluciones personalizadas que le agregan mayor valor y están dispuestos a pagar por ellas.

ii) Segmento Secundario

- Clientes que están preocupados por los costos pero no están convencidos que nuevos procesos o tecnologías tendrán un alto impacto en aumento de ventas o mayores retornos.

iii) Segmento no atractivo.

- Clientes cuyas decisiones de compra están determinadas por los costos más bajos y visualizan las ofertas de nuevas soluciones como *commodities.*

[8] Oscar Barros. Director del programa MBE del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile

Esta clasificación resulta de especial importancia pues la estrategia de acercamiento para cierre de negocio deberá ser adecuada a cada segmento y lo más importante, la clasificación del mercado en términos de volumen de venta solo nos daría un indicio en términos del eventual volumen del negocio, pero no de la motivación de compra ni de la eventual complejidad del proyecto. Los segmentos que resultan más atractivos para Insis son el Primario y el Secundario dado que el tercer segmento, en el Segmento no atractivo, los clientes buscarán soluciones entre las ofertas estándares y de bajo costo.

Realidad en el uso de soluciones empresariales basadas en Tecnología de Información

En la publicación "INGENIERÍA DE NEGOCIOS DISEÑO INTEGRADO DE NEGOCIOS, PROCESOS Y APLICACIONES TI" [7] se establece que las prácticas de gestión de las empresas chilenas está lejos de ser de calidad mundial. El uso de software empresarial tales como ERP,CRM tienen una disponibilidad de un 47,5% a nivel general, que podría ser considerado como alto, la realidad es que estos son utilizados como back office para la realización de las funciones necesarias para la operación de la empresa pero que su implantación sea lo más rápida posible a un costo lo más bajo posible y sin realizar acciones de intervención en la cadena de generación de valor que permitan alcanzar mejores niveles de eficiencia. En este trabajo se habla de cero innovaciones en las prácticas del negocio. Por lo tanto se puede concluir que el potencial de las aplicaciones empresariales como los ERP no está siendo utilizado por las empresas chilenas. De alguna manera esto representa una tremenda oportunidad si se considera que en estudios realizados en USA se determinó que una combinación de prácticas de excelencia en conjunto con TI logran importantes incrementos de productividad marginal bruta es 94.9% lo cual se compara con el 7.8% del capital y un 1,22% para el trabajo. Las empresas chilenas han apostado fuertemente a la rentabilidad obtenida por medio de la explotación de los recursos

naturales y en lo posible un bajo costo de mano de obra. Expertos sostienen que esto tiene un límite y que las empresas nacionales se enfrentaran tarde o temprano al desafío de competir además por calidad de gestión, plano en que las tecnologías de información tendrán mucho que aportar.

Razones que gatillan un proceso de compra.

Según la experiencia acumulada y la literatura especializada, las empresas evalúan incorporar nuevos sistemas cuando de perciben que estos no están alineados con las actuales estructuras y procesos de negocio o cuando requieren adecuarse a nuevas necesidades generadas por el ambiente interno o externo de la empresa. Chile se caracteriza por una cultura empresarial de corto plazo[6] donde no existe mayor preocupación por aspectos tecnológicos ni de innovación, siendo la mayor preocupación aspectos de producción y de mercado. Para las empresas que cuentan con aplicaciones heredadas y no integradas entre sí, la principal preocupación será lograr una integración funcional por medio de una base de datos que soporte las distintas funciones de la empresa. Otra preocupación importante es la obsolescencia tecnológica siempre y cuando esta impida seguir operando los actuales sistemas. Las situaciones que se pueden identificar para que una empresa inicie un proceso de renovación o adquisición de un nuevo software empresarial son:

- Sistema actual heredado no integrado que exige gran esfuerzo de mantención de datos con fuerte duplicación de ingreso
- Obsolescencia tecnológica. El sistema actual no puede ser ejecutado en arquitecturas vigentes
- Pérdida de soporte del proveedor interno o externo
- Requerimiento externo. Por desarrollo de la empresa (apertura a la bolsa) o por exigencias de nuevos inversionistas.

- Requerimiento interno. El consejo directivo ha sido renovado e incluye la modernización de sistemas como prioridad

Dinámicas de los procesos de compra

i) Son liderados por algún ejecutivo interno que ha sido responsabilizado del proceso. No necesariamente posee experiencia en procesos similares.

ii) Se utiliza asesoría externa que procede a estructurar una matriz funcional que pondera los atributos deseables. Habitualmente estos atributos son las funciones básicas que debe poseer cualquier sistema informático de gestión empresarial

iii) Los atributos más valorados son: costo, experiencia del proveedor en proyectos similares para la misma industria, capacidad de adaptación del software a bajo costo, capacidad por parte del proveedor de incorporar las mejores prácticas

iv) Los atributos habitualmente ausentes y que son relevantes para garantizar éxito son: tecnología utilizada por el proveedor (uso de herramientas para el modelamiento de soluciones, certificaciones, rotación de personal, personal con experiencia efectiva en proyectos similares y que se garantice su participación en el proyecto

v) No se considera de manera especial la integración de la empresa verticalmente con clientes y proveedores.

vi) No se considera la incorporación de la tecnología como catalizador de mejoramientos sustanciales en eficiencia operacional

Si la selección del software esté sesgada por alguna situación exógena al proyecto hacia una marca o proveedor en especial, lo relevante al momento de la selección será:

i) Costo del proyecto de implantación. (No es considerado el costo de explotación a mediano o largo plazo, es decir de tres a cinco años)

ii) Costo de licenciamiento.

iii) Beneficios en términos de aumento de rentabilidad de activos y capital humano

iv) Generar información que apoye la confección de estados financieros, comportamiento de la demanda, comportamiento de adquisiciones.

Adopción versus adaptación

Cada vez más se ha impuesto el convencimiento de que la empresa debe hacer un esfuerzo en adaptarse al sistema, lo que habitualmente se entiende como proceso de adopción, en lugar de adaptar el sistema, o como muchas veces se entiende como personalización. Para tomar la decisión de adoptar o adaptar, se recomienda realizar un análisis de la organización e identificar los procesos con los que se obtienen ventajas competitivas. Estas serían las únicas áreas donde el nuevo sistema podría ser adaptado. Todas las funcionalidades estándares y que no agregan valor con respecto a las que incluye el nuevo sistema, no deben ser adaptadas o modificadas.

Causas de satisfacción e insatisfacción de los clientes

Elementos a considerar para el éxito de un proyecto de implantación de un ERP, CRM o SCM.

i) Focalizarse en los procesos del negocio y clarificar requerimientos

Muchas organizaciones privilegian las características técnicas como las plataformas del software evaluado. Lo que importaría en realidad es la real capacidad de que el nuevo sistema dé soporte a los procesos del negocio sin alterar los que sean fuente de ventajas competitivas y que además se sintonice con las requerimientos claves.

ii) Cuidar el ROI (Retorno de la Inversión) del Proyecto

Diseñar un sistema de seguimiento de manera de asegurarse de alcanzar el total potencial del nuevo sistema.

iii) Administración del Proyecto

Contar con una metodología de implantación que involucre colaborativamente a usuarios claves, documentación, definición de requerimientos, negociación de cambios y en general que mantenga un adecuado control de recursos y tiempos según la planificación original.

iv) Compromiso de la Alta Gerencia

Asegurarse de lograr el compromiso de la alta gerencia. De no estar presente este apoyo, el éxito del proyecto está fuertemente comprometido pues no se contará con la fuerza necesaria para la negociación entre departamentos ni la modificación o introducción de nuevos procesos.

v) Forzar al proveedor a aumentar el alcance del proyecto presionando con cierre

El proveedor estará fuertemente focalizado en el cierre del negocio y probablemente más abierto a aumentar el alcance del proyecto por muy poco más del presupuesto. Esto puede resultar en un aparente éxito inicial, pero posteriormente el proveedor se verá en dificultades de cumplir lo exigido perjudicando a la propia organización del cliente.

vi) Administración del Cambio

La incorporación de un nuevo sistema en la organización (ERP, CRM, SCM) tendrá un fuerte impacto en las personas. Si no se considera en el presupuesto, los recursos para una adecuada capacitación, promoción y administración del cambio el éxito del proyecto puede peligrar por un uso inadecuado. Es importante destacar que la resistencia al cambio es una consecuencia de cambiar la cultura de hacer las cosas que tiene la organización cliente. Los cambios culturales son muy difíciles de desarrollar y pueden caer fuera del alcance del proyecto de implantación de una solución empresarial. Por lo tanto, en evaluación de factibilidad del proyecto se requiere asegurar la participación de la alta gerencia y realizar una prospección de la empresa de modo de evaluar la real factibilidad de éxito. De lo contrario se estará iniciando un proyecto de alto costo y pocas posibilidades de que resulte rentable para el proveedor.

vii) Asegurarse de que la organización cliente entienda la naturaleza del proyecto

Un sistema ERP, CRM, SCM no podrá ser implantado exitosamente si el alcance del proyecto no está claramente definido, así como los factores críticos de éxito. Muchas empresas han cometido el error de creer que por seleccionar un proveedor con experiencia o una marca de prestigio tienen asegurado el éxito y en cierta forma 'entregan' la organización al proveedor sin involucrarse en el proyecto.

Factores Críticos en la Implantación de un Sistema Jerarquizado según importancia.

No se han encontrado estudios tabulados en Chile, como el citado a continuación pero se utilizará para efectos de contar con una base para

determinar las variables que compondrían fortalezas de una empresa proveedora de soluciones empresariales.

Tabla 3 : Factores Críticos en la Implantación de un Sistema Jerarquizados según importancia

Lugar	Factor	Puntuación (Base 5)	Desv. Standard
1	Apoyo Alta Gerencia	4.8	0.62
2	Presencia de un auspiciador de proyecto	4.75	0.85
3	Gerencia de Proyecto	4.64	0.92
4	Uso del personal mejor preparado con dedicación adecuada	4.58	0.60
5	Comunicación Efectiva	4.51	0.85
6	Grado de Cooperación entre áreas de la empresa	4.40	0.91
7	Administración de las Expectativas	4.36	1.02
8	Nivel de conocimiento de los usuarios	4.33	1.21
9	Participación de los usuarios finales	4.22	0.82
10	Apego a Metodología de implantación	4.09	0.85
11	Selección adecuada del proveedor	4.02	0.61
12	Entrenamiento de los usuarios	4.01	1.12
13	Estrategia de Implantación	4.00	1.20
14	Claridad en alcance y metas del proyecto	3.89	1.14

Lugar	Factor	Puntuación (Base 5)	Desv. Standard
15	Utilización de Consultores Externos a la Empresa	3.75	0.85
16	Realización de la menor cantidad de cambios al sistema	3.68	1.52
17	Nivel de integración entre proveedor del sistema y cliente	3.15	0.52
18	Conformación de un Comité de Proyecto	2.95	0.63
19	Realización de cambios de procesos	2.84	0.55

Fuente. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA IMPLANTAR SISTEMAS EMPRESARIALES EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN VENEZUELA Colmenares G. Leopoldo E.

Como es posible observar, los elementos que resultan con mayor evaluación, tienen que ver con las habilidades y competencias del equipo consultor que implanta el sistema en relación a gestión de proyectos y resulta especialmente interesante el hecho de que un proyecto de esta naturaleza si no cuenta con auspiciadores ni apoyo de la alta gerencia está en serio riesgo. Esta realidad ha sido constatada de manera empírica por Insis.

Situación de América Latina

Distribución de la muestra según actividad económica. Total de empresas encuestadas 104 con ventas inferiores a US$1.000 millones al año.

Actividad Económica	**%** de Empresas sobre 104
Servicios Profesionales	30%
Otros Servicios	24%
Productores	23%
Distribución Mayorista	6%
Otros	17%

Fuente Aberdeen Group Agosto 2010

Mejores Compañías de su Clase

Tabla 4 : Desempeño de clase promedio para empresas clasificadas según Clases de Maduración

Definición de Clases de Maduración	Desempeño de clase promedio
Mejores de su clase : 20% superior del total de calificados en desempeño entre todas las PYMES El 35% de las compañías PYMES de AL eran las mejores de su clase.	- 2.6 días para cerrar un mes - 28 días de venta pendientes de cobro - 93% entrega complea y a tiempo - 20% de crecimiento en márgenes operativos en los últimos dos años
Demás compañías: 80% restante del total de calificados en desempeño entre todas las PYMES El 65% de las PYMES de AL eran las 'Demás Compañías'	- 5.1 días para cerrar un mes - 43 días de venta pendientes de cobro - 85% entrega completa y a tiempo - 12% de crecimiento en márgenes operativos en los últimos dos años

Fuente. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA IMPLANTAR SISTEMAS EMPRESARIALES EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN VENEZUELA Colmenares G. Leopoldo E.

Motivadores principales para la incorporación de soluciones empresariales.

Del estudio de Aberdeen Group se puede observar que los dos principales motivadores para las empresas de la región, para incorporar soluciones de gestión empresarial son las de disminuir costos y mejorar la calidad servicio

al cliente en tiempos de respuesta. Es interesante que los dos factores menos motivadores sean la administración de las expectativas de crecimiento y el manejo de la presión por la innovación. Se destaca este punto pues coincide con el análisis de Oscar Barros de la realidad chilena en relación de que la mayor preocupación de las empresas son los costos y temas de mercado.

i) Principales acciones estratégicas

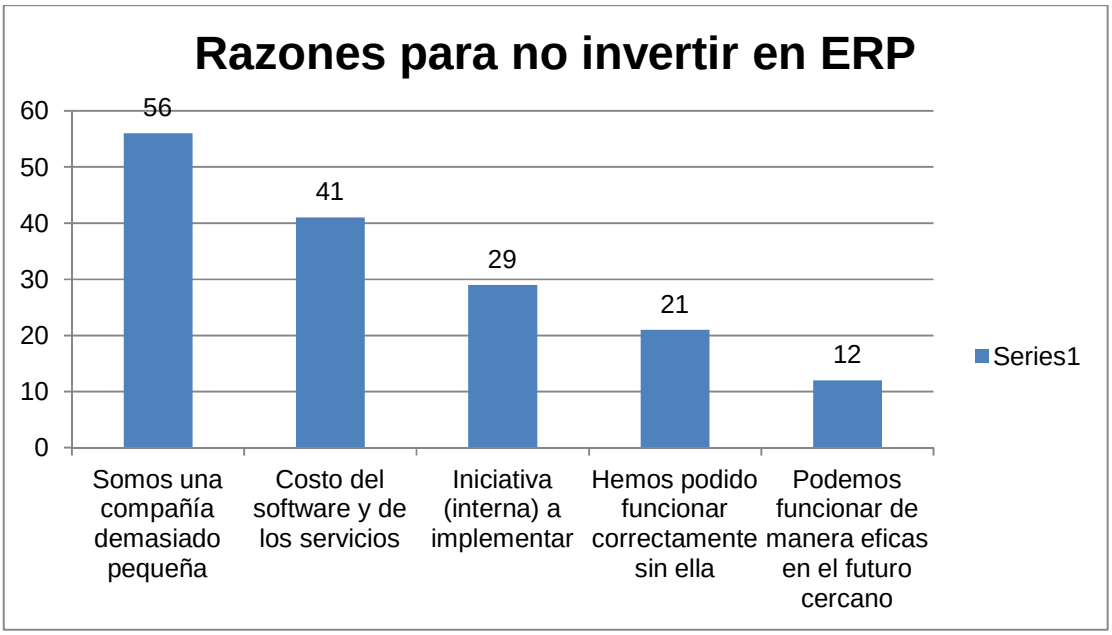
Para responder a estos motivadores las empresas latinoamericanas adoptan las siguientes estrategias

a. Facilitar y Acelerar los procesos para mejorar la eficiencia y la productividad
b. Optimizar el uso de la capacidad actual

Es decir la rentabilidad de los activos y administrar de mejor forma los procesos de la Empresa, es utilizada como las principales acciones estratégicas. Esto es importante para el proveedor de soluciones, pues la oferta de valor se debe concentrar en apoyar estos puntos. Es relevante destacar que las compañías que no son líderes en su clase traten de estandarizar sus procesos de negocios probablemente incorporando las mejores prácticas de su industria y las mejores de su clase, traten de enfocarse en optimización por medio de administración de procesos.

a) Razones para no invertir en soluciones empresariales.

Gráfico 1 : "Razones para no Invertir en un ERP"



Fuente Aberdeen Group Agosto 2010

Nota. Los encuestados podían marcar más de una opción.

Solo se refiere a las empresas que declararon no tener ERP

Del estudio se puede observar que la primera razón es el costo involucrado y que la empresa es muy pequeña. Cruzando este dato con el estudio Enti 2011 de la Universidad Católica [1] en cuanto que existe una relación entre el monto de las ventas anuales y el porcentaje de las mismas que se invierte en una solución TI se podría concluir que es una percepción con fundamento. Por otro lado es destacable que la respuesta de que han operado correctamente en el pasado y que es esperable que en el futuro siga ocurriendo así, sean las de menor ocurrencia.

b) Razones que lo impulsaría a invertir.

