



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA ITQ CHILE**

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

**ENRIQUE EDUARDO ESPINOZA MARTÍNEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

El objetivo de esta tesis consiste en la elaboración de una estrategia de crecimiento para la Empresa ITQ Chile, la cual provee servicios y productos en tecnologías de la información, principalmente en el mercado de las telecomunicaciones, siendo Entel su principal cliente con el 70% de su facturación. Lo anterior se justifica por la necesidad de la empresa de planificar y controlar de manera coordinada su gestión, de tal forma que facilite el incremento de las ventas y amplíe el portafolio de clientes, mitigando la dependencia de Entel y aprovechando las tendencias de la industria TI: priorización de los presupuestos de TI en servicios, recursos humanos y licencias de software.

El estudio está estructurado de acuerdo al modelo de planificación estratégica elaborado por los autores Hitt – Ireland – Hoskisson, más el modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio de E. Jofré para un horizonte de dos años. Primero se contextualiza el escenario actual, haciendo un diagnóstico actual de la Empresa, se analiza su entorno externo e interno generando una matriz FODA, se propone una estrategia de negocios, y se levanta un mapa estratégico utilizando el modelo Kaplan y Norton, levantando los principales indicadores estratégicos en un Centro de Mando Integral. Finalmente se presentan las conclusiones que permiten madurar el cumplimiento de los objetivos y posibles mejoras al proyecto desarrollado.

Como resultado del análisis, es posible destacar las competencias centrales de ITQ Chile, con personal altamente calificado, relaciones eficientes con las empresas internacionales, y el conocimiento técnico de su dueño. Se identifican sus principales competidores (Adexus, Coasin, Quintec, Sonda, Anida, Upgrade y Hi-Solution), y sus clientes con mayor atractivo (Entel, Movistar, Claro, Nextel, VTR y GTD) para el ámbito de acción de ITQ. Se identificó como oportunidad, el desarrollo de una disciplina estratégica basada en el “estrechamiento de relaciones con el cliente” determinando como principal herramienta de diferenciación, el proveer soporte con elevados estándares de calidad de servicio, considerando la excelencia operacional para minimizar los tiempos de respuesta en solución de problemas con el cliente. Como resultado del análisis, se justifica la formulación e implementación de una estrategia un horizonte de dos años, dado el dinamismo de la industria TI y el mercado de las telecomunicaciones.

Dentro de la evaluación económica del proyecto, para facilitar la toma de decisiones para su implementación, se compara beneficios y costos incrementales del proyecto, permitiendo valorar los beneficios en MM\$25 para un horizonte de planeación, además de beneficios intangibles como la alineación estratégica centrada en el cliente. Es importante destacar el cumplimiento de los proyectos referentes al cumplimiento de tiempos de respuestas y calidad de servicios para posicionarse a través del tiempo.

Finalmente es importante destacar que la industria TI está en pleno crecimiento y dinamismo, y por consiguiente es necesario, al momento de implementar la estrategia propuesta, su revisión cada dos años para examinar y redefinir objetivos conforme vaya cambiando el escenario en la industria y el mercado donde se desempeña ITQ Chile.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi amada esposa Sandra Ortega Gonzalez con la que he compartido los mejores momentos de mi vida y ha sido un apoyo constante en el transcurso de este MBA.

Agradezco a mi madre Liliana Martinez Santander, quien me ha apoyado incondicionalmente y ha estado siempre a mi lado en este proceso.

Agradezco a mi Padre Segundo Espinoza Carrillo (Q.E.P.D.) que si bien no alcanzo a estar en esta parte del proceso, siempre ha sido mi orgullo y motivación por la vida.

Agradezco al propietario de ITQ Chile y amigo personal Ivan Toro Olavarria, quien siempre me ha apoyado incondicionalmente en mi vida profesional desde que trabajo en Entel.