En este caso las empresas señalan que la disponibilidad de opciones de menor costo que minimizan el riesgo de la decisión y el crecimiento mayor a un umbral predefinido son las razones que más impulsaría la decisión de inversión. De

acuerdo a la segmentación realizada de comportamiento de compra, los dos últimos segmentos que son los más sensibles al costo en relación al convencimiento de que la TI le genere grandes beneficios, serían los más sensibles a ofertas de menor valor y que representen mayor seguridad en el retorno de la inversión y la obtención de los beneficios esperados.

c) Resultados de la implementación de un ERP

Cuadro 1 : Resultados de Mejoras de Desempeño de la implementación de un ERP en empresas clasificadas por Nivel de Maduración

Definición de Clases de Maduración	Desempeño de clase promedio
Mejores de su clase : 20% superior del total de calificados en desempeño entre todas las PYMES El 35% de las compañías PYMES de AL eran las mejores de su clase.	- 33% de mejora en el tiempo de necesario para tomar decisiones de año tras año - 20% de crecimiento en ganancias operativas años tras año - 25% de reducción de costos operativos - 22% de reducción de costos administrativos - 20% de reducción de costo de inventario - 23% de mejora en entrega completa y a tiempo. - 26% de mejora en cumplimiento de planificación interna
Demás compañías: 80% restante del total de calificados en desempeño entre todas las PYMES El 65% de las PYMES de AL eran	- 19% de mejora en el tiempo de necesario para tomar decisiones de año tras año - 12% de crecimiento en

las ‘Demás Compañías’	ganancias operativas años tras año - 17% de reducción de costos operativos - 14% de reducción de costos administrativos - 16% de reducción de costo de inventario - 20% de mejora en entrega completa y a tiempo. - 19% de mejora en cumplimiento de planificación interna

Fuente Aberdeen Group Agosto 2010

Más allá que las compañías encuestadas declaran importantes mejoras por la implantación de un ERP es importante que estas ocurren principalmente en la capacidad de control y gestión como en la ganancia de eficiencia por medio de la reducción de costos y ganancias operativas, es importante destacar que estos beneficios son mayores en las empresas que pertenecen a las mejores de su clase. Se puede concluir que los beneficios de la implantación de tecnología son amplificados si la empresa cuenta con prácticas que mejoren los KPI que caracterizan a una empresa que pertenece a las mejores de su clase.

2.1.2. Identificación del Mercado

Para proceder a conocer el mercado en que se desarrollo la industria, se procederá a cuantificarlo en términos de cantidad de potenciales clientes, tamaño en potenciales ventas, presupuestos de inversión.

De acuerdo a la clasificación realizada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile se estima que el tamaño del mercado en cantidad de empresas a nivel nacional es:

Tabla 5 :Clasificación de Empresas según ventas anuales.

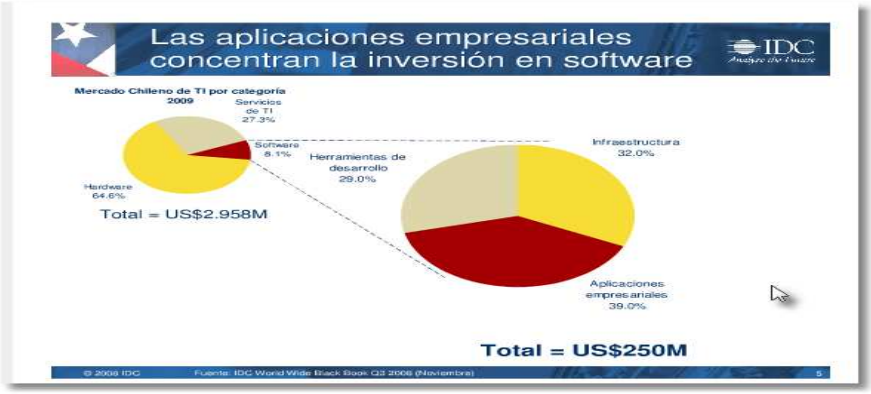
Clasificación	Ventas Anuales	Cantidad Empresas
Pequeña	5.000UF a 25.000UF	Aprox. 59.000.-
Mediana	25.001UF a 100.000UF	Aprox. 41.000.-
Grandes	100.001UF a 600.000UF	Aprox. 6.000.-

Fuente. Servicio Impuestos Internos de Chile.

Esta clasificación es muy genérica pero habitualmente utilizada como una primera aproximación a la cantidad de eventuales clientes. Los clientes actuales de Insis S.A. se encuentran entre las pequeñas y medianas empresas. El problema de esta clasificación es que no se puede inferir nada en relación a las necesidades de las mismas ni la composición de acuerdo a la industria en que desarrollan su actividad económica como tampoco el nivel de inversión que desarrollan en proyectos de tecnologías de inversión.

Para resolver esta cuestión se puede deducir a partir de un estudio de IDC para el 2009, que el tamaño de la inversión anual en Chile en aplicaciones empresariales asciende a US$97.5M. La composición de la inversión se observa en el siguiente gráfico.

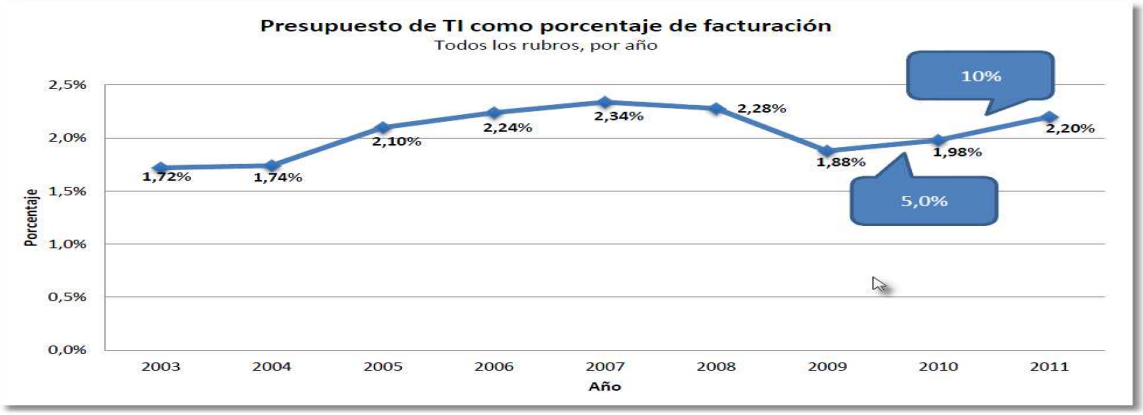
Gráfico 2 : "El tamaño anual del mercado para aplicaciones empresariales está estimado según IDC en US$97.5M (cifra al 2009).



Fuente Fuente IDC Chile

Para ahondar en el conocimiento del mercado en relación al comportamiento de la inversión es útil observar que los presupuestos de inversión, como porcentaje de facturación en Tecnologías de Inversión por todos los rubros económicos es el siguiente según el reporte semestral preparado por el Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Universidad Católica de Chile y publicado en Junio del 2011. [1]

Gráfico 3 : Presupuesto de TI como porcentaje de facturación, todos los rubros, por año



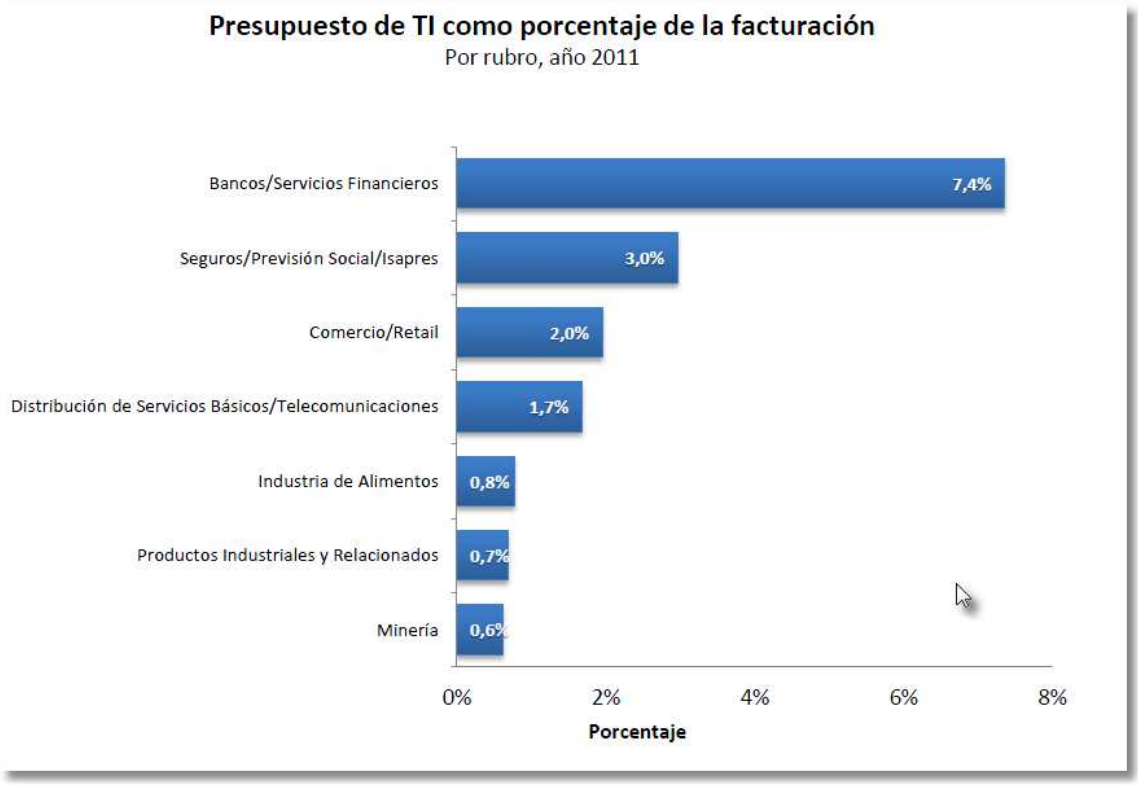
Fuente Reporte Semestral de Presupuesto TI, Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información desarrollado en el Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile Junio 2011

La caída en la inversión que se observa en el 2009 podría ser explicada por la crisis económica desarrollada desde el año 2008. A partir del mismo 2009 se observa una recuperación en los niveles de inversión acercándose a los alcanzados en el 2007. Dada la actual coyuntura económica, en relación a la crisis económica europea, una posibilidad es que la inversión cayera nuevamente. De ser así un escenario posible es que la inversión caiga a los mínimos observados en el 2009.

De acuerdo con el mismo estudio y separando por partidas, la partida de Servicios indica que la inversión en Implementación de aplicaciones de negocio aumentó de un 3.8% en el año 2010 a un 16.2% en el año 2011.

Utilizando el citado estudio, es posible conocer el comportamiento de inversión de las empresas según el rubro al que pertenecen y se puede observar en el siguiente gráfico

Gráfico 4: Presupuesto de TI como porcentaje de la facturación por rubro año 2011.



Fuente Reporte Semestral de Presupuesto TI, Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información desarrollado en el Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile Junio 2011

Es interesante observar que las industrias de servicios financieros, seguros y previsión aparecen como las que más invierten en TI en relación al monto de facturación en comparación con la Minería. Esto coincide con la cartera de clientes de Insis que precisamente los más grandes clientes se encuentran en esos grupos. Esto es explicable pues las TI resultan habilitantes para los modelos de negocios con intensivo uso y proceso de información

Las áreas tales como la minería, industria probablemente usan TI para control de procesos. La baja relación de proporción de inversión se explicaría probablemente en que estos rubros tienen altos valores de facturación. Sería interesante profundizar un análisis del uso y potencial del TI en estos rubros para determinar si existen oportunidades para Insis.

2.1.3. Ambiente de la Industria

2.1.3.1. Amenazas de nuevos entrantes

Alta. En forma regular ingresan nuevas ofertas al mercado nacional y mundial que provienen de nuevos distribuidores e integradores de soluciones de clase mundial que bajan sus honorarios por proyecto. A nivel de proveedor local también aparecen periódicamente nuevas ofertas con desarrollo de soluciones propias o utilizando fuentes de código abierto[9].

2.1.3.2. Rivalidad entre las empresas que compiten

<u>Segmentos de productos estándares con nula adaptación al modelo de negocio del cliente</u>.

Alta. En este segmento se da una competencia principalmente en función de los precios, observándose habitualmente liquidaciones y combos de ofertas de varios sistemas a menor precio.

<u>Segmento de productos de nicho con proyectos de adaptación a modelo de negocio del comprador.</u>

[9] El código abierto significa que la aplicación se distribuye con sus programas fuentes de manera que cualquier persona puede introducir cambios. Habitualmente son mantenidos por comunidades sin fines de lucro.

Alta. Entre competidores de similar posicionamiento tales como SAP con ORACLE.
Mediana. Entre competidores de similar posicionamiento y ofertas de valor que alegan poder adaptarse al cliente en lugar de obligarlo a adoptar.
Baja. Entre ofertas World Class y ofertas locales. La postura de los proveedores World Class con presencia mundial es de ignorar a los demás competidores, en cuanto a la competencia por la aplicación central y considerarlos como socios o complementos.

Amenazas de Productos Sustitutos

Se distinguirán dos segmentos

Segmentos de productos estándares con nula adaptación al modelo de negocio del cliente.

Alta. En este segmento las soluciones estandarizadas no tienen un uso de gran penetración en la cadena de valor del cliente, o esta es muy simple, no existe una acumulación de información para estudios ni toma de decisiones. Por esta razón no existen grandes dificultades para reemplazar el producto e introducir un nuevo en la empresa dado que el uso que se la da es del facturación y contabilidad básica.

Segmento de productos de nicho con proyectos de adaptación a modelo de negocio del comprador.

Mediana. En este segmento habitualmente existe una adaptación importante con el objeto de sustentar las ventajas competitivas del cliente. Para ello el proveedor debió realizar en la etapa de implantación un levantamiento de la cadena de valor para desde su conocimiento, modelar y parametrizar la solución a implantar. La sustitución, según experiencia de casos reales, puede provenir del fracaso del

proyecto (Nota. En el desarrollo de la tesis se analiza las causas de proyectos fallidos), obsolescencia (falta de adaptación tecnológica o de nuevas tendencias en administración) y cambio solicitado por la alta gerencia producto de fusiones o participación de inversionistas que exigen la instalación del world class corporativo mundial.

2.1.3.3. Poder de Negociación de los compradores

Se distinguirá dos segmentos

Segmento de productos estándares con nula adaptación al modelo negocio.

Alta. Existe una gran cantidad de ofertas de productos en el mercado que aparecen similares en prestaciones y la diferenciación se da por costo.

Segmento de productos de nicho con proyectos de adaptación a modelo de negocio del comprador.

Mediana. Los nichos requieren de ofertas especializadas y con casos de éxito. En este caso el comprador no puede presionar mucho la oferta pues esta se volvería inviable financieramente. La gran asimetría entre cliente y proveedor, que puede complicar la negociación, es neutralizada por la mayor experiencia y conocimiento que tiene el proveedor transformándolo en un especialista que agrega valor a la empresa cliente. La cantidad de ofertas en la práctica es baja pues se requiere especialización y capital reputacional por parte del proveedor. El capital reputacional, en este caso es construido con casos de éxito. Especialmente valorados son los casos exitosos en empresas líderes de la industria. La empresa proveedor tiene que ser especialmente cuidadosa de mantener una relación sustentable y de satisfacer superar expectativas de todos sus clientes, especialmente los emblemáticos en las industrias que constituyen los segmentos objetivos.

2.1.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores.

Se distinguirá dos tipos de proveedores.

Equipamiento Tecnológico

Baja. El equipamiento tecnológico es altamente estándar y para el mismo existe una amplia gama de marcas y de proveedores que compiten en precio y servicio.

Software de Desarrollo y Programación

Alta. Existe una fuerte dependencia hacia los proveedores cuyos productos han sido seleccionados, pero el hecho de que manejan listas de precios internacionales y además existe una fuerte competencia entre ellos permite que los precios sean estándares. El problema de mayor dependencia, es la subsistencia del producto y del proveedor en el mercado mundial. Este punto es muy sensible pues la inversión en horas hombre para el dominio de herramientas de construcción de software como la cantidad de líneas de código construidas con dichas herramientas se convierte en un activo considerable para la empresa, especialmente si se viera obligada a migrar, es decir a reprogramar sus sistemas en otros lenguajes. Actualmente los proveedores más importantes son Oracle, Microsoft y Embarcadero, todas empresas de software norteamericanas. Cabe destacar que estos proveedores se transforman en proveedores estratégicos, los que crean una barrera de salida por medio del aprendizaje y creación de activos con las herramientas que suministran pues es extraordinariamente difícil reemplazarlos dado el aprendizaje que debe realizar la empresa para el uso de las herramientas.

Conclusiones del Modelo de Cinco Fuerzas de Porter

Es posible observar que en los mercados de soluciones altamente estandarizadas existe una fuerte competencia y además bajas barreras de entrada y por lo tanto no resulta un mercado atractivo para una empresa pequeña como Insis ya que se

requiere de altos volúmenes de ventas. Evidentemente hay que focalizarse en soluciones de nicho, altamente especializadas y personalizadas aunque esto plantea importantes desafíos estratégicos en cuanto a rentabilizar proyectos con alta resistencia al cambio y de rápida pérdida de alcance si no son bien administrados. Precisamente en esto último se encuentra una importante oportunidad. Dado que existen empresas que requieren soluciones adaptadas y muchas veces en cadenas de valor complejas, tales como amplia dispersión geográfica, alta cantidad y velocidad de transacciones, alta rotación de inventario, grandes volúmenes de información para el apoyo en la toma de decisiones, entre otros, se presenta una oportunidad para empresas que sean capaces de presentar ofertas de valor adaptadas a las necesidades del cliente, de rápida implantación y costos competitivos.

2.1.4. Análisis de la Competencia

Para determinar la competencia se ha procedido a identificar a las empresas que más se repiten en los procesos de selección e invitaciones a propuestas. Dicho de otro modo, se ha seleccionado a las empresas competidores por la propia selección que hace el mercado.

De este modo podemos identificar:

Cuadro 2 : Competidores de Insis por Segmento de Mercado.

Mercado	Competidor
Medianas y Grandes Empresas	Sap Business One, Oracle E Business, Microsoft Dynamics
Medianas Pequeñas y Pequeñas Empresas	Softland

Fuente : Elaboración Propia según actual segmentación de Insis S.A.

2.1.4.1. Análisis por Competidor

- **Microsoft Dynamics**

Microsoft Dynamics es un producto de Microsoft, empresa líder mundial en la comercialización de software tales como sistemas operativos, bases de datos y

software de producción personal como Office y empresarial como SharePoint, sistema de colaboración.

Posicionamiento

Oficinas regionales que se distribuyen a nivel mundial y que se encargan de la administración de los socios locales de cada país como las actividades de promoción.

Estrategia

Microsoft no es especialista en aplicaciones empresariales como lo es SAP pero ha logrado posicionar sus aplicaciones empresariales en empresas medianas grandes y pequeñas. En cada país suscribe acuerdos con integradores y desarrolladores locales con el fin de que realicen los proyectos de implantación.

Comercialización

Estructuración de una red de socios que son calificados por nivel de dominio de las soluciones Microsoft. Estos socios reciben una comisión por la venta de productos Microsoft y la consultoría por la implantación son ingresos exclusivos para cada socio.

Fortalezas

Esta Compañía es la más grande comercializadora de Software a nivel mundial y cuenta con un mix de productos integrados entre sí. Esto ha sido aprovechado en las aplicaciones empresariales para integración con herramientas de escritorio, aplicaciones colaborativas y aplicaciones de inteligencia de negocios. El posicionamiento de la marca Microsoft es importante al momento de escoger entre alternativas para un comité seleccionador, dado que se percibe como menor riesgo el seleccionar un producto de una empresa de presencia mundial y con estabilidad en el tiempo

Debilidades

La calidad de la implantación de una solución de gestión empresarial estará ligada de manera importante con la capacidad del implantador local. Para que las aplicaciones cumplan con las normativas locales se le deben agregar funcionalidades que deben ser mantenidas en paralelo y que generan una dependencia del cliente con su proveedor local. Microsoft libera cada cierto tiempo nuevas versiones que no son compatibles con las anteriores, lo que obliga a realizar proyectos de actualización complejos y caros.

- **SAP**

SAP es una empresa de presencia mundial en aplicaciones de gestión empresarial. SAP Business One es una suite orientada a pequeñas empresas y por costo y posicionamiento presenta una fuerte competencia a los productos de Insis.

Posicionamiento

Este es realizado por la propia casa matriz delegando tal actividad en una oficina regional para Latinoamérica la cual no reside en Chile.

Estrategia

Crear una suerte de estándar de mercado con una gran participación de mercado, realizando un sistemático esfuerzo de promover las aplicaciones a nivel educativo de modo de que los clientes cuenten con una gran cantidad de consultores disponibles. Promover la creación de sistemas complementarios que enriquezcan la solución original. En este punto utiliza la misma estrategia de Microsoft de promover una industria complementaria. Generar un cierto estándar de administración de negocios que estaría basado en las mejores prácticas de cada industria o vertical. Los consultores estarán capacitados en estas mejores prácticas.

Comercialización

Sistema basado en asociaciones con integradores locales que deben calificar en lo técnico y financiero para obtener algún tipo de clasificación que estará también relacionado con la cantidad de soluciones. El margen de comercialización de licencias es en promedio un 17%. El verdadero margen de negocio para el integrador está dado por el proyecto de implantación donde compite con otros integradores. Es decir una vez que el cliente decide por SAP inicia una búsqueda por el integrador que mejor califique en términos de costo y experiencia en proyectos en la misma industria.

Fortalezas

SAP es una marca posicionada y de gran reputación. Se cuenta con una gran cantidad de consultores a nivel mundial los que están certificados con estándares que permitiría clasificarlos en relación a la envergadura del proyecto. SAP es una empresa que cuenta con las posibilidades de realizar permanente investigación e innovación. Por otro lado existirían productos complementarios que permitirían enriquecer la operación estándar de la aplicación.

Debilidades

SAP, en relación a los mercados que se están analizando, presenta las siguientes debilidades:

Una tiene relación que si bien es cierto es una empresa internacional de gran reputación, el cliente debe relacionarse con un desarrollador local que responde en prácticas y cultura locales. ´

La otra tiene que ver con el costo. Para manejar este punto las empresas locales han desarrollado una suerte de vía rápida de instalación con un paquete fijo de horas de consultoría. De este modo caemos en la consideración del estudio del profesor Oscar Barros, donde la instalación rápida de un sistema no incluye realizar mejoras sustanciales en eficiencia operativa.

El paradigma de las mejores prácticas. Si bien es cierto existen las mejores prácticas que abordan las más variadas materias de administración y producción (mejores prácticas para industria metalúrgica, mejores prácticas para empresas alimentarias y así sucesivamente) no son estas las que son consideradas necesariamente en un proyecto SAP. Habitualmente los clientes entienden por mejores prácticas la copia de lo que realizan empresas similares a nivel mundial. Algunas experiencias en el mercado nacional han demostrado que la implantación de estas prácticas estarán relacionadas con la calidad del equipo consultor, el que en la etapa de negociación será fuertemente forzado a la baja por parte del cliente.

Existen autores como Thomas L. Wheelen[10] que afirman que sistemas como SAP son complicados y exigen un alto grado de estandarización a través de la organización cliente lo que exigiría que incluso esta cambie su forma de hacer negocios. No es difícil de conocer de casos donde por adaptación insuficiente, capacitación inadecuada y apoyo insuficiente los proyectos de implantación de World Class[10] no han sido exitosos.

- **Oracle E Business**

Empresa norteamericana que se sitúa dentro de las tres primeras empresas de software del mundo. Comercializa una enorme cantidad de productos y en el ámbito del software empresarial ha enriquecido su oferta con la adquisición de JDEdwards, PeopleSoft y Siebel.

Posicionamiento

Este es realizado desde Estados Unidos con oficinas locales en ciertos países.

Estrategia

El principal competidor de Oracle es SAP y por lo tanto el desarrollo de su estrategia gira principalmente en constituirse en una alternativa.

[10] World Class Aplicaciones de Gestión Empresarial con presencia Mundial.

Comercialización

La comercialización de las soluciones Oracle se realiza por medio de una amplia red de socios que tienen distintas especializaciones. De hecho Insis forma parte de esta red en la categoría de adicionador de valor al comercializar soluciones que utilizan la plataforma Oracle.

Fortalezas

La principal fortaleza de Oracle radica en su condición de segunda empresa de software del mundo y que cuenta con una gran cantidad de productos que cubren las áreas de desarrollo, soluciones empresariales, bases de datos, soporte para aplicaciones de alto rendimiento y alta disponibilidad.

Debilidades

Las debilidades de Oracle, desde la perspectiva de aplicaciones empresariales para los mercados que son de interés para Insis, son similares a las de SAP. Trabajan sobre modelos de procesos estandarizados a los que el cliente se debe adaptar. La incorporación de nuevas funcionalidades eleva los costos de los proyectos pues requiere de consultores especializados.

- **Softland**

Empresa nacional que comercializa sistemas modulares para la gestión empresarial de fabricación propia y de origen español.

Posicionamiento

Esta empresa posee un importante posicionamiento en el mercado nacional y latinoamericano, principalmente en el Caribe, operando por medio de canales de distribución y una casa matriz ubicada en Santiago que asume el desarrollo y soporte a clientes.

Estrategia

Softland tal vez fue la primera empresa nacional que realizo el ejercicio de estandarizar el producto y hoy en día trabaja sobre la base de establecer canales de distribución nacional y oficinas en distintos países por medio de asociaciones locales. Por otro lado Softland ha trabajado en crear un producto fuertemente estandarizado en su funcionalidad y en el modelo de implantación que está basado en programas de capacitación y formación de especialistas en sus productos.

Comercialización

Utiliza canales de distribución que habitualmente son empresas ligadas a la actividad de consultoría contable. El soporte sigue siendo otorgado de manera principal por la casa matriz.

Fortalezas

Un gran posicionamiento de la marca con una gran inversión en publicidad en distintos medios (transporte, vía pública, radio y televisión). Han tenido éxito en posicionarse en otros mercados.

Debilidades

Softland apuesta a abarcar una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas con un producto que debería resultar estable y fácil de implantar. Para las pequeñas empresas comercializa un producto español que es incompatible con las versiones mayores, por lo tanto no existe escalabilidad para los clientes en la medida que sus requerimientos aumentan producto del crecimiento de la Empresa. Por alguna razón, que escapa a este análisis, Softland acumula una gran cantidad de reclamos en redes sociales apuntando a una supuesta deficiencia en la calidad de soporte. Sea efectivo o no, esta percepción se ha posicionado en el mercado, el producto puede ser bueno pero el soporte es malo.

2.1.4.2. Cumplimiento de Parámetros de Selección de Proveedor de Soluciones Empresariales por Proveedor.

En la siguiente tabla se realiza una tabulación de los principales parámetros para la evaluación de un Proveedor de Soluciones Empresariales. Estos parámetros son los establecidos en "Análisis y Futuras Tendencias Sistemas ERP" de la publicación Business Process Management.

Tabla 6: Cumplimiento de Parámetros de Selección de Proveedor de Soluciones Empresariales por Proveedor

Segmento / Proveedor / Parámetro	Financiero				Productivo				Servicios				Retail			
	SAP	MS	OR	SOF	SAP	MS	ORA	SOF	SAP	MS	ORA	SOF	SAP	MS	ORA	SOF
Cantidad de requerimientos que son satisfechos con la funcionalidad estándar	A	A	A	A	B	B	B	B	A	A	A	A	N	N	N	N
Capacidad y flexibilidad para adaptarse a los requerimientos particulares de la empresa	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	N	N	N	N
Costos totales de la solución	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	B	A	N	N	N	N
Experiencia y casos de éxito en la industria	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N	N	N	N
Tecnologías empleadas y facilidades de uso	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N	N	N	N
Cantidad y perfil de clientes	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	N	N	N	N

Estabilidad en las tecnologías empleadas	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N	N	N	N
Robustez tecnológica de la solución	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N	N	N	N
Inversión en Investigación y Desarrollo	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N	N	N	N
Metodología de implantación	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	N	N	N	N
Usabilidad, escalabilidad y flexibilidad para la gestión de las nuevas unidades de negocios.	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	N	N	N	N

Fuente : Catálogos de Proveedores, Experiencias Publicadas de Clientes en Prensa

Significado de las siglas

A = Alta
B = Baja
N = No tiene o no aplica

SAP = Sap Business One
MS = Microsoft Dynamics
ORA = Oracle e-business
SOF = Softland

De este cuadro se puede concluir que en los segmentos de Retail y Productivos es donde más espacios dejan disponibles estos proveedores para presentar ofertas. Por otro lado los parámetros de adaptabilidad y usabilidad son los de menor evaluación, lo que resulta consistente con el hecho de que estos proveedores presentan soluciones altamente estandarizadas y promueven la adopción en lugar de la adaptación. La menor usabilidad es producto que los modelos de operación de estos productos fueron desarrollados para empresas de mucho mayor tamaño

que las nacionales y que cuentan con estructuras organizacionales más extensas. Los costos totales son considerados altos para SAP, Microsoft y Oracle

2.1.4.3. Conclusiones del Análisis de la Competencia

Objetivos Futuros

Las metas actuales de Insis en relación a un crecimiento sustentable por medio de un aumento de participación de mercado y rentabilización de los actuales clientes se contraponen con similares objetivos de la competencia.

Estrategia Actual

La estrategia actual centrada en el producto y que estos tengan similares funcionalidades a los líderes pero a más bajo costo está en riesgo, pues los líderes del mercado están colocando ofertas por valores cada vez más bajos y que en ocasiones igualan a los ofrecidos por Insis.

Supuestos

La competencia e Insis trabajan sobre los supuestos de que el mercado estará en permanente expansión y que la inversión en TI en relación al PIB debería tender a igualar a los países desarrollados. La demanda de soluciones prestadas en la nube debería continuar crecimiento al mismo tiempo que prestaciones con el mismo objetivo pero para dispositivos móviles.

Capacidades

Las fortalezas de Insis son el conocimiento de las industrias de sus clientes, fidelización y estrecha relación con los mismos.
Las debilidades más importantes en relación con la competencia son el posicionamiento de las marcas de los competidores y la estandarización de sus productos de modo de contar con una variada oferta de profesionales que pueden desarrollar proyectos complementarios y proyectos de implantación lo que genera cierta seguridad a los clientes de contar con soporte en el futuro.

Resumen

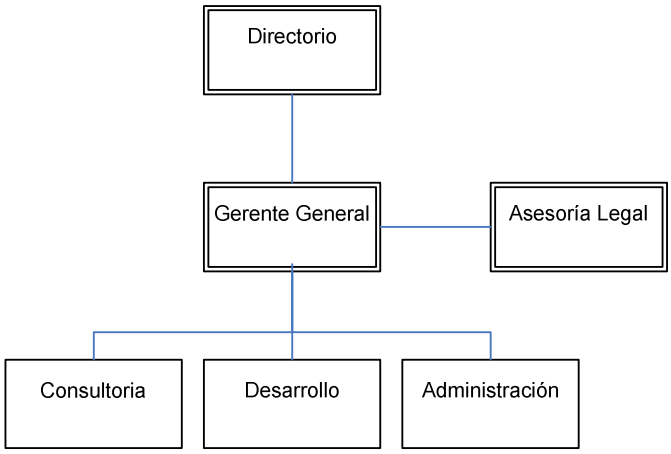
Los líderes del mercado continuaran generando ofertas en los mercados tradicionales de Insis, esto es pequeñas y medianas empresas especialmente en los segmentos de servicios, industriales y financieros.
Los competidores nacionales, sin bien es cierto no han generado la estandarización de los líderes, si presentan una imagen de solidez que permite administrar la percepción de riesgo de permanencia en el mercado.
En los puntos donde Insis presenta ventajas es en la capacidad de generar fidelidad de los clientes y relación estrecha con los mismos.

2.2. Análisis del ambiente interno

Insis, Ingeniería en Sistemas de Software S.A. es una Sociedad Anónima Cerrada fundada en 1996 y sus principales accionistas participan en el directorio y en puestos ejecutivos.

2.2.1. Estructura Organizacional

Cuadro 3: Estructura actual organizacional de Insis S.A.



Fuente: Elaboración propia

No existe una declaración formal de la visión y la misión de la empresa. El directorio de la empresa se limita a la aprobación de juntas y el estado anual financiero de la empresa presentado por el Gerente General.

El área de consultoría es la responsable de la prospección de nuevos negocios, la ejecución de los proyectos de implantación contemplando estos, adaptaciones, diseño desarrollos a medida y aseguramiento de la calidad.

El área de desarrollo asume las funciones de desarrollo de los diseños desarrollados por el área de consultoría. Además realiza funciones de investigación y desarrollo pero no enmarcado en proyectos, esto es con plazos recursos y objetivos definidos.

La administración realiza las funciones de control de gastos por proyecto, cálculo de remuneraciones, emisión y control de documentación tributaria. Las obligaciones legales tributarias son realizadas por un empresa asesora externa.

La asesoría legal es especialmente importante pues la empresa firma contratos de prestación de servicios y soporte y se requiere un adecuado balance de intereses entre el cliente y la empresa. Un mal contrato puede comprometer la integridad de la empresa en términos financieros y de responsabilidades civiles y penales.

2.2.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio, analizado en términos de a quien sirve, que proporciona, como gana dinero, consiste en comercializar soluciones para la administración empresarial basadas en sistemas para la gestión de empresas para la pequeña y mediana empresa. Los ingresos provienen de la venta de proyectos de implantación y licencias de uso de software de fabricación propia, contratos de soporte, servicios de arriendo de software, venta de software de para la administración de bases de datos e inteligencia de negocios, consultoría y desarrollo de proyectos a medida.

2.2.3. Estrategia

La estrategia seguida hasta ahora por Insis consiste en crear y comercializar soluciones de similares características que los líderes, pero focalizándose en las prestaciones o funcionalidades que más utilizan las empresas clientes y a un menor costo de venta. Esta estrategia está teniendo problemas para generar valor pues proveedores con gran posicionamiento de marca están vendiendo soluciones que no resultan muy superiores en costo para el cliente que la adquiere. Esta información se obtiene de un análisis de las causas de negocios perdidos por la empresa en los últimos dos años. Para obtener estas causas se ha consultado las empresas que considerando a Insis como opción, optaron por una solución de marca de mayor presencia y en ocasiones con participación en el mercado mundial tales como SAP y Microsoft.

2.2.4. Políticas

El cumplimiento de los contratos y compromisos comerciales se privilegian sobre la rentabilidad de los mismos.

La protección, respeto y promoción de carrera de los trabajadores es un elemento fundamental en la gestión del capital humano.