Finalmente agradezco a mis profesores de tesis, Enrique Cofre y Gerardo Diaz, quienes han tenido la paciencia, la sabiduría y la empatía de poder terminar con éxito mi MBA y proyectar en esta tesis un valor agregado en el tiempo para ITQ Chile.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>11</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>13</b>
5.1 ANTECEDENTES Y ANALISIS DE LA EMPRESA .....	13
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	15
5.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ITQ CHILE.....	17
5.4 CLIENTES Y ALIANZAS.....	22
5.5 RESULTADOS .....	26
<b>6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO</b> .....	<b>30</b>
6.1 ENTORNO GENERAL PARA LA INDUSTRIA TI .....	30
6.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA TI.....	39
6.3 ANALISIS DEL MERCADO POTENCIAL Y CLIENTES .....	45
6.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....	51
6.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO.....	59
<b>7. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO</b> .....	<b>62</b>
7.1 RECURSOS DE ITQ CHILE .....	63
7.2 CAPACIDADES DE ITQ CHILE.....	67
7.3 COMPETENCIAS CENTRALES DE ITQ CHILE .....	69
7.4 CONCLUSIONES ANALISIS INTERNO .....	70
<b>8. DIAGNOSTICO F.O.D.A.</b> .....	<b>71</b>
8.1 OPORTUNIDADES PARA ITQ CHILE .....	71
8.2 AMENAZAS PARA ITQ CHILE.....	73
8.3 FORTALEZAS PARA ITQ CHILE .....	74
8.4 DEBILIDADES PARA ITQ CHILE .....	75
8.5 CONCLUSIONES DIAGNOSTICO F.O.D.A. ....	76
<b>9 ESTRATEGIA PARA ITQ CHILE</b> .....	<b>77</b>
9.1 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA PARA ITQ CHILE .....	78
9.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA ITQ CHILE .....	80
9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	83
9.4 MAPA ESTRATEGICO.....	87
<b>10. EVALUACION ECONOMICA</b> .....	<b>95</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>107</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Recursos estratégicos de ITQ Chile.....	13
Figura 2. Organigrama de ITQ Chile. ....	15
Figura 3. Modelo de servicios operacionales de ITQ Chile. ....	20
Figura 4. Facturación 2011 por producto y servicio.....	26
Figura 5. Facturación 2011 por cliente. ....	27
Figura 6. Facturación 2012 por producto y servicio.....	28
Figura 7. Facturación 2012 por cliente. ....	29
Figura 8. PIB por habitante trimestres 2009, 2010 y 2011. ....	33
Figura 9. Inflación trimestres 2009, 2010 y 2011.....	34
Figura 10. Tasa de desempleo trimestres 2009, 2010 y 2011.....	35
Figura 11. Usuarios de redes sociales trimestres 2009, 2010 y 2011.....	36
Figura 12. Equipamiento cada 1.000 habitante trimestres 2009, 2010 y 2011.....	37
Figura 13. Importaciones per cápita en dólares trimestres 2009, 2010 y 2011. ....	37
Figura 14. Presupuesto de TI como porcentaje de facturación. ....	40
Figura 15. Presupuesto de TI como porcentaje de facturación por rubro.....	40
Figura 16. Separación de gasto e inversión para todos los rubros.....	41
Figura 17. Distribución del presupuesto de TI para todos los rubros, 2011. ....	42
Figura 18. Distribución presupuesto licencias de software, 2011.....	42
Figura 19. Distribución presupuesto hardware, 2011. ....	43
Figura 20. Distribución de presupuesto servicios, 2011. ....	43
Figura 21. Distribución de presupuesto servicios, 2011. ....	45
Figura 22. Evolución del sector Comunicaciones.....	45
Figura 23. Penetración de Telefonía e Internet por cada 100 habitantes.....	46
Figura 24. Inversión según Tipo de Servicio en el Sector Telecomunicaciones.....	46
Figura 25. Estructura de mercado de telecomunicaciones.....	47
Figura 26. Participación empresas telefonía móvil por número de abonados. ....	48
Figura 27. Participación empresas telefonía fija por líneas de servicio. ....	48
Figura 28. Principales competidores ITQ Chile. ....	51
Figura 29. Grado de referencia y evaluación de proveedores.....	53
Figura 30. Grado de referencia y evaluación de proveedores.....	53
Figura 31. Referencias desarrollo, integración y mantención de software. ....	54
Figura 32. Desempeño desarrollo, integración y mantención de software. ....	54
Figura 33. Referencias licencia de software e infraestructura.....	56
Figura 34. Desempeño licencia de software e infraestructura.....	56
Figura 35. Referencias hardware de sistemas centrales.....	57
Figura 36. Desempeño hardware de sistemas centrales. ....	58
Figura 37. Estructura de la industria (cinco fuerzas de Porter).....	61
Figura 38. Resultados criterios ventaja competitiva sostenible. ....	69
Figura 39. Modelo básico identificación del negocio de la empresa.....	81
Figura 40. Cuadro de mando perspectiva de los dueños. ....	87
Figura 41. Cuadro de mando perspectiva de los clientes.....	89
Figura 42. Cuadro de mando perspectiva de los procesos de negocio internos. ....	91
Figura 43. Cuadro de mando perspectiva del crecimiento y aprendizaje. ....	93
Figura 44. Mapa estratégico para ITQ Chile.....	94
Figura 45. Estado de resultados ITQ Chile 2013. ....	97