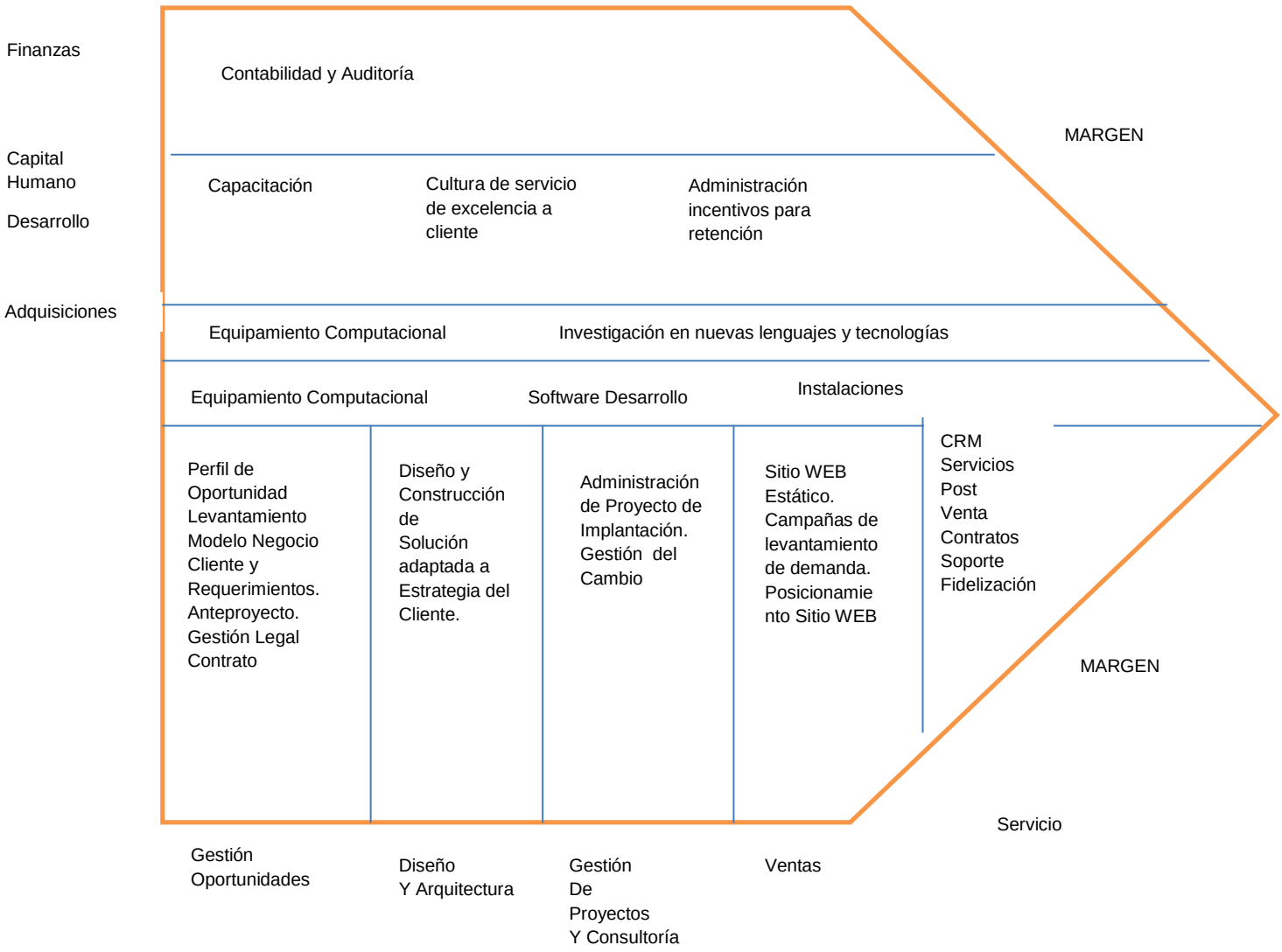
La reducción de costos fijos está subordinado a que no se comprometa la calidad ni el bienestar de los trabajadores.

Se tomaran todas las providencias para resguardar la confidencialidad de información de clientes.

El cumplimiento valores éticos y del marco legal vigente está primero que cualquier beneficio comercial y de otro tipo.

2.2.5. Análisis de la cadena de valor de Insis S.A.

Cuadro 4 :Cadena de Valor de Insis



Fuente. Elaboración Propia

2.2.5.1. Actividades principales

Gestión de Oportunidades

Esta funcionalidad está a cargo de la gestión de oportunidades de cierres de nuevos negocios. Es realizada por el mismo equipo consultor que desarrolla los proyectos de implantación. No realizan actividades de generación de nuevas oportunidades de manera continua y sistemática. Insis no participa en ferias tecnológicas y el posicionamiento del sitio web está delegado en asesoría externa No se realiza de manera sistemática un control financiero con el objeto de conocer la rentabilidad de los proyectos de manera individual.

Diseño y Arquitectura

El equipo de consultoría identifica los requerimientos de los clientes, los que se generan a partir de nuevas normativas y los que se generan como respuesta a observación de nuevas tendencias en el mercado

Gestión de Proyectos

Los proyectos básicamente son de desarrollo y de implantación. Ambos tipos de proyectos son abordados por esta funcionalidad. Los puntos débiles de esta funcionalidad es la administración de gestión del cambio en las empresas clientes y el uso sistemático de herramientas que permitan acortar los tiempos de implantación y construcción.

El control documental y repositorio de información relativa a los proyectos es satisfecho con aplicaciones construidas para tal efecto por la propia empresa.

Ventas

Esta funcionalidad está realiza la gestión de mantención del sitio WEB de la Empresa como así mismo realizar campañas de telemarketing para identificar oportunidades del mercado. Esta área no posee ejecutivos ni recursos propios y exclusivos para realizar seguimiento a las oportunidades de negocios ni generación de demanda

Servicio

Esta área está a cargo de realizar las actividades de soporte y atención a los clientes dando respuesta a sus consultas como realizar servicios que permiten mantener la normal operación de los sistemas en las instalaciones de los clientes como de los servicios entregados en modalidad pago mensual.

2.2.5.2. Actividades de apoyo

Equipamiento Computacional

El equipamiento computacional se divide básicamente en dos grandes áreas, la de servidores los que se utilizan para base de datos, aplicaciones, almacenamiento y el área de equipamiento personal tales como notebook, estaciones de trabajo y equipamiento para la computación móvil.

Software de Desarrollo

Este rubro contiene el licenciamiento de software necesario para la creación de programas y aplicaciones. Estos se clasifican en software de desarrollo, sistemas operativos de escritorio, sistemas operativos de servidores, bases de datos, y software de aplicaciones de colaboración.

Instalaciones

Por instalaciones entenderemos oficinas, mobiliario y equipamiento necesario para el trabajo del personal y atención de clientes. Los diseños de distribuciones y equipamiento de fue desarrollado por una conocida empresa nacional del rubro y es la que se encarga de su mantención y ampliación cuando corresponde. Especial atención se tuvo en la climatización, cortinas con bloqueo solar pero no visual y otras consideraciones que buscan generar un grato ambiente de trabajo separando áreas por tipo de trabajo pero al mismo tiempo permitiendo la fluida comunicación para el trabajo colaborativo.

Desarrollo Capital Humano

Esta área desarrollo las actividades de capacitación y promoción de una cultura de servicio al cliente. Al mismo tiempo debe diseñar acciones y políticas que permitan retener personal, especialmente los que desempeñan labores que resultan determinantes en la calidad de los servicios y productos comercializados.

Contabilidad y Auditoría

Insis mantiene una contabilidad con registro de todas las operaciones financieras de la empresa como realizar las funciones relacionados con recursos humanos como mantención de contratos, cálculo y cancelación de todo lo relacionado con remuneraciones. La auditoría está contratada con una empresa externa que está a cargo de auditar los estados financieros y realizar la planificación tributaria de la Empresa.

2.2.6. Recursos

2.2.6.1. Recursos Tangibles

Recursos Financieros

Las fuentes de recursos de Insis provienen ingresos por ventas, endeudamiento con la Banca, utilización de recursos garantizados por Corfo[11], aporte de capital de los socios. Las operaciones con la Banca van a estar supeditadas a la capacidad demostrable de generación de flujos ya que no posee activos tangibles que permitan operaciones del tipo lease back[12] o de garantizar vía garantías hipotecarias. Por el buen comportamiento con la banca se puede acceder a capital de trabajo contra contratos de proyectos adjudicados. El no contar con

[11] CORFO Corporación Nacional de Fomento
[12] Lease Back Venta de Activo Fijo con contrato de arriendo con opción preferente de compra al cumplir la última cuota.

mayor capacidad financiera limita la capacidad de realizar proyectos de investigación e inversiones en proyectos de marketing.

Recursos Organizacionales

La estructura organizacional es plana y matricial en cuanto a la asignación de los recursos profesionales a los proyectos. La empresa cuenta con metodologías de implantación y desarrollo de proyectos que han resultado eficaces y están en permanente actualización. Se promueve la autonomía y el trabajo en equipo. Esto le da mucha flexibilidad y rapidez para adaptarse a diversos escenarios de proyectos. Para la coordinación se utiliza de manera creciente tecnología de trabajo colaborativo. Dado que el origen de la empresa proviene de un emprendimiento de un grupo de profesionales, existe una dependencia hacia el Gerente General y principal gestor original, pero la empresa ya ha migrando hacia un esquema de mayor profesionalización en la planeación, control y coordinación.

Recursos Físicos

La empresa no cuenta con oficinas propias, las actuales son arrendadas y esto ha representado un beneficio en términos de que para adecuarse a mayores requerimientos de espacio ha ampliado la cantidad de metros cuadrados de arriendo. La ubicación de las mismas en la Ciudad de Santiago comuna de Providencia en la Costanera Andrés Bello, tiene muchas facilidades de acceso para el personal y clientes, acceso a enlaces de fibra óptica de gran capacidad y estabilidad. Las facilidades de acceso son de mucha importancia para Insis pues para la realización de sus actividades, el personal de requiere de trasladarse hacia las oficinas de los clientes, recibir a los clientes en las oficinas y estos valoran mucho las facilidades de estacionamiento y acceso.

Insis cuenta con equipamiento en permanente actualización y actualmente no tienen más de tres años de antigüedad que incluye notebook para cada consultor, estaciones de trabajo para programadores, servidores de bases de datos, servidores de aplicaciones internas y externas, oficinas climatizadas para personal y salas climatizadas para servidores, mobiliario ergonómico,

equipamiento de respaldo de energía para dos horas que incluye comunicaciones y servidores. Las instalaciones cuentan además con salas de presentación audiovisual para atención de clientes, reuniones de negocios y trabajo. Las instalaciones fueron diseñadas por empresas externas con el objeto de lograr ambientes de comodidad y confort para el personal.

Recursos Tecnológicos

Insis no cuenta con marcas registradas propias, las marcas comerciales están registradas a nombre de los socios. El conocimiento de la tecnología utilizada está en permanente cambio y es de rápida obsolescencia.

Aplicaciones Desarrolladas

El desarrollo propio de las aplicaciones comercializadas como parte de las soluciones a los clientes, constituye un activo tecnológico.

2.2.6.2. Recursos Intangibles

Recursos Humanos

Insis desde su fundación ha desarrollado proyectos de implantación de soluciones para la gestión de empresas y durante este período el personal de Insis ha acumulado experiencia en administración de proyectos de implantación de sistemas en empresas pequeñas, medianas y medianas grandes. Estos proyectos han sido de creciente complejidad lo que ha generado una capacidad de aportar valor a clientes con necesidades más complejas y han aumentado la confianza.

El personal de Insis ha generado habilidades en establecer relaciones funcionales para el éxito del proyecto de implantación con las personas que resultan usuarios claves y determinantes en la adopción de los nuevos sistemas. Estas habilidades han resultado muy útiles para la retención y mantención de una estrecha relación con los clientes.

Las capacidades gerenciales de la empresa han sido potenciadas con formación de postgrado.

El personal de Insis está conformado por Ingenieros en Informática, analistas de sistemas y contadores y con muy baja rotación.

La capacitación e inmersión de cada nuevo integrante opera en la modalidad de queda a cargo de un tutor que lo guía en los aspectos de cultura de la organización, conocimiento y dominio de los productos y servicios que la Empresa comercializa. Esta forma refleja cierta informalidad en los procedimientos lo que puede afectar la calidad de los servicios y productos de Insis

Las competencias del personal asignados a funciones claves tales como administración de proyectos y consultoría no están formalizadas en cursos formales de perfeccionamiento o de adquisición de nuevas competencias

Insis carece de certificaciones en sistemas de calidad como ISO[13] y CMM[14].

Recursos de Innovación

La investigación y desarrollo se realizan de manera informal. No existen recursos ni financieros ni profesionales asignados a esta labor. La creación de nuevas soluciones y productos son muchas veces resultado de la resolución de desafíos planteados por los propios clientes, nuevas exigencias de organismos contralores.

Recursos de Reputación

La marca de Insis y la marca de sus productos no tienen posicionamiento masivo en el mercado nacional pues las actividades de publicidad son pocas y consisten en posicionamiento del sitio Web y publicaciones en directorios de empresas.

La reputación de cumplimiento de los compromisos contractuales y efectividad de las soluciones comercializadas han sido determinantes en la adquisiciones de

[13] ISO Organización Internacional para la Estandarización (ISO)
[14] CMM Modelos de Madurez de Capacidades aplicado a empresas de software para mejorar el desarrollo, mantención y operación de sistemas de software.

nuevos clientes, especialmente las cuentas más grandes las que han accedido a Insis previo levantamiento de casos de éxito en la industrias de donde proviene el prospecto de cliente.

Cultura

La cultura que distingue a personal es de una fuerte orientación se servicio al cliente lo que ha sido validado en encuestas contratadas a empresas que han realizado encuestas de satisfacción a los clientes. Estas encuestas han arrojado una buena evaluación de los clientes del servicio y atención post venta.

Alianzas estratégicas.

Por alianza estratégica entenderemos acuerdos comerciales que generan mutuo beneficio a quienes las establecen. Las principales alianzas que Insis mantiene actualmente son Oracle, Microsoft y Epson. Estas alianzas han permitido contar a Insis con transferencia de conocimientos, permanentemente actualizados, relativos a tecnologías de información para la explotación y desarrollo de soluciones para la gestión empresarial.

Redes de Apoyo

Insis mantiene relación con la GECHS[15], asociación que pertenece a la ACTI[16] . Esta asociación permite a Insis participar en estudios de mercado, estudios anuales sobre el estado industria nacional de tecnologías de información en Chile, asesorías profesionales especializadas, seminarios y capacitaciones.

Retención de Clientes

La pérdida de clientes de Insis entendiendo por tal que el cliente cambia a Insis por otro proveedor, es baja en términos de cuantos clientes permanecen de un periodo a otro versus los que desertan.

[15] GECHS Asociación Gremial de las Empresas Desarrolladoras de Software
[16] ACTI Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información

Rentabilización de Clientes

La empresa no realiza una segmentación formal del valor que aportan. No se controla por cada cliente, variables tales como : Ingresos por Ventas, Número de servicios o productos, Cantidad de Compras Consecutivas, Rentabilidad.

2.2.7. Cartera actual de clientes de Insis

Insis cuenta con una cartera de clientes constituida principalmente por empresas productivas que requieren de mucho apoyo en sus funciones de logística, producción y de control de gestión pues operan con bajos márgenes. Estos clientes están permanentemente generando nuevos proyectos de mejoramiento de su eficiencia productiva y capacidad de gestión producto de ampliación de operaciones y nuevas inversiones. Estos proyectos de mejoramiento no son de innovación sino habitualmente de optimización de procesos existentes. Las principales motivaciones de compra fueron aumentar la rentabilidad de activos y mejorar el control de gestión. Los proyectos de implantación fueron auspiciados por la alta gerencia de cada empresa. Algunas de ellas se sitúan como líderes en su industria en relación a su participación de mercado y rentabilidad por lo tanto podrían ser calificados como los mejores de su clase.

Es importante destacar que los clientes descritos constituyen una fuente importante de ingresos para Insis.

Existe otro grupo de clientes que son aquellos que buscan realizar una inversión puntual sin grandes proyecciones de impacto en la operación y gestión de la empresa. Estos clientes corresponderían al segmento que no está convencido que los proyectos que incorporen tecnologías de inversión generen un retorno importante y buscan el más bajo precio en licencias e implantación. En términos de ingresos para Insis estos clientes solo generan ingresos por la compra inicial.

2.2.8. Determinación de las competencias centrales

Las competencias centrales de la empresa son las capacidades que cumplan con los criterios de ser **Valiosas** porque permitirán a la Insis aprovechar las

oportunidades y neutralizar las amenazas, **Singulares** porque pocos o ningún competidor posee, **Costosas de Imitar** porque la competencia no puede desarrollar con facilidad e **Insustituibles** porque no tienen equivalente estratégico, es decir no existe otro recurso o capacidad que pueda ser explotado por separado para implementar las mismas estrategias.

Es importante destacar que las competencias centrales de Insis le permitirán ser distinguida de la competencia y reflejarán su personalidad e identidad.

Las competencias centrales serán la fuente para construir las ventajas competitivas para la empresa en relación a su competencia.

Tabla 7: Combinaciones de los criterios de ventaja competitiva sostenible

Capacidad	Valiosa	Singular	Costosa de Imitar	Insustituible	Consecuencias Para la Competencia	Implicaciones para el desempeño
Financiera	x				DC	RP
Organizacionales	x	x		x	VCS	RPSP
Físicos	x				PC	RP
Aplicaciones Propias	x	x		x	VCT	RPSP
Capital Humano	x	x	x	x	VCS	RSP
Reputación	x	x	x	x	VCS	RSP
Retención Clientes	x	x	x	x	VCS	RSP
Cultura Organizacional	x	x	x	x	VCS	RSP
Alianzas Estratégicas	x				PC	RP
Redes de Apoyo	x				PC	RP
Certificaciones	x				PC	RP

Fuente: Elaboración Propia

Significado siglas para Consecuencias para la Competencia

DC = Desventaja Competivia

VCS = Ventaja Competitiva Sostenible

VCT = Ventaja Competitiva Temporal

PC = Paridad con la competencia

Implicaciones para el Desempeño

RIP = Rendimientos Inferiores al Promedio

RSP = Rendimientos Superiores al Promedio

RP = Rendimientos Promedio

RPSP = Rendimiento entre promedio y Superiores al Promedio

Fuente: Administración Estratégica Competitividad y Globalización. Hitt . Ireland Hoskisson Septima Edición Pag. 88 Ed. Cengage Learning

Del análisis de las capacidades y recursos de Insis se determina que las ventajas competitivas son las Capital Humano, Reputación, Retención Clientes, Cultura Organizacional.

3. Análisis FODA

El objetivo de este análisis es encontrar una correlación entre las Oportunidades del ambiente externo y las Fortalezas del ambiente interno de Insis y hacer lo propio entre las Amenazas del ambiente interno con las Debilidades internas. De este modo se ha procedido a realizar la siguiente clasificación.

3.1. Fortalezas

- Fidelización de Clientes
- Estrecha relación con los clientes
- Conocimiento de la industria a las que pertenecen los clientes
- Baja rotación del personal
- Reputación entre clientes
- Administración del capital humano
- Cultura
- Políticas

3.2. Oportunidades

- Insatisfacción de empresas por fracaso de proyectos de implantación
- Necesidad de aumento de eficiencia operacional por parte de las empresas
- Necesidad de aumento de calidad de servicio a clientes finales de las empresas.
- Necesidad de aumento de ingresos por aumento de ventas.
- Empresas que buscan soluciones con adaptación
- Empresas que buscan soluciones de bajos costo y estandarizadas
- Existencia de nichos con necesidades específicas
- Existencia de empresas con necesidades que resulta complementarias a los sistemas que ya poseen.

- Ciclos económicos que provocan que algunas empresas disminuyan sus presupuestos y busquen soluciones más acotadas y de menor costo de implantación.

3.3. Debilidades

- Ausencia de una estrategia formal y desarrollada
- Ausencia de Certificaciones de calidad
- Ausencia de investigación y desarrollo que permita mayor capacidad de innovación.
- Ausencia de un área formal de marketing y comercialización
- Falta de generación sistemática de competencias en personal de Insis
- Ausencia de un control financiero de proyectos
- Falta gestión para la rentabilización de clientes
- Falta de posicionamiento de marca.
- Falta una identidad clara de la empresa.

3.4. Amenazas

Ingreso de proveedores de presencia mundial en el mercado nacional.

Promoción de la estandarización de las aplicaciones con modelo de adopción

Ciclos económicos que provocan disminución o postergación de inversiones en tecnología de información.

3.5 Conclusiones del análisis FODA

Insis ha logrado establecer estrecha relación con sus principales clientes quienes se han constituido en la principal fuente de información y financiamiento para el desarrollo de nuevas soluciones y al mismo tiempo son una carta de presentación

para nuevas oportunidades. Insis ha logrado conocimiento de la industria de cada cliente lo que permite interpretar de mejor manera sus necesidades.

No se ha logrado establecer una barrera de entrada a nuevos competidores pues ha ocurrido que Insis ha perdido proyectos con clientes antiguos contra competidores que han presentado propuestas más atractivas para el cliente.

Analizando el FODA en búsqueda de correlación entre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se puede concluir que las fortalezas provienen fundamentalmente del capital humano, las oportunidades de la insatisfacción de empresas por proyectos fallidos o que no cumplieron las expectativas. Al contar Insis con capital humano con experiencia en proyectos complejos en lo organizacional y en lo relativo a la gestión del cambio es posible explotar esta oportunidad.

En el ámbito de las debilidades la ausencia de una estrategia formal impide un crecimiento sostenido de la empresa pues no existe una identidad clara que explote oportunidades si no que más bien existe una postura de tomador de pedidos y no existe un plan de marketing con acciones orientadas a lograr mejores rendimientos. Las amenazas de ingresos de proveedores con posicionamiento estratégicos definidos y la estandarización en las ofertas de soluciones de gestión empresarial por parte de marcas con gran posicionamiento se correlaciona con la principal debilidad de Insis, la ausencia de una estrategia y una identidad.

4. Desarrollo Estrategia

4.1. Modelo de Negocios

El modelo de negocios propuesto para Insis es el de consultoría, que consistirá en generar soluciones basadas en tecnologías de información adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, para reducir costos operativos, optimizar la interacción interna, mejorar la relación con los clientes finales y aumentar la rentabilidad de los activos. Para obtener esto Insis ofrecerá sus habilidades y competencias para diseñar e implantar soluciones. Los productos TI serán herramientas y no el foco del negocio.

4.2. Visión

Ser un proveedor de excelencia en soluciones empresariales basadas en tecnologías de información.

4.3. Misión

Crear las mejores soluciones basadas en tecnologias de información para la efectividad operacional de nuestros clientes y la satisfacción de sus clientes finales. Las soluciones creadas se harán cargo de las necesidades individuales de nuestros clientes.

4.4. Propuesta de Valor

Convertirse en un proveedor estratégico para los clientes de Insis creando soluciones, basadas en tecnologías de informacion, a problemas de optimización de procesos y mejoramiento de la capacidad de control de gestión. Estas soluciones serán adaptadas a cada problema con gran conocimiento de la industria del cliente, de su modelo de negocios y alineando los procesos con su estrategia de modo de garantizar el logro de

los objetivos de cada proyecto. Esta propuesta se diferencia de las ofertas basadas en la estandarización de prácticas que tiende a generar una homogeneización de las empresas orientandolas a competir principalmente por precio disminuyendo la capacidad de generar actividadades diferenciadoras.

4.5. Posicionamiento Estratégico

El nuevo posicionamiento estratégico propone un cambio de orientación al producto a uno con fuerte orientación al cliente. De este modo se utilizaran las ventajas competitivas de Insis que han permitido fidelización de los clientes por medio de un equipo humano competente y motivado. Con una estrategia que permita atraer, satisfacer y retener al cliente se enfrentará la amenaza de ingreso de nuevos actores al mercado y permitira contar con un capital reputacional para la captación de nuevos clientes.

El modelo seleccionado y que se utilizará para el nuevo posicionamiento estratégico, es el Modelo Delta creado por Arnoldo Hax [2] [3], ya que cuenta precisamente con un marco metodológico que crea ejes estratégicos que permiten atraer, satisfacer y retener al cliente incrementando el capital reputacional de Insis para mantener y rentabilizar sus actuales clientes y al mismo tiempo aumentar su participación de mercado en los segmentos seleccionados. De este modo se hará frente a las amenazas de ingreso de empresas proveedores multinacionales y empresas nacionales con mayor posicionamiento de marca y por otro lado capturar la oportunidad de demanda de soluciones insatisfecha, consecuencia de que estos competidores tienden a customizar a los clientes por medio de productos estandarizados haciendo pocos esfuerzos por satisfacer necesidades individuales de los clientes.

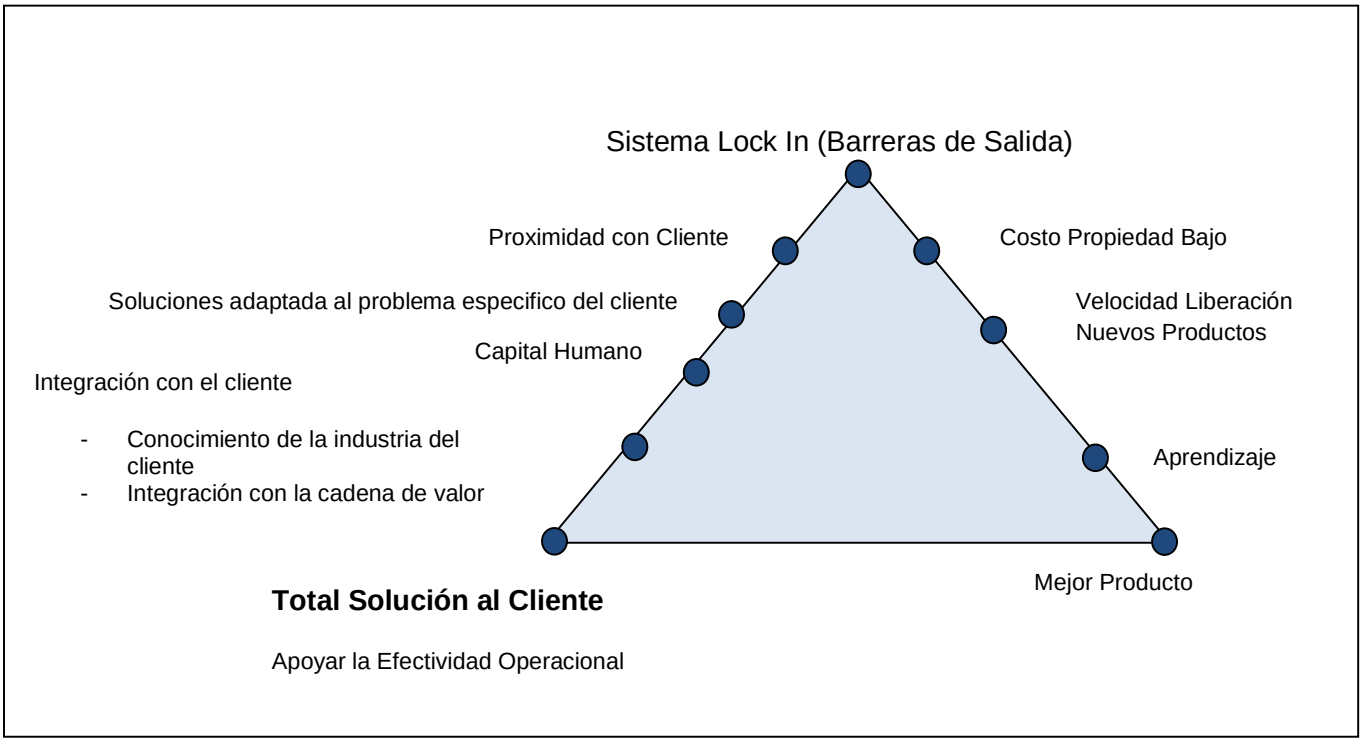
El objetivo de esta estrategia es crear para Insis una posición basada en sus ventajas competitivas lo que permitirá que esa posición sea valiosa y singular.

Insis se focalizará en crear una oferta para las empresas que necesiten de soluciones particulares a problemas específicos para el logro de mayor eficiencia

operacional basado en tecnologías de información logrando esto con conocimiento del cliente, de su estrategia, de su cadena de generación de valor y la dinámica de la industria en que el cliente se desarrolla.

Esta estrategia estará focalizada en lograr una posición como proveedor de soluciones de excelencia a costos competitivos para empresas que buscan mejorar el rendimiento de sus activos, mejorar la calidad de servicio a sus clientes finales pero no cuentan con grandes presupuestos por lo que están dispuestas a contratar a una empresa con menor presencia de marca. El mercado de las empresas con bajo presupuesto para inversión en soluciones de gestión empresarial basados en tecnologías de información es abordado por las ofertas world classs con soluciones estandarizadas que tienden a homogeneizar a las empresas impidiendo de este modo que las empresas logren una posición estratégica en base a actividades desarrolladas de manera particular. Por lo tanto Insis no competirá creando aplicaciones similares a la competencia sino centrandose en el problema del cliente y creando una solución adaptada a sus necesidades a un costo competitivo y haciendose cargo de la gestión del proyecto especialmente en lo relativo a la gestión del cambio y modelamiento de procesos.

Cuadro 5: Modelo Delta de Posicionamiento Estratégico para Insis



4.5.1. Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos permiten construir el posicionamiento estratégico. Los diseñados para Insis son aquellos que construyen una relación cercana con el cliente y generando un cierre que dificulte la salida del cliente por la dependencia hacia Insis. Estos ejes permiten crear una verdadera simbiosis entre el cliente e Insis. Es importante destacar que este posicionamiento coloca al cliente como elemento fundamental. La calidad de los productos y la excelencia del servicio no constituyen la oferta de valor si no que son parte de las herramientas para generarla.

4.5.1.1. Soluciones adaptadas al problema específico del cliente

Crear soluciones que se adapten a las necesidades del cliente sin imponer prácticas de uso común de la industria del mismo.

Se determinará la estrategia y modelo de negocio de cada cliente procediendo a levantar la cadena de valor identificando las ventajas competitivas y las ineficiencias del cliente, con el objeto de orientar el diseño de solución a proteger las ventajas competitivas y solucionar las ineficiencias.

Como metodología se propone enriquecer la actual metodología de implantación de de Insis con la Auditoría Estratégica de una Corporación descrita en “Administración Estratégica y Política de Negocios” de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger [10]. El objetivo de esto es conocer la estrategia de la empresa y determinar si los actuales o futuros procesos están alineados con dicha estrategia de modo que la solución propuesta basada en tecnología de información de efectivo soporte a dichos procesos.

4.5.1.2. Proximidad con el Cliente

Monitorear su desarrollo y desempeño en el ámbito del proyecto, potenciales proyectos de mejoramiento de eficiencia y eventuales proyectos de innovación en los que se pueda participar y más importante aún, promover.

Para que esta proximidad sea efectiva se deberá estar en permanente conocimiento del desarrollo de la industria del cliente, nuevas tendencias tecnológicas y metodológicas.

El área de investigación y desarrollo estará permanentemente estudiando la industria del cliente por medio de la suscripción a medios de difusion de las camaras gremiales respectivas, participando en ferias relacionadas con la industria.

4.5.1.3. Integración con el cliente

Incorporarse en la cadena de valor del cliente en relación a los proyectos y explotación de tecnologías de información aplicadas a la empresa cliente. La gama de integración ira desde constituirse en un centro de prestación de servicios de contingencia tales como respaldo operativo, monitoreo de eficiencia de operación de los sistemas instalados y de los proveidos por Insis.

Identificar la cadena de generación de valor y la manera de que esta se alinea con la estrategia de la empresa. Siempre el modelamiento de la solución de desarrollará de modo que la solución generada para el cliente se mantega alineada con la estrategia del cliente.

4.5.1.4. Apoyar la Eficiencia Operacional

Sustentar la estrategia de posicionamiento estratégico por costos de los clientes sintonizando las soluciones instaladas de manera de maximizar el rendimiento de las actividades generadoras de valor.

El plan de implantación deberá reconocer esta situación de modo de que la personalización de la aplicación levante las oportunidades de mejoramiento, que están dentro del alcance del proyecto, a fin de incoporarlas.

4.5.1.5. Aprendizaje

Apoyar al cliente para sacar el máximo beneficio de las aplicaciones instaladas y crear un dominio de las herramientas por parte del personal del cliente de modo que estos sean exitosos en sus tareas utilizando las soluciones de Insis. El aprendizaje sera orientado a crear una cultura de trabajo y colaboración basado en la utilización de las soluciones de Insis. La barrera de salida creada es que cualquier otra solución deberá cambiar la cultura de hacer las cosas lo que genera una resistencia al cambio.

4.5.1.6. Velocidad de liberacion de nuevos productos.

Mantener regularidad en la liberación de nuevos productos y complementos de los ya existentes. Estos nuevos productos y complementos incorporaran los avances tecnológicos y metodológicos aplicables a las distintas áreas de la empresa que están siendo servidas por las soluciones empresariales provistas.

- Mantener permanenente contacto con fuentes que proveen información sobre tendencias en las industrias de los clientes.
- Utilizar tecnologías de diseño, administración de proyectos que optimizen y fortalezcan la calidad de las soluciones liberadas.
    - Usar herramientas de arquitectura de software
    - Usar herramientas generadoras de código a partir de diseño de sistemas
    - Crear ambiente colaborativo para equipos de desarrollo para administrar ciclo de vida de software
- Crear unidad de Investigación y Desarrollo
    - La responsabilidad de esta área será la de desarrollar proyectos de investigación y aplicación de tecnologías emergentes en el ámbito de tecnologías de información. Especial importancia tendrán las áreas

de arquitectura de sistemas, modelamiento de procesos, herramientas que aceleren desarrollo.

- Areas a cubrir
  - Inteligencia de Negocios
  - Modelamiento de Procesos
  - Logística
  - RFID
  - Automatización Industrial
- Esta área desarrollará proyectos que incorporen las nuevas tecnologías en logística y producción a fin de incorporarlas como nuevas funcionalidas de las soluciones

4.5.1.7. Bajo Costo de Propiedad

Lograr que la rentabilidad de la inversión sea mayor que soluciones alternativas considerando desde costos de implantación a costos de operación.

- Costos de Implantación competitivos
  - Menores plazos de implantación
    - Identificar el alcance del proyecto levantando los objetivos de la alta gerencia para implantar la solución y de este modo no dispersar el esfuerzo.
  - Entrenar al personal en negociación
  - Entrenar al personal en administración del tiempo
  - Entrenar al personal en gestión del cambio
  - Mayor efectividad de las soluciones implantadas.
    - Se utilizará metodologías de modelamiento de proceso en conjunto con herramientas de software que permitan levantar correctamente las necesidades del cliente de modo de minimizar ajustes y reprogramaciones.

        - Usar intensivamente metodos de trabajo que incorporen a los usuarios claves y a usuarios en general para canalizar de manera efectiva la retroalimentación hacia el equipo implantador y así evitar desviaciones que afecten los plazos
- Costos de Operación más bajos
    - Menores tiempos de inducción en la operación para nuevos usuarios.
    - Disminución de tasas de errores por operación incorrecta.
        - Promover correcto uso de sistemas por medio de acceso directo a manuales, ejemplos de uso y wizard de apoyo para realización de operación guiada por el propio sistema.
    - Los sistemas serán construídos de manera de requerir baja capacidad de proceso y por lo tanto necesitaran de equipos estándares y no de alto costo.
    - Los sistemas contarán con procesos de autoverifiación de la consistencia de la información.
- Menores costos de licenciamiento
    - Los sistemas serán construídos privilegeando el pago de patentes por parte de Insis de modo que estas permitan la libre distribución de aplicaciones sin costos de licenciamiento para los clientes.

4.5.1.8. Capital Humano

Este eje estratégico permite mantener e incrementar una capacidad central que se constituye en una ventaja competitiva y está muy ligada con la capacidad de Insis para atraer, satisfacer y retener a los clientes.

Se realizará el reclutamiento y retención de talentos con competencias en tecnologías de información relacionadas con la gestión de empresas y en materias relativas a la adminsistración y gestión de empresas tales como, finanzas, operaciones y marketing. Una fuente fundamental de talentos provendrá de las

Universidades especialmente de personas motivadas por estos temas e interesadas en construir una carrera en torno a ellos.