Figura 46. Crecimiento ITQ Chile sin proyecto.....	98
Figura 47. Crecimiento ITQ Chile con proyecto.....	99
Figura 48. Evaluación económica del proyecto.....	101

## 1. INTRODUCCIÓN

Como hipótesis de trabajo se presume que la demanda por servicios y productos que entregan las empresas de tecnologías de la información presenta una creciente demanda, para distintos tipos de mercados (telecomunicaciones, banca, retail, entre otros), y que son potenciales clientes para ITQ Chile.

Existen dos modelos que las empresas utilizan para generar la información que necesitan, con el fin de dar forma a su misión y visión, y a partir de ellas, seleccionar una o varias estrategias y decidir cómo implementarlas. Primero tenemos el modelo de organización industrial (O/I) de los rendimientos superiores al promedio, que explica la influencia dominante que el entorno externo ejerce en las acciones estratégicas de una empresa, y especifica que la industria en la cual una empresa decide competir ejerce una influencia en el desempeño bastante más fuerte que las decisiones que los administradores toman en el interior de sus organizaciones. El segundo modelo es el de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos, que parte del supuesto que cada organización engloba un conjunto de capacidades y recursos únicos, que establecen las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

Para esta tesis se considerara ambos modelos, con el supuesto que las diferencias que existen en los desempeños de las empresas con el transcurso del tiempo se deben tanto a sus capacidades y recursos únicos, como también a las características estructurales de la industria.

Se definen los rendimientos superiores al promedio, como los que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar. Los rendimientos suelen medirse en términos de cifras contables, como el rendimiento sobre los activos, el capital o las ventas. En las nuevas empresas pequeñas, en ocasiones el desempeño se mide en términos de velocidad o cantidad de crecimiento. Para el caso de ITQ Chile se utilizara las ventas anuales.

## 2. OBJETIVOS

Objetivo general: Implementar una Estrategia de crecimiento para ITQ Chile, implementando el modelo de organización industrial (O/I) de los rendimientos superiores al promedio y el modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos haciendo un análisis del entorno e interno, definiendo en un intento estratégico su misión y visión, para formular una estrategia basada en una estrategia de negocios y finalmente levantar el mapa estratégico como un acercamiento a la ejecución de la estrategia.

Objetivos específicos:

- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en la que se analice los mercados potenciales, clientes, la competencia en Chile, el entorno y su interior.
- Elaboración de la estrategia, definiendo los mercados objetivos, valorizando las políticas de precios, diseñando y rediseñando los productos y servicios a entregar, diseñando la estrategia de comunicación y posicionamiento y ver las implicancias internas, en cuanto a la organización de la empresa, recursos humanos, inversiones necesarias entre otros.
- Definir la planeación estratégica de la empresa, propiamente tal, levantando los recursos estratégicos, formulando la estrategia, y dejando planteada su ejecución.

El alcance de este proyecto de tesis es diseñar la estrategia y su forma de implementarla, mas esta fuera del alcance su implementación.



### 3. MARCO CONCEPTUAL

Dentro del marco conceptual, abarcaremos primero el entorno externo, explorando las oportunidades amenazas, competencias, y análisis de la competencia, enfocándonos en los siguientes puntos:

- Análisis del entorno general (político, económico, sociocultural, tecnológico).
- Análisis del entorno de la industria (amenaza de nuevos competidores entrantes, represalias esperadas, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de rivalidad de los competidores).
- Interpretación de los análisis de la industria.