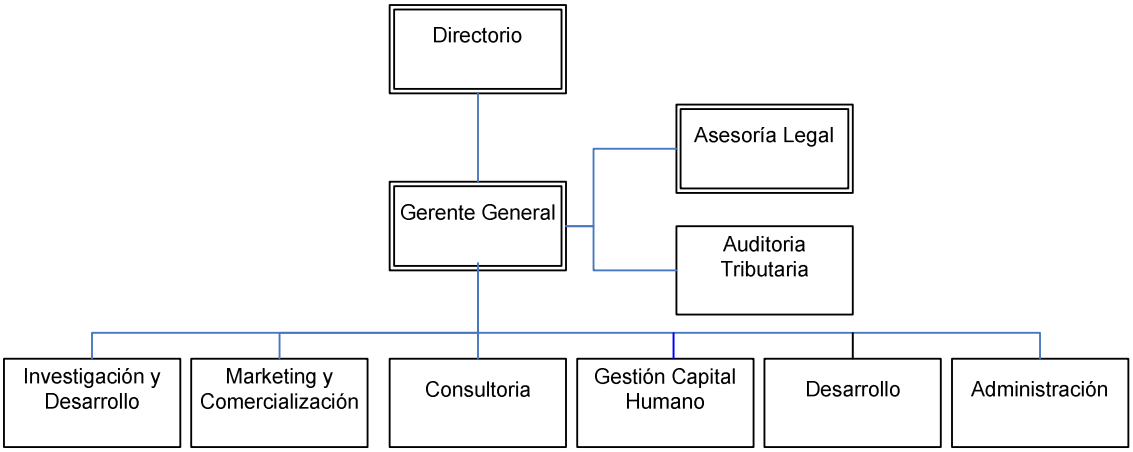
Muy importante será el fortalecimiento de habilidades blandas relativas a la empatía con clientes, capacidad de liderar y trabajar en equipos, administración del cambio, autonomía y gestión de su propio tiempo.

4.6 Implementación y Control

4.6.1 Estructura Organizacional

La nueva estructura organizacional esta diseñada para cumplir con el nuevo posicionamiento estrategico, mantener y fortalecer las ventajas competitivas de Insis.

Cuadro 6: Nueva Estructura organizacional de Insis



Fuente : Elaboración Propia

Funciones de cada area

Directorio

El Directorio deberá revisar mensualmente el rendimiento de la empresa por medio del Estado de Resultado Presupuestado a fin de velar por el cumplimiento de la planificación anual informado por el Gerente General. Aprobar las actas de Directorio y renovará periódicamente el mandato del Gerente General.

Asesoría Legal

Cumplir con las exigencias legales de las Sociedades Anónimas Cerradas. Asesorar en las negociaciones de nuevos contratos con clientes. Controlar y supervisar el cumplimiento de deberes y derechos emanados de suscripción de contratos con terceros.

Auditoría Tributaria

Asesorar en la planeación tributaria de Insis y auditar los estados financieros presentados al Directorio. Es una entidad externa y el alcance y cumplimientode sus prestaciones serán supervisadas por el area legal.

Gerente General

Liderar el cumplimiento de la planificación anual y el desarrollo de la estrategia de la empresa asignando y controlando responsabilidades y recursos.

Investigación y Desarrollo (I&D)

Realizar las actividades de investigar la industria de las tecnologías de información de manera de testear e incorporar nuevas tendencias en el diseño, construcción e implementación de soluciones tecnológicas aplicadas a la gestión empresarial.

Estudio de nuevas normativas que afectan a los clientes de Insis.

Marketing y Comercialización

Desarrollar la estrategia de comercialización y marketing de Insis cuyo objetivo es atraer y retener clientes rentables. Deberá mantener un estrecho contacto con los

clientes para validar el cumplimiento de los compromisos contraidos para la satisfacción de necesidades de los clientes.

Consultoría

Levantamiento de necesidades, soporte, diseño de soluciones, aseguramiento de calidad, ejecución de proyectos de implantación.

Gestión de Capital Humano

Reclutamiento de talentos, desarrollo de carrera, diseño de programas de beneficios y estructura de rentas. Dado que una fuente importante de talentos son las instituciones académicas deberá mantener contacto con ellas. Velar por la calidad de vida laboral de los colaboradores de Insis. Gestionar en conjunto con el Gerente General las acciones de capacitación para el fortalecimiento y generación de competencias y habilidades alineadas con la estrategia de la empresa.

Desarrollo

Construir y dar soporte de continuidad operacional a las soluciones comercializadas por Insis ya sean de producción propia o de terceros.

Administración

Esta area es responsable de la generación de la información necesaria para la gestión de Insis, tal como estados financieros, análisis de ventas, rentabilización de clientes y entregar información para el area externa de Auditoría Tributaria. Así mismo es responsable de la gestión de equipamiento físico, esto es planta y equipos.

Descripción de procesos y asignación de responsabilidades

Mediante esta asignación de responsables para la ejecución de procesos y la descripción de los mismos, se procede a describir los procedimientos necesarios para el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 8: Asignación de participación y asignación de responsabilidades de los ejes estratégicos por unidades organizacionales y Medidas de Rendimiento para Control

Unidades Organizacionales / Ejes Estratégicos	Gerente General	I&D	Marketing y Comercial	Consultoría	Desarrollo	Capital Humano	Medidas de Rendimiento
Soluciones Personalizadas	1						Cantidad de funciones no estandares y propias de la industria del cliente
Proximidad con el Cliente	1	1	2	1			Cantidad de mejoras en control de gestión. Cantidad de mejoras en eficiencia operacional.
Integración con el Cliente				1			Funciones de explotación de los sistemas que son soportados por Insis
Apoyar la Efectividad Operacional	1	2		1			Funciones de la cadena de valor que son soportados por la solución de Insis.
Aprendizaje			2	1			Horas necesarias para habilitar nuevo usuario % de funciones utilizadas % de informes de gestión generados directamente
Velocidad Liberación Nuevos Productos	1	1		1	1		Cantidad de nuevas funciones Cantidad de nuevas versiones Cantidad de complementos
Costo de Propiedad Bajo		1		2	2		Cantidad de horas de implantación por módulo. Monto total en equipamiento necesario para la explotación. Monto total en comunicaciones necesarias para la explotación. Monto total en equipamiento complementario necesario. Monto total en licenciamiento.
Gestión Capital Humano	1					1	Rotación de Personal Cantidad acciones anuales para el mejoramiento de calidad de vida laboral. Cantidad de acciones anuales para la creación y mantención habilidades blandas. Cantidad de acciones anuales para la creación y mantención de competencias.

Claves

1 = Es clave para la formulación y desarrollo

2 = Rol importante en soporte y ejecución

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2 Descripción de procesos adaptativos

Los procesos adaptativos son los que construyen los ejes que permiten implementar la estrategia. El control sobre el cumplimiento de los objetivos de estos procesos permiten controlar el despliegue de la nueva estrategia e identidad de Insis.

Procesos Adaptativos

Proceso	**Gestión de Oportunidades**
Responsable	Marketing y Comercialización
Objetivo	Levantar y administrar las oportunidades de negocios

Descripción

Este proceso será de responsabilidad del área de marketing y comercialización. La primera tarea será deteminar a que segmento corresponde la oportunidad. Para ello se aplicará la encuesta de perfil de oportunidad, ver anexo. Todas las oportunidades serán registradas, las levantadas por acción directa de Insis, como las que acceden de manera espontanea a la Empresa. Solo se les hara seguimiento activo a las oportunidades del primer y segundo segmento. Las del tercer segmento serán atendidas de la manera más automatizada posible pero sin esfuerzo de cierre. La acción activa estará basada en trabajo de telemarketing en base a campañas por mercados verticales que sean de interés para Insis S.A.

Proceso **Generar Cultura Centrada en el Cliente**

Responsable GERENTE GENERAL, Marketing y Comercialización

Objetivo Fortalecer una cultura centrada en el cliente.

Descripción

Este proceso tendrá por objetivo velar por la alineación de todos las acciones con los ejes estrategicos de servicio total al cliente. El objetivo es fortalezar la cultura de los componentes de la organización, entendiendo por tal la forma en que se hacen las cosas. Se reconoce que este proceso es lento pero debe ser permanente y de modo tal que trascienda a las personas. En cada elemento tangible como manuales de procesos, diseños de procesos, evaluación de desempeño, procesos de incorporación a la empresa, se fortalecera el concepto de cultura centrada en el cliente.

Proceso **Entrenamiento en entidades externas**

Responsable GERENTE GENERAL, Marketing y Comercialización

Objetivo Realizar actividades concretas de entrenamiento del personal.

Descripción

Los entrenamientos y capacitaciones serán realizados sobre áreas donde se requiera reforzamiento o generar nuevas capacidades. Los temas serán seleccionados de manera semestral y las áreas a cubrir en el primer año serán UML, SOA, Relación con Clientes, Administración de Proyectos. Para el financiamiento de estas capacitaciones se usaran todos los subsidios SENCE más programas realizados por la GECHS (Grupo de Empresas Exportadoras de Software) con subsidio estatal.

Proceso **Entrenamiento basado en análisis de casos**

Responsable GERENTE GENERAL, Marketing y Comercialización

Objetivo Realizar entrenamiento con exposición de casos en materias de ERP, CRM, BPM y BI.

Descripción

El objetivo es poder entregar al personal de Insis, visiones de proyectos exitos y no exitosos para que tengan la oportunidad de interactuar con otras visiones y experiencias que incluso podrían usar otras metodologías o visiones y estar insertos en otros posicionamientos estratégicos.

Proceso **CRM**

Responsable Marketing y Comercialización, Consultoría , Desarrollo.

Objetivo Implementar un sistema CRM que sea el soporte para la administración de oportunidades y del relacionamiento con el cliente.

Descripción

Este sistema contará con la funcionalidad para administrar eventos, reclamos, campañas de levantamiento de demanda y campañas de fidelización. Será soporte para la construcción de un ambiente colaborativo entre las personas de la empresa permitiendo administrar calendarios, tareas y actividades para la ejecución de tareas. A este CRM se le instalará el plug in que le permita interactuar directamente con el anexo de la central telefónica digital.

Proceso **Administración de Proyectos**

Responsable Consultoría , Desarrollo.

Objetivo Contar con una plataforma para administrar los proyectos de implantación, desarrollo y de investigación.

Descripción

Este sistema será el actualmente en uso y de fabricación propia por parte de Insis, pero será enriquecido con funcionalidades BPM y de control financiero del proyecto en conjunto con el ERP de modo de registrar todos los ingresos y egresos del proyecto de modo de poder contar con un estado de resultado presupuestado y un estado de resultado final. El registro de actividades serán tipificadas y asignadas a cuentas contables de modo de contar con un auxiliar contable de proyectos que centralize mensualmente los movimientos contables asociados a las actividades de desarrollo del proyecto. El beneficio de este proceso es la capacidad de gestionar el proyecto en términos de calendarios, recursos asignados, registro de actividades, asiginación de tareas y control financiero del proyecto.

Proceso **Gestión Capital Humano**

Responsable Gestión Capital Humano.

Objetivo Ejecutar una política de desarrollo del capital humano.

Descripción

Este proceso tendrá una importancia central ya que como se ha establecido que para el logro posicionamiento estratégico de solución total al cliente, los distintos ejes estratégicos están relacionados directamente o indirectamente con el capital humano. La pólitica deberá abordar temas tales como ambiente laboral, capacitación y gestión de carrera.

Proceso **Certificación CMM**

Responsable GERENTE GENERAL, I&D

Objetivo Iniciar proceso de certificación CMMI Capability Maturity Model Integration (Integración del Modelo de Capacidad y Madurez)

Descripción

Iniciar el proceso de certificación escalonado CMM-SW para software y centrado en la madurez de la organización. Esta certificación aportará a la imagen de la Empresa como proveedora de productos y servicios de calidad y al mismo tiempo permitira avanzar en contar con procesos de calidad para la generación y mantención de software.

Proceso **Certificación ISO**

Responsable GERENTE GENERAL, I&D

Objetivo Certificar a la empresa en las normas relacionadas con calidad de software.

Descripción

Las normas ISO son las más difundidas y están comenzando a su cumplimiento están comenzando a ser solicitadas por clientes del segmento que fue calificado como de mayor interés para Insis o primario.

Proceso	**Alianzas Estratégicas**
Responsable	GERENTE GENERAL, I&D
Objetivo	Obtener niveles de alianzas de mayor certificación con Microsoft y Oracle y de cualquier otra alianza que la empresa determine.

Descripción

Microsfot y Oracle disponen de distintos niveles de alianzas con sus partner. Contar con niveles mayores de alianzas permite contar con una certificación de estos importantes proveedores de tecnología, mayor apoyo de marca y mayor capacidad de adquisición de conocimientos de herramientas de desarrollo y ambientes de operación. Estas alianzas también resultan funcionales con el proceso de formación de capital humano.

Proceso	**Sitio WEB**
Responsable	GERENTE GENERAL, Marketing y Comercialización
Objetivo	Construcción y mantención de sitio web corporativo.

Descripción

El sitio web será estructurado de modo tal que se convierta en el eje central de comunicación con las oportunidades activas, clientes y público general. Por este motivo, este proceso se administrará como un proyecto de gran importancia y deberá estar absolutamente alineado con la estrategia de la empresa. Estará separado en las siguientes secciones

Apoyo a gestión de oportunidades. Disponer de una sección que entregue todo el apoyo al ciclo de cierre de oportunidades. Esta sección tiene que ser funcional al objetivo de atraer al cliente.

Apoyo a clientes. Una sección con información actualizada de versiones, información de uso, manuales interactivos y videos de apoyo para la operación de sistemas. Esta sección apoyará el aprendizaje de los usuarios y los sistemas tendrán link directos a estas secciones.

Apoyo a posicionamiento. Proveer de información actualizada de las actividades y logros de la empresa tales como casos de éxito con clientes nuevos y antiguos. Esto último reflejará la relación sinérgica que genera Insis con sus clientes.

Apoyo a gestión de proyectos. Los proyectos de más largo aliento también tendrán una imagen corporativa y un sitio donde se desplegará el avance del proyecto . Esto sitios estarán restringidos en acceso.

Proceso	**Uso de Redes Sociales**
Responsable	GERENTE GENERAL, Marketing y Comercialización
Objetivo	Utilización de redes sociales en posicionamiento

Descripción

Complementario al sitio web se utilizará Facebook y Tweeter para la difusión de noticias, formación de grupos de interés en torno a la explotación de las soluciones addax. Ya está siendo una forma habitual de comunicación de las empresas con el mercado y por lo tanto Insis no puede dejar de usarlo.

Proceso	**Implementación de Central Digital**
Responsable	GERENTE GENERAL, I & D
Objetivo	Cambiar central telefónica analógica por una digital

Descripción

Instalar central telefónica digital con conexión a computadores con el objeto de contar con una sistema de comunicación que permita, almacenar conversaciones, guardar mensajes personalizados por anexo, recuperación remota de mensajes, conexión con sistema de correos electrónicos, comunicación IP, números personalizados, mensajería en espera personalizada y flexible. El beneficio esperado es mejorar la comunicación telefónica con clientes, ahorrar costos y simplificar la administración de la comunicación con clientes.

Proceso	**Entrenamiento UML y BPM**
Responsable	GERENTE GENERAL, I & D
Objetivo	Ampliar y estandarizar el uso de esta metodología para la documentación y modelamiento de procesos.

Descripción

Estandarizar el uso de este lenguaje de modelamiento de sistemas. El entrenamiento se realizará con consultores internos que ya dominan este lenguaje y el área de I & D procederá a estandarizar los procedimientos de documentación. Se utilizará de manera estandar el software Enterprise Architect que permite almacener todos los diseños y documentación de proyectos en Oracle, pudiendose de esta manera conformar una base de conocimiento común a toda la organización y restringiendose su acceso solo por políticas de seguridad. Se establecerán interfaces de modo que se sea complementario con el sistema de administración de proyectos de desarrollo propio de Insis.

Proceso	**Implantar ambiente colaborativo interno**
Responsable	GERENTE GENERAL, I & D, Desarrollo
Objetivo	Crear plataforma tecnológica para soportar un ambiente colaborativo de trabajo.

Descripción

Configurar servidor sharepoint para crear ambientes de escritorios virtuales y una base de datos con documentación de reuniones y de proyectos con el objeto de generar una base de conocimiento de la empresa que facilite la colaboración. Los espacios colaborativos iran desde espacios no estructurados tipo murales digitales donde se pueden generar discusiones a espacios estructurados sincronizados con el administrador de proyectos y el sistema de arquitectura de sistemas. El objetivo es hacerse cargo de la gran interacción que generan los proyectos y de la cantidad de información que no siempre es estructurada y esta conformada por discusiones, reuniones, imágenes, documentos y link a sitios web de interés.

Procesos	**Implantar ambiente colaborativo con clientes**
Responsable	GERENTE GENERAL, I & D, Desarrollo
Objetivo	Crear plataforma tecnológica para soportar un ambiente colaborativo de trabajo entre clientes e Insis.

Descripción

Crear un ambiente de colaboración empresarial entre clientes e Insis de manera de manejar agendas, mesas de ayuda, control de avance de proyectos, sitios corporativos de proyecto con diarios de noticias, imágenes de eventos del proyecto y documentación compartida.

Proceso	**Manuales en WEB**
Responsable	GERENTE GENERAL, I & D, Desarrollo, Consultoría.
Objetivo	Recrear manuales de ayuda de operación de sistemas

Descripción

Recrear los manuales de ayuda con herramientas que permitan generar en distintos formatos y especialmente en HTML para publicación directa en sitios WEB interactivos para facilitar aprendizaje y capacitación de usuarios de sistemas. Se utilizará secuencias grabadas de cómo operar el sistema. Tanto el manual como las secuencias serán accesibles desde la propia aplicación.

Proceso	**Ayuda guiada de cómo hacer o Wizard**
Responsable	GERENTE GENERAL, I & D, Desarrollo, Consultoría.
Objetivo	Crear aplicaciones de autoayuda y que permitan guias al usuario en una secuencia de pasos para lograr un objetivo.

Descripción

De acuerdo al registro de consultas frecuentes, aparte de fortalecer la usabilidad de los sistemas, se generaran secuencias de operación guiadas para que el usuario pueda resolver sus dudas con un proceso guiado por el propio sistema. Estas secuencias estarán disponibles en el sitio WEB, para su permanente actualización y será accesible directamente desde cada aplicación.

4.5.4. Programa de Implantación de Procesos Adaptativos

El siguiente cuadro establece el cronograma de implantación de los procesos adaptativos para el cumplimiento del posicionamiento estratégico. Se dara por iniciado el tercer trimiestre del año 2012 y termina el segundo trimestre del año 2014.

Cuadro 7: Programa de Implantación de Procesos Adaptativos

ID	Proceso	2012		2013				2014	
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1	Gestión de Oportunidades								
2	Fortalecer Cultura Centrada en Cliente								
3	Capacitación Entidades Externas								
4	Entrenamiento Basado en Analisis de Casos								
5	Implantación CRM								
6	Gestión Capital Humano								
7	Certificación CMM								
8	Certificación ISO								
9	Alianzas Estrategicas								
10	Sitio Web								
11	Explotación Redes Sociales								
12	Central Telefónica Digital								
13	Entrenamiento UML y BPM								
14	Ambiente Colaborativo Interno								
15	Ambiente Colaborativo con Clientes								
16	Manuales en Web								
17	Auto Ayudas tipo Wizard								

Fuente: Elaboración propia

4.7 Segmentos de Mercado

4.7.1 Mercado Objetivo

Empresas que busquen soluciones de gestión empresarial que le permitan lograr eficacia operacional con el apoyo de tecnologías de información. Las principales necesidades de estas empresas serán las de reducir costos, mejorar la experiencia de sus clientes finales, simplificar la manera de hacer negocios con ellos, mejorar la sincronización entre los componentes de su cadena de valor, realizar innovaciones y apoyar el crecimiento. Estas soluciones pueden estar basadas en sistemas completos ERP, CRM o proyectos complementarios de BPM, BI o soluciones a problemas específicos construidas a la medida.

Por eficacia operacional se entenderá la capacidad de realizar las actividades similares mejor que la competencia, según lo define Michael E. Porter. Estas empresas deben tener la necesidad que la solución sea implantada con adaptación y no adopción con el fin de preservar y potenciar actividades que constituyen ventajas competitivas.

Con el objeto de cubrir los riesgos del proyecto se privilegiara empresas que cuente con ejecutivos que le den apoyo y auspicio al proyecto y que cuenten con competencias profesionales de nivel universitario.

Principal atención tendrán las empresas productivas y de venta al detalle con manejo de muchos SKU en su inventario y la necesidad de generar acciones de fidelización de clientes con marketing relacional.

4.7.2 Segmentación por comportamiento de compra y beneficios esperados.

Segmento Primario

Clientes que están muy interesados en lograr eficiencias en su cadena de valor incorporando tecnología y están dispuestos a rediseñar sus procesos. Estos clientes valoran las soluciones personalizadas que le agregan mayor valor y están dispuestos a pagar por ellas.

Segmento Secundario

Clientes que están preocupados por los costos pero no están convencidos que nuevos procesos o tecnologías tendrán un alto impacto en aumento de ventas o mayores retornos.

4.7.3 Segmentación por industria.

Financiera	Servicios Financieros de la Banca, Seguros y Fondos de Inversión..
Productivas	Empresas que contemplan algún tipo de transformación de insumos para la producción.
Servicios	Empresas que comercializan servicios o bienes intangibles
Retail	Empresas que comercializan mercaderías el detalle y directamente al público final.

4.7.4 Segmentación demográfica

Se clasificará al país en Región Metropolitana donde se agrupa de manera importante la actividad económica y demográfica del país. La región Sur agrupa principalmente la agroindustria y la región Norte que contiene fundamentalmente actividades relacionadas con la minería.

Esta segmentación de mercado difiere de la clasificación por volumen de ventas y más bien está orientada a establecer la motivación de compra del cliente y el valor buscado en el desarrollo de un proyecto de implantacíón de un sistema de solución empresarial teniendo en cuenta la industria a la que pertenece.

Especial atención tendrá el segmento de compra uno donde el cliente busca optimizar procesos para lograr mayor eficiencia y mejor relación con sus clientes. La razón de esto es que estos proyectos requieren de soluciones a necesidades específicas por lo que soluciones altamente estandarizadas no resultan adecuadas.

Del estudio del ambito externo se concluyó que en general existe una fuerte orientación en las empresas a privilegiar el corto plazo y la participación del mercado. Por otro lado existe una convicción de que esta situación deberá ir cambiando a incorporarar elementos de innovación en las estrategias de las empresas, como así mismo desarrollar cadenas de valor que tengan la posibilidad de coordinarse con otras cadenas de valor.

Por lo tanto la oferta de valor de Insis, se hara cargo, de ofrecer soluciones que apunten a mejorar la eficiencia operacional y por otra lado adicionar funcionalidades que permitan administrar la relación con los clientes con una orientación CRM.

4.7.5 Segmentación por Necesidades

La siguiente tabla establece una segmentación por necesidades de cada segmento y por industria. El objetivo es poder orientar la oferta de soluciones de Insis.

Tabla 9: Necesidades por Segmento

Segmento / Necesidad	Financiero		Productivo		Servicios		Retail	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Mejora en tiempo para toma de decisiones	X		X		X		X	
Crecimiento en ganancias operativas	X	X	X	X	X	X	X	X
Reducción costos operativos	X	X	X	X	X	X	X	X
Reducción Costos Administrativos	X	X	X	X	X	X	X	X
Reducción costos inventario			X	X			X	X
Mejorar tiempos de entrega completa y a tiempo a Cliente Final			X	X	X	X	X	X
Mejorar cumplimiento planificación interna	X		X		X		X	
Mejorar la relación con los clientes finales en relación a sus necesidades y calidad de servicio	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de administrar las relaciones con los proveedores, alianzas estratégicas y clientes como un todo integrado.	X		X		X		X	
Bajo valor final de la solución		X		X		X		X
Plazo reducido de implantación		X		X		X		X

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información entregada por Insis

S1 = Segmento Primario

S2 = Segmento Secundario

X = Significa que la necesidad es relevante. La ausencia de X significa que la necesidad no es relevante para el segmento.

Se puede observar que las necesidades relacionadas con eficiencia operacional y reducción de costos es transversal a todos los segmentos en cambio las necesidades relacionadas con la capacidad de control de gestión y planificación como la capacidad integrarse con proveedores en busca de sinergia son propios de las empresas que pertenecen al segmento uno. Esta información entregada por Insis se realizó analizando los requerimientos solicitados por sus clientes.

4.7.6 Segmentación productos y servicios por segmento.

La siguiente tabla establece la distribución del mix de productos y servicios de Insis por segmento.

Tabla 10: Productos y Servicios por Segmento

Segmento / Producto Servicio	Financiero		Productivo		Servicios		Retail	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
ERP	X	X	X	X	X	X	X	X
CRM	X	X	X	X	X	X	X	X
BPM	X		X		X		X	
BI	X		X		X		X	
POS							X	X
Consultoría	X		X		X		X	
Desarrollo a Pedido	X		X		X		X	

Continuidad Operacional	x		x		x		x	
ASP				x		x		x

Fuente: Elaboración propia

S1 = Segmento Primario

S2 = Segmento Secundario

X = Significa que el producto o servicio es una oferta para el segmento.

4.8 Estrategias de atracción por segmento

4.8.1 Estrategia de atracción para el Segmento Primario

A este segmento se le deberá entregar una oferta de alto valor agregado destacando la capacidad de aportar en una optimización de la cadena de valor con las tendencias más modernas en alineación de los procesos con la estrategia y uso de herramientas de control de la misma. En este segmento el elemento central de atracción será el despliegue de habilidades y competencias en materias de administración y gestión de empresas y aplicaciones de apoyo a el desarrollo de la estrategia y control tales como Balanced Scorecard. El contacto será generado por medio de telemarketing y reuniones directas con los ejecutivos claves.

4.8.2 Estrategia de atracción para Segmento Secundario

A este segmento se le deberá mostrar que las soluciones empresariales basadas en TI son efectivamente una herramienta que tiene un alto impacto en los retornos de la empresa. Para esto se aportará con cifras de estudios y casos de éxito que puede mostrar Insis en la industria donde el cliente desarrolla su negocio. En este segmento el elemento central de atracción será el aumento de beneficios y logros de costos competitivo.

5 Plan de Marketing

El plan de marketing se utilizará para establecer una estrategia comercial y una planificación de actividades para el logro de la misma. Para que cumpla con este objetivo debe ser coherente con la estrategia e identidad a construir para Insis. Al mismo tiempo debe ser dinámico de modo de poder adaptarse a cambios en el entorno externo e interno.

El control de la ejecución del plan servirá para controlar el avance de la empresa y los logros por la implantación de la estrategia.

En lo fundamental este plan está desarrollado de manera de generar un crecimiento sustentable de Insis S.A. y posicionar la identidad de creador de soluciones a los problemas específicos de sus clientes por medio de la utilización de las tecnologías de información.

5.1. Objetivos del Plan de Marketing

1. Alcanzar un volumen de ventas de 900.000 dólares americanos al tercer año de implementación del nuevo plan de posicionamiento estratégico.
   Esta estimación está basada en que la empresa logró un crecimiento del 60% entre el 2009 y 2010. Para lograr esto la empresa debería crecer a una tasa aproximada de un 45% anual para los próximos tres años.

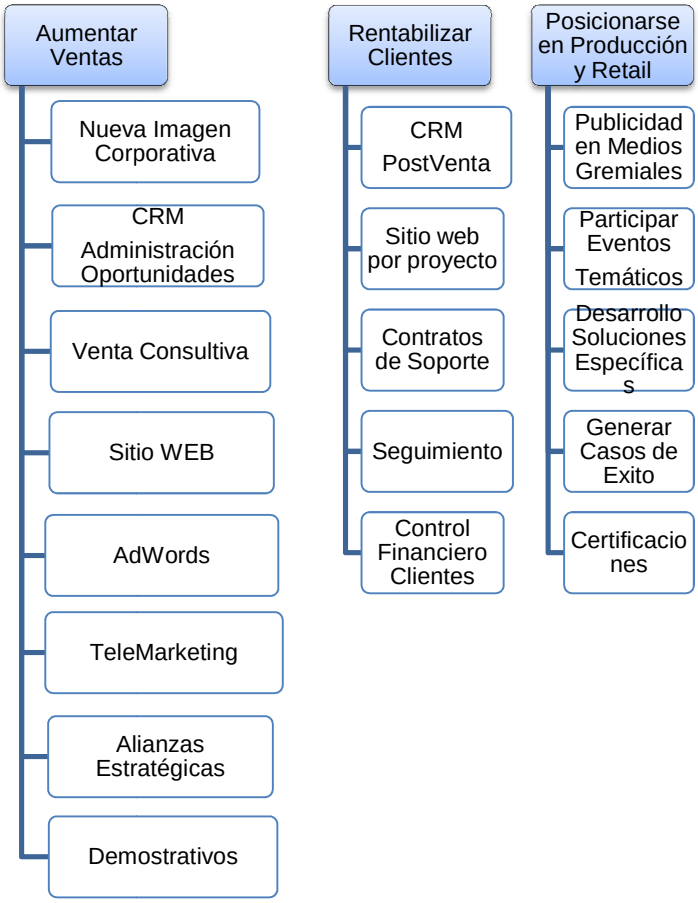
2. Aumentar la rentabilización de los clientes de modo que cada cliente sea controlado en ingresos generados y costos necesarios para generar esos ingresos. Este control será aplicado a los clientes de proyectos y clientes de servicios contratados.

3. Posicionarse en producción y retail. En estos segmentos fue según el análisis realizado, donde existen necesidades no atendidas y que constituyen oportunidades para Insis.

4.2. Acciones de Marketing

En el siguiente cuadro se muestran las acciones de marketing a realizar por cada objetivo del plan de marketing.

Cuadro 8 : Acciones de Marketing



Fuente: Elaboración propia

4.3. Descripción de Acciones de Marketing

A continuación se describen en detalle las acciones de marketing agrupadas por objetivo del plan de marketing.

Objetivo 1: Aumentar Ventas

Por medio del aumento de las ventas Insis contará con recursos para construir un crecimiento sustentable y con una correcta administración, rendimientos superiores a la industria.

Nueva Imagen Corporativa

Diseñar una nueva imagen corporativa de Insis que permita transmitir al mercado la nueva identidad y posicionamiento estratégico. Esta nueva imagen corporativa incluirá un nuevo logo para la marca Insis y nuevos diseños para papelería, formatos de correos electrónicos, formatos de cartas, informes, cotizaciones, catálogos corporativos y de productos.

CRM Administración de Oportunidades

Se implantará un sistema CRM para la administración de las campañas para levantar demanda y para administrar los contactos y oportunidades generadas.

Venta Consultiva

Se implementara un sistema de venta consultiva, especialmente para gestionar las oportunidades del segmento primario. Este modelo de ventas está alineado con el posicionamiento estratégico de solución total al cliente y establece que Insis construirá un entendimiento del negocio del cliente y de sus problemas, para idear soluciones que utilicen las competencias y habilidades en conjunto con los productos y servicios de Insis.

Los elementos fundamentales de la venta consultiva son

- Cultura centrada en la agregación de valor al cliente
- Venta dirigida a los ejecutivos de la compañía cliente
- Especialización en habilidades consultivas y de conocimiento del negocio de los clientes

- Éxito en la justificación de los beneficios de negocio que promete la inversión
- Integra a través de un proyecto, la aplicación de los diversos componentes que forman la solución
- Orientado a la diferenciación
- Procesos orientados a la venta individual
- Relación de largo plazo
- Tiene especial uso en compras de alto envolvimiento (el cliente siente que corre un riesgo importante).
- El tiempo transcurrido desde el primer interés al cierre son mayores a un mes.
- El proceso de compra involucra a varias personas.

Fuente: Business Consulting Group Inc.

Sitio Web

Diseñar e implementar un nuevo sitio web que publique la nueva imagen corporativa de Insis y mix de soluciones por segmento. Esta acción tendrá especial importancia pues se utilizará para posicionar a la empresa en los buscadores de internet y deberá generar el soporte para las acciones de atracción y desarrollo de las de nuevas oportunidades de negocio.

AdWords

Se contratará el sistema de posicionamiento en los buscadores de internet llamado Adwords que permite inscribir palabras y temas clave a fin de captar oportunidades de negocio.

Telemarketing

Se implementará un equipo de personal dedicado a la generación de oportunidades mediante el uso del teléfono y mail. Administrarán los ciclos de venta y realizarán campañas de acercamiento y mantención de clientes.

Alianzas Estratégicas

Se formalizaran alianzas con empresas de software y equipamiento complementario a las soluciones comercializadas por Insis. Las alianzas iniciales serán Oracle, Microsoft, Epson. Estas alianzas son importantes pues permiten a Insis sacar provecho del posicionamiento que tienen esas empresas y el prestigio que genera ser un socio de negocios y por otro lado permitir la transferencia de tecnología a Insis.

Objetivo 2: Rentabilizar Clientes

Este objetivo está relacionado con la nueva estrategia de Insis en relación a centrarse en el cliente y sus necesidades. Las actividades que permiten lograr este objetivo tienen el sentido de administrar la rentabilidad del ciclo de vida del cliente y construir una cartera de clientes a los que permanentemente se les este ofreciendo una oferta de gran valor y que sea difícil de igualar por la competencia. En la generación de este valor es de donde Insis obtendrá sus beneficios capturando parte de ese valor generado.

CRM Postventa

Se implantará un sistema de CRM con registro de las actividades de cada proyecto como de las solicitudes de servicio y reuniones con clientes. El objetivo es contar con una base de información de las actividades y compromisos con los clientes de Insis. Se implementarán las funcionalidades de colaboración, alarmas de eventos, agendas, control de campañas de seguimiento para fidelización.

Sitio Web por Proyecto

Para los proyectos de más de tres meses de duración y que requieran administración del cambio, se implantarán sitios web de uso interno y autoadministrables donde cada proyecto contendrá información de avances, hitos

importantes, noticias, comentarios, fotografías. El objetivo es administrar el plan de comunicaciones de los proyectos a los involucrados y apoyar la gestión del cambio.

Contratos de Soporte

Estos contratos establecen un Acuerdo de Nivel de Servicio con cada cliente donde se establecerá que servicios están garantizados, plazos de otorgación y otros beneficios. Este contrato tiene un valor mensual que variará en función de las prestaciones solicitadas por cada cliente.

Seguimiento

Esta acción consiste en mantener un permanente contacto con los clientes por medio de visitas a terreno para entrevistar a usuarios y constatar el funcionamiento de las aplicaciones instaladas, reuniones con los ejecutivos de la empresa para tener retroalimentación. Los objetivos más importantes de esta acción es mantener la cercanía con el cliente, constatar la satisfacción de sus necesidades y descubrir nuevas oportunidades.

Control Financiero de Clientes

Todos los gastos e ingresos serán imputados contablemente de modo que permitan análisis por cliente, proyectos, centro de costo con el objeto de mantener un permanente control de la rentabilidad que está generando cada cliente. Esto permitirá un control del valor del ciclo de vida del cliente.

Objetivo 3: Posicionarse en Producción y Retail

Del análisis realizado en función de las necesidades por segmento se pudo concluir que Insis presenta ventajas en estos segmentos que son de gran dinamismo y crecimiento. Estos segmentos presentan especiales necesidades de eficiencia operativa y capacidad de generar servicios de excelencia a sus clientes finales. Precisamente los estudios citados

Publicidad en Medios Gremiales

Para apoyar el posicionamiento de Insis se contratará publicidad en los medios escritos y electrónicas de las asociaciones gremiales de los clientes y oportunidades de Insis. Ejemplos de estas asociaciones son Asimet [17], Faenacar [18], SOFOFA [19] y CNC[20]. Estas publicaciones apoyan la venta consultiva pues Insis publicará artículos de interés para estas industrias tales relacionados con operaciones, marketing y control de gestión.

Participar Eventos Temáticos

Participar como expositor o auspiciador de eventos relacionados con la aplicación de soluciones empresariales basadas en tecnologías de información. Estos eventos pueden ser temáticos tales como Inteligencia de Negocios, Balanced Scorecard, Logística y Control de Gestión. Se seleccionarán los eventos que convoquen a empresas que pertenezcan a los segmentos de interés de Insis.