Luego, abarcaremos el entorno interno, explorando los recursos, capacidades y competencias centrales de ITQ Chile, enfocándonos en los siguientes puntos:

- Naturaleza del entorno interno (contexto, creación de valor, reto del análisis interno).
- Recursos, capacidades y competencias centrales (capital humano, activos intangibles, capacidades, competencias centrales).
- Construcción de competencias centrales (cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible, análisis de la cadena de valor)
- Competencias, fortalezas, debilidades y decisiones estratégicas.

Luego, abarcaremos la formulación de la estrategia en base a una estrategia de negocios, enfocándonos en los siguientes puntos:

- Cliente y su relación con la estrategia de negocios (administración efectiva de las relaciones con los clientes, alcance abundancia y afiliación, determinación de los clientes que atenderá la empresa, determinación de las necesidades de los clientes que satisfará la empresa, determinación de las competencias centrales que necesitara la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes).
- El propósito de una estrategia de negocios.

- Elección del tipo de estrategia de negocios (liderazgo, diferenciación, enfoque, liderazgo en costos y diferenciación integrada).

Finalmente, abarcaremos como acercamiento a la ejecución estratégica, los siguientes puntos:

- Un mapa estratégico de ITQ Chile con sus principales indicadores
- Evaluación económica del plan estratégico.

#### **4. METODOLOGÍA**

El proceso de administración estratégica integra una serie de definiciones y acciones orientadas a alinear, guiar y controlar a la organización en pro de un objetivo común, para asegurar la sustentabilidad de la organización en el largo plazo y de manera sustentable. Incluye la determinación de oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, las cual serán aprovechadas o neutralizadas con una determinada estrategia de negocios.

Este trabajo comienza con la descripción de la empresa ITQ Chile, comentando sus inicios y su transformación en empresas de productos y servicios en tecnologías de la información, revisando sus recursos funcionales y estratégicos que posee y dando cuenta de su estado financiero.

En una segunda etapa y en base modelo de planificación estratégica desarrollado por Hitt – Ireland – Hoskisson, se analizarán las condiciones del entorno externo en que está inmersa la organización. De forma similar, en la tercera etapa se analizan los recursos internos, destacando especialmente el estudio de las competencias centrales. Ambas etapas generan los recursos estratégicos necesarios para elaborar una estrategia de negocios para implementarla en ITQ Chile, abordándose los siguientes temas:

- Revisión de la visión y la misión.
- Cadena de valor y existencia de competencias centrales

A continuación, se elabora una propuesta de formulación estratégica, la cual incluye una revisión de variables críticas de éxito, re formulación de misión y visión, elaboración de una estrategia de negocios y los proyectos que se requieren para que la organización transite gradualmente desde su estado actual a un nuevo estado de desarrollo estratégico.

Finalmente, se desarrollan aspectos necesarios para la implementación de la estrategia, limitado su alcance a la definición de una estructura organizacional

coherente con la propuesta estratégica y el uso de metodologías de control que permitan concretizar y realizar seguimiento a la misma, en base a un mapa estratégico desarrollado por los autores Kaplan y Norton.

## 5. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo aborda la situación actual de ITQ Chile, describiendo su actual visión y misión, clasificación y tipo de propiedad, servicios y productos que ofrece, sus principales clientes y los resultados financieros en sus primeros años de facturación.

### 5.1 ANTECEDENTES Y ANALISIS DE LA EMPRESA

ITQ Chile fue formada por Iván Toro Olavarría, en marzo del año 2010, con el fin de dar soporte local por el producto de telecomunicaciones para señalización Geoprobe, de Tektronix, para Entel PCS.

Se crea como sociedad de responsabilidad limitada bajo el Rut 76.092.207-2 conformada por dos socios, Iván Toro con un 60% de la propiedad, y su cónyuge Maryerlin Flores con el 40%.

Actualmente ITQ Chile tiene declarado los siguientes recursos estratégicos, representados en la figura 1.

**Figura 1. Recursos estratégicos de ITQ Chile**

¿Quiénes somos?	Valores: Consultor en tecnologías independientes que busca recomendar las mejores tecnologías y soluciones a sus clientes, asumiendo la responsabilidad integral en cada uno de sus proyectos y servicios, entregando servicios de alta calidad.
¿Hacia dónde vamos?	Visión: Ser reconocido por nuestros clientes y mercado como el integrador de soluciones tecnológicas y prestador de servicios de mayor calidad.

¿En qué negocio estamos?	Misión: Integrar Tecnologías y proveer Servicios de alto valor, asegurando la excelencia y calidad de los entregables, con profesionales altamente motivados y orientados a la satisfacción de nuestros clientes.
¿En qué debemos centrarnos?	Objetivos estratégicos: solución integral, que va desde la infraestructura, software base, servicios especializados de campo, servicios de monitoreo, servicios para Telcos, mesas de ayuda hasta la consultoría avanzada con su equipo profesional.

Fuente: Información disponible en la web de ITQ Chile [www.itqchile.com](http://www.itqchile.com)

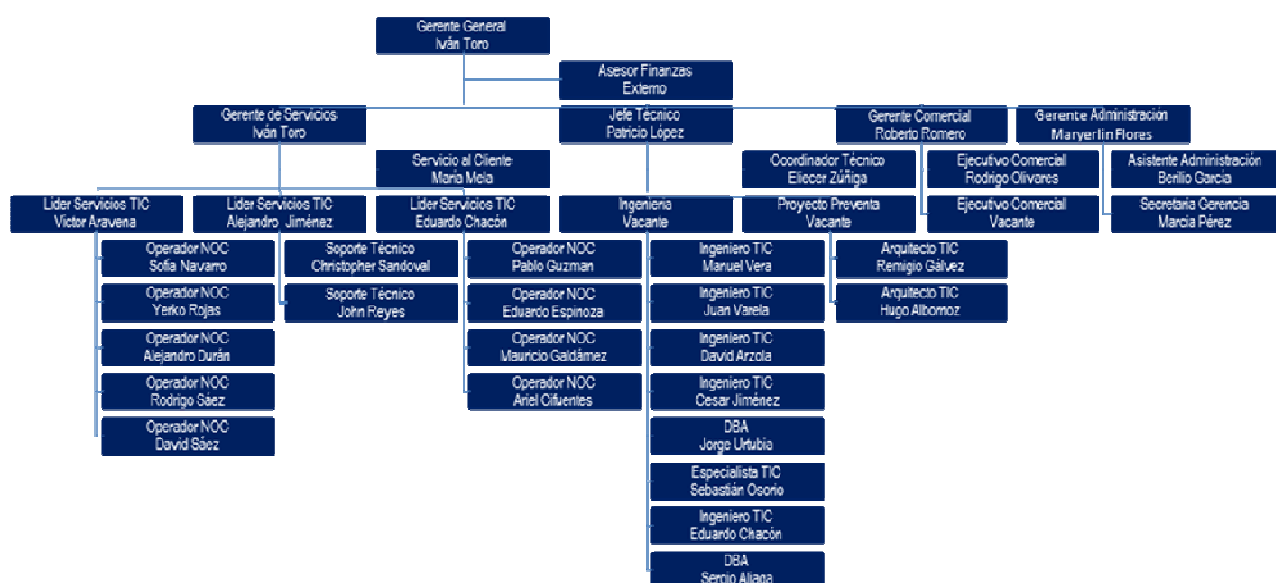
En cuanto a infraestructura, cuenta con una oficina de 250 m<sup>2</sup> ubicada en Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1370, oficina 201, metro estación moneda.

Con respecto a su participación gremial como empresa de TI, no tiene participación en ninguna sociedad de empresas que prestan servicios en tecnologías de la información, como lo son, por ejemplo, la sociedad chilena de software y servicio (GECHS) o la asociación chilena de empresas de tecnologías de la información (ACTI).

## 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional está compuesta por una gerencia general, un asesor de finanzas externo, una gerencia de servicios, un área técnica y una gerencia de administración. En la figura 2 se aprecia el organigrama de la empresa, donde se destaca varios puestos vacantes, además de observar al dueño en más de un cargo dentro del organigrama.

Figura 2. Organigrama de ITQ Chile.



Fuente: Elaboración propia con datos entregados por ITQ Chile.

Además, ITQ Chile declara los siguientes recursos humanos especializados en las presentaciones de su portafolio:

- Especialistas de Soporte Usuarios (Computación y Telefonía).
- Expertos en sistema operativo Linux (Redhat y Suse).
- Expertos Base de datos: Oracle, MySQL, Sybase.
- Especialistas en sistema operativo Sun Solaris y HP-UX
- Especialistas en Monitoreo: agentes Altiris, Dell OM, WhatsUp, Nagios, Zabbix, Groundwork.
- Especialista en Storage.
- Especialistas en Virtualización: VMWare, RHEV, HyperV, Citrix.

- Expertos Certificado en ambientes Telco.
- Partners certificados en cableado estructurado e implementaciones para el data center.

Respecto del organigrama, se aprecia la falta de funciones claves como ventas, estrategia y control de gestión, además de que el área de finanzas esta externalizada y no hay un experto o contraparte en la empresa que pueda llevar estas tareas. Dentro de los especialistas, estos no cuentan con las certificaciones necesarias que declara la empresa en su página web. Finalmente es el dueño de la Empresa, el que asume exclusivamente las funciones de venta de sus servicios y productos de sus partners, dado su conocimiento en la industria TI y en el mercado de las telecomunicaciones. A fines del 2012 se contrató un Gerente Comercial, quien está llevando las labores de venta del portafolio de ITQ Chile junto a su dueño, pero este carece de una estrategia y no posee un plan de marketing.



### 5.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ITQ CHILE

El portafolio de la empresa se puede dividir en dos grandes categorías, que se describen a continuación:

Primero, como **integrador de tecnologías** emergentes, a través de socios tecnológicos de carácter internacional (partners), basado en los siguientes servicios y productos:

- Business Continuity
- Arquitectura TI
- Servicios de telecomunicaciones (telco)

Segundo, como empresa de **servicios outsourcing** contemplando los siguientes servicios para infraestructura de centro de datos (Data Center):

- Monitoreo
- Soporte
- Administración
- Gestión

A continuación se detalla cada servicio y producto, como integrador de tecnologías de vanguardia:

1. Business Continuity: garantiza el normal funcionamiento del negocio ante cualquier eventualidad a través de los siguientes servicios:
  - Consolidación de servidores y storages.
  - Virtualización.
  - Plan de contingencias.
2. Arquitectura TI: la empresa dispone de servicios de diseño e implementación de mejoras, cambio físico de la infraestructura, y todo lo relacionado con el centro

de datos, en termino de diseño, cableado, movimiento de equipos, energía, aire e iluminación, detección de humo y humedad. Estos servicios son:

- Subcripciones de sistema operativo Linux Redhat.
- Licencias bases de dato Oracle.
- Servidores, storages y servidores de nombre de dominios (DNS).
- Proyectos de monitoreo.
- Control de acceso.
- Auditorias para centros de cómputo.

3. Telecomunicaciones: único agente comercial en Chile para los productos de telecomunicaciones de Tektronix, líder mundial en herramientas de monitoreo para la industria de las telecomunicaciones, donde se destacan sus productos multi-protocolos de Geoprobe, Iris View, Iris Performance, Cognos, G10, entre otros. Los servicios asociados son:

- Network Management.
- Proyectos de servicios de valor agregado para operadores móviles.

A continuación se detalla cada servicio y producto, como empresa de servicios outsourcing:

1. Soporte y administración: la empresa cuenta con expertos en TI que pueden ayudar en cualquier momento en los siguientes servicios:

- Sistemas de respaldo o Backup.
- Redes IP.
- Servidores y equipos de almacenamiento (storages).
- Sistemas operativos.
- Bases de datos.
- Servicios de internet.
- Servicios de telecomunicaciones.

2. Monitoreo: la empresa cuenta con un Network Open Center que opera 7x24 y que realiza monitoreo de los siguientes servicios:

- Redes IP y de señalización (SS7).
- Hardware.
- Sistemas operativos.
- Bases de datos.
- Aplicaciones.
- Servicios.

3. Gestión: esta capa de servicios permite a ITQ Chile entregar al cliente los siguientes productos, con los cuales garantizamos la calidad de los servicios a través de los siguientes tipos de gestión:

- Generación de indicadores (KPI).
- Capacity Planning.
- Mesa de ayuda (Helpdesk).
- Gestión de tiempos de respuesta (SLA).
- Gestión de inventarios.
- Gestión de licencias.
- Gestión