[17] ASIMET Asociación de Industriales Metalúrgicos
[18] FAENACAR Asociación de Industrias Faenadores de Carne
[19] SOFOFA Sociedad de Fomento Fabril
[20] CNC Cámara Nacional de Comercio

Desarrollo de Soluciones Específicas

Construir aplicaciones específicas a las industrias que pertenezcan los clientes actuales y potenciales de Insis. Estas aplicaciones estarán relacionadas con la eficiencia operacional, administración de inventarios, mantención y administración de activos, administración de carteras de clientes y producción.

Generar Casos de Éxito

Desarrollar proyectos en clientes actuales que sean representativos de cada segmento a fin de apoyar la imagen de consultor especialista de Insis. Los casos de éxito deberán mostrar de manera concreta como se dio solución a necesidades de cada segmento aplicando alguna tecnología en conjunto con las competencias de Insis.

Los primeros proyectos para generar casos de éxito serán:

- BPM aplicado a gestión CRM de clientes en pre venta y post venta en empresas mayoristas
- CRM con BPM a empresas de retail.
- Control de Gestión por medio de la utilización de Balanced Scorecard en empresas financieras
- BPM aplicado a gestión de producción en empresas productivas.

Certificaciones

Obtener la certificación ISO 9000:2008[21] y CMM [22] con el objeto de mejorar certificar las mejoras en los procesos de Insis. La obtención de estas

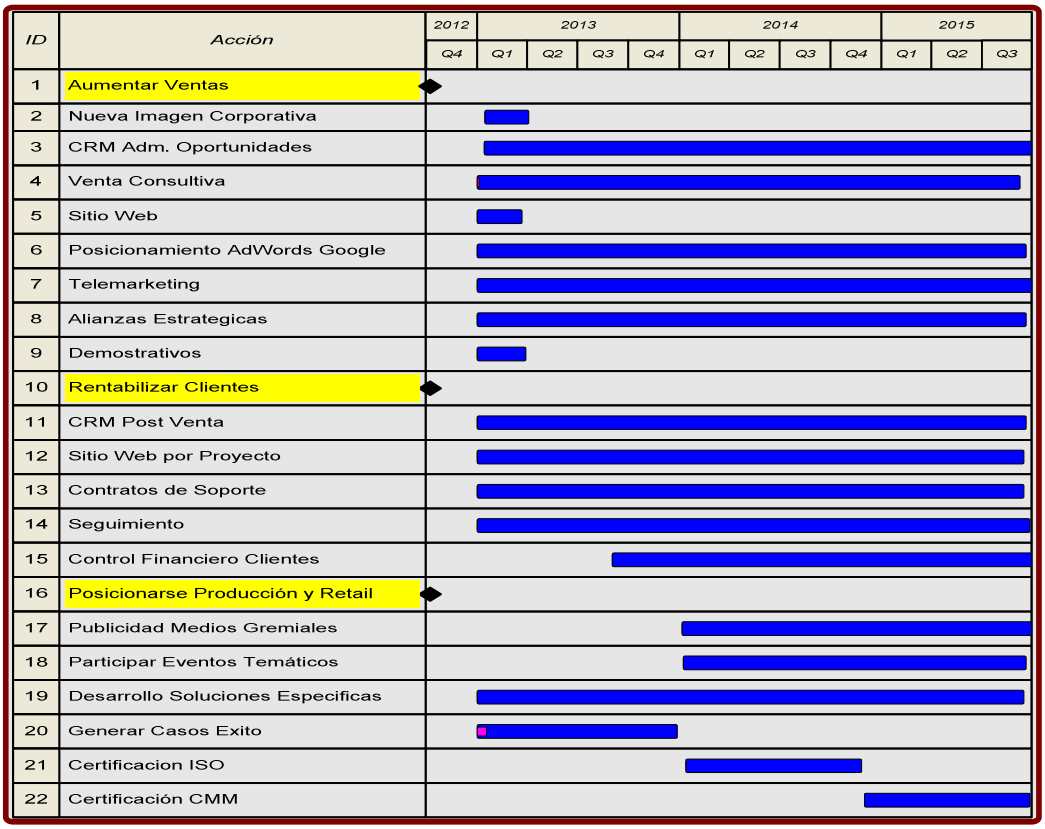
[21] ISO 9000:2008 elaborada por Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que establece requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad para una empresa
[22] CMMI Integración de Modelos de Madurez de Capacidades aplicado a empresas de software para mejorar el desarrollo, mantención y operación de sistemas de software.

certificaciones apoyara el posicionamiento de Insis como empresa de excelencia y proveedora de soluciones de calidad mundial.

5.4. Planificación de Implementación del Plan de Marketing

En el siguiente cuadro se especifica el plan de implantación planificado en trimestres a partir del 2013 hasta el 2015

Tabla 11: Planificación de implementación del Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia

Las principales acciones se focalizarán en el uso de internet en la modalidad de posicionamiento patrocinado en buscadores en internet, sitio web y en las acciones de levantamiento de oportunidades por medio de tele marketing (contactos telefónicos) con el objeto de generar un contacto directo con las oportunidades levantadas de modo de generar acercamiento y confianza. La

publicidad en medios y patrocinio en eventos se utilizará con el objeto de posicionar la marca de Insis.

5.5. Presupuesto del Plan de Marketing

A continuación se detalle el presupuesto necesario para implantar el plan de marketing planificado entre los años 2013 y 2015.

Tabla 12 : Presupuesto de Marketing expresados en dólares

Acción \ Año		Año 2013	Año 2014	Año 2015
Aumentar Ventas	Nueva Imagen Corporativa	1.000		
	CRM Administración de Oportunidades	1.000	500	500
	Venta Consultiva	1.500	2.000	2.000
	Sitio WEB	2.000		
	AdWords	2.500	3.500	7.000
	TeleMarketing	9.000	9.000	9.000
	Alianzas Estratégicas	7.000	7.000	7.000
	Demostrativos	2.000	1.000	4.000
Rentabilizar Clientes	CRM Postventa	1.000	1.000	1.000
	Sitio Web por Proyecto	1.000	500	500
	Contratos de Soporte	1.000	1.500	2.000
	Seguimiento	2.000	4.000	5.000
	Control Financiero Clientes	1.000	1.000	1.500
Posicionarse en Producción y Retail	Publicidad en Medios Gremiales		15.000	30.000
	Participar en Eventos Temáticos		20.000	20.000
	Desarrollo de Soluciones Específicas	5.000	10.000	20.000
	Generar Casos de Éxito	1.000	2.000	10.000
	Certificaciones	13.000	13.000	
Totales		**32.000**	**46.000**	**69.500**

Fuente: Elaboración propia

6 Análisis de Beneficios

A continuación se realiza un análisis de flujos de caja de Insis con y sin aplicación de la estrategia. El sentido de esta análisis es cuantificar el impacto en los rendimientos que tiene en la empresa la aplicación de la estrategia. Es una forma de cuantificar el valor agregado a Insis como consecuencia de su nuevo posicionamiento estratégico.

Tabla 13: Flujo caja neto en dólares aplicando estrategia

Años	2012	2013	2014	2015
Ventas	300.000	435.000	631.000	915.000
Costos Fijos	-175.000	-253.000	-354.000	-400.000
Costos Variables	-30.000	-44.000	-63.000	-92.000
Plan Marketing	0	-32.000	-46.000	-69.500
BAIT	**95.000**	**106.000**	**168.000**	**353.500**
Intereses	0	0	0	0
BAT	**95.000**	**106.000**	**168.000**	**353.500**
Impuesto	-18.050	-20.140	-31.920	-67.165
Flujo Caja Neto	76.950	85.860	136.080	286.335

Fuente: Elaboración propia.

Situación financiera actual

El año 2012 representa la situación financiera actual de la Empresa y es el punto de partida para la implantación de plan de marketing que sirve a la nueva estrategia.

Supuestos

Se ha supuesto que de no aplicar la estrategia Insis crecerá un 10% anual. Este supuesto está hecho sobre la base de que conservaría la cartera de clientes con que actualmente cuenta más un margen de 10% de incremento.

Tabla 14: Flujo caja neto en dólares sin estrategia

Años	2012	2013	2014	2015
Ventas	300.000	330.000	363.000	399.000
Costos Fijos	-175.000	-192.000	-212.000	-233.000
Costos Variables	-30.000	-33.000	-36.300	-39.900
Plan Marketing	0	0	0	0
BAIT	**95.000**	**105.000**	**114.700**	**126.100**
Intereses	0	0	0	0
BAT	**95.000**	**105.000**	**114.700**	**126.100**
Impuesto	-18.050	-19.950	-21.793	-23.959
Flujo Caja Neto	76.950	85.050	92.907	102.141

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Con la aplicación de la estrategia, Insis aumentará su tasa de crecimiento en ventas a un 45% anual. Esta tasa ha sido planteada como meta para el logro del objetivos comerciales y es considerada como alcanzable considerando que Insis ha logrado crecimientos superiores al 60% aunque no han sido logrados en periodos anuales consecutivos y son explicados por la incorporación de grandes proyectos. En los costos fijos se considera los aumentos de beneficios y rentas del personal actual, como parte de la estrategia de retención de talentos, al mantener rentas competitivas. Considerando la inversión en desarrollo de capital humano, de no mantener rentas competitivas y beneficios asociados, se corre el riesgo de perder personal atraído por otras empresas. Esto explica que los costos fijos aumentan de manera sustantiva al igual que las inversiones durante el segundo año de planificación.

Los costos variables están constituidos fundamentalmente en comisiones y bonos por ventas.

Los costos fijos del tercer año tienen un aumento de un 10% pues la incorporación de los costos de la nueva estructura de rentas y nuevos activos fijos se efectuará el segundo año.

Conclusiones

La aplicación de la nueva estrategia generará un crecimiento en Insis, que le permitirá generar beneficios a sus principales grupos de interés. Por otro lado de no aplicar ninguna

estrategia, esta empresa se mantendrá estancada sin poder realizar inversiones lo que genera riesgo de declinación.

7 Análisis de Riesgos de Implementación de la Estrategia

7.1 Capital Humano

La fuente de las ventajas competitivas de Insis dependen de su capital humano. La pérdida imprevista del mismo puede generar un deterioro en la calidad de los servicios a los clientes de Insis. Para administrar este riesgo se debe generar una política de atracción y retención de talentos. En un entorno económico que tiende al pleno empleo se dificultará atraer talentos a la empresa sin rentas competitivas y desarrollos de carrera en los ámbitos de habilidades por medio de proyectos interesantes y de competencias por medio de apoyo para la capacitación formal con cursos de perfeccionamiento, postítulos y diplomados.

7.2 Financiera

El flujo de caja de Insis depende de la facturación de sus servicios y productos. No dispone de activos fijos ni circulantes que permitan administrar eventuales déficit de caja. Esta situación se hace menos riesgosa en la medida que se administre una cartera de clientes incrementando el valor del ciclo de vida de los mismos. Algo que puede aumentar el riesgo financiero es tomar proyectos de clientes no solventes o que generen dificultades para cancelar. Una adecuada evaluación de los clientes y los riesgos de sus proyectos permitirán administrar el riesgo de involucrarse en proyectos y clientes no rentables.

7.3 Dependencia del Director Gerente

Insis es un emprendimiento que depende de su principal accionista que ejerce como Gerente General. Si bien este es un escenario común en las PYMES tecnológicas en Chile, este riesgo debe ser administrado pues también será percibido como riesgo por parte de los futuros clientes y ser evaluado como una desventaja. Para ello la conformación de un grupo de profesionales calificados en puestos claves y comprometidos con la estrategia de la empresa y al mismo tiempo la constitución de un gobierno corporativo con la participación de personas externas que aporten con su visión y control serán de mucho permitirán administrar este riesgo.

7.4 Estandarización de Soluciones

Insis ha construido su actual cartera con clientes que requieren de soluciones de logística y control de gestión que presentan desafíos comunes, tales como dispersión geográfica de sus sucursales, gran mix de productos, necesidad de un servicio de excelencia a sus clientes finales y sistemas de control de costos. Si se posiciona la oferta en el mercado de que soluciones de prácticas estándares, Insis enfrentará una disminución del tamaño del mercado y dificultad para incorporar clientes de calidad a su cartera. Por clientes de calidad se entenderá por empresas que cuentan con presupuestos y el convencimiento de que las tecnologías de información sean habilitantes para lograr importantes mejoras en los rendimientos de sus negocios.

8 Conclusiones y Recomendaciones

El posicionamiento estratégico propuesto crea una identidad de proveedor de excelencia en soluciones empresariales basadas en tecnologías de información por medio de soluciones totales al cliente con ejes estratégicos que generan una fuerte relación con él, de modo de crear un enganche que permita retenerlo y rentabilizarlo por medio de una permanente satisfacción de sus necesidades superando sus expectativas.

Las competencias centrales que constituyen fuentes de ventajas competitivas para Insis son las Organizacionales, Capital Humano, Reputación, Retención de Clientes y Cultura. Estas ventajas distinguiran a Insis de su competencia y reflejaran su identidad.

Por medio del análisis del ambiente externo se ha podido determinar que las empresas latinoamericanas buscan principalmente la eficiencia operacional, el mejoramiento de su relación con sus clientes y el aumento de participación de mercado. Se ha podido comprobar que existen necesidades insatisfachas en relación a estas necesidades lo que genera oportunidades de crecimiento sostenible para Insis logrando de este modo, rendimientos superiores a la industria satisfaciendo a sus principales grupos de interes que son, sus clientes, sus trabajadores y sus inversionistas.

El análisis del ambiente externo determinó que la industria de soluciones empresariales basadas en tecnologías de la información es altamente competitivo y en Chile se encuentran instalados los principales proveedores a nivel mundial. Además existen empresas nacionales que han logrado posicionamiento de su marca y por otro lado las barreras de entrada son bajas. El mercado para este tipo de soluciones esta en permamente expansión debido al crecimiento de la economía, el crecimiento de las empresas que les generan nuevas necesidades, la incorporación permamente de nuevas normas de organismos contralores, la obsolecencia de las soluciones instaladas y la incorporación de nuevas tecnologías y aplicaciones, tales como redes sociales, aplicaciones moviles.

Que la misión de la empresa sea ser un proveedor de excelencia en soluciones empresariales, es un llamado a que la empresa consolide una cultura de total orientación al cliente y que será sustentada por el capital humano, donde la capacidad de crear soluciones personalizadas para cada cliente y de alto valor agregado seran partes de su identidad.

Estas soluciones se harán cargo de la optimización del rendimiento de los activos de los clientes principalmente por medio de una optimizacion de la cadena de valor y alineando la estrategia con los procesos de la empresa.

Dado que Insis es una empresa pequeña, se recomienda que los mercados donde se desarrolle sean de nicho y que no esten cubiertos por la competencia de Insis, que sean de alta especialización y en los que, cumpliendo con el posicionamiento estratégico, genere una suerte de simbiosis con el cliente mediante el conocimiento profundo de la industria del mismo.

De acuerdo a los distintos estudios analizados en relación al estado de la industria de las soluciones empresariales es relevante observar que las implantaciones buscan mejoras superficiales y de bajo costo. Por otro lado es frecuente la observación que las soluciones world class de presencia mundial, tales como SAP, Oracle e-business y Microsoft Dynamics presentan propuestas rígidas que no se adaptan al cliente sino que obligan a este que las adopte. Según lo analizado, en los segmentos de empresas productivas y de retail se generan oportunidades para Insis ya que existen empresas que requieren soluciones adaptadas a cadenas de valor complejas, tales como amplia dispersión geográfica, alta cantidad y velocidad de transacciones, alta rotación de inventario, grandes volúmenes de información para el apoyo en la toma de decisiones. Como Insis no tiene poder de mercado, los costos de las soluciones deberán ser competitivos y de rápida implantación.

El desarrollo de los ejes estratégicos requieren de un capital humano conformado por equipos de alto rendimiento y motivación, por lo tanto hay que tener claro que la posesión de competencias técnicas ni la posesión de activos tecnológicos serán

determinantes en el éxito de la estrategia. El capital humano deberá ser fortalecido en áreas tales como empatía con el cliente, capacidad de persuación y administración del cambio. Al mismo tiempo deberá ser permanente capacitado en materias de control de gestión y administración de empresas. Para la retención de talentos se deberá tener en cuenta aspectos de retribución, ambiente laboral y desarrollo de carrera.

Se recomienda resguardar y acrecentar el capital reputacional construído en base a casos de éxito y la confianza de los clientes ganada por medio de hacerse cargo de sus expectativas e incluso superarlas.

La creación de áreas formales de Investigación y Desarrollo, Marketing y Comercialización, y Gestión del Capital Humano, son consideradas fundamentales pues hoy esas labores son realizadas, pero no son desarrolladas con dedicación exclusiva. El motivo de esto es que tienen asignaciones claves para la formulación y desarrollo de ejes estratégicos.

9. Bibliografia

1. Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile *"Enti 2011 Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información"* Junio 2011

2. Hax Arnoldo, Majluf *Nicolas "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica"* Ediciones Dolmen 1996

3. Hax Arnoldo & Dean L. Wilde II, *"Discovering new sources of profitability in networked economy"* Palgrave 2001

4. Hitt, Ireland, Hoskisson, *"Administración Estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos" Cencage Learning,* Junio 2009

5. IN75T, Dirección de Operaciones; Profesor Ivan Braga-. Apuntes del curso. Santiago, Chile. 2011.

6. Lambin J.*"Marketing Estratégico y Operativo"* McGraw Hill 2008

7. Oscar Barros, Samuel Varas, Richard Weber *"Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas"* Serie Gestión Nro. 44 Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile Enero 2003

8. Patricio Ramírez Correa, Rosario García Cruz *"Una investigación empírica sobre los factores que afectan el éxito de los sistemas ERP en Chile"*Revista Ingeniería Informática, Edición Número 11, Abril 2005

9. Trunick, P.A. "ERP, Promise or Pipe Dream", Transportation & Distribution 1999.

10. Wheelen Thomas L., Hunger J David, Oliva Ismael "*Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos*" Pearson Educación Décima Edición 2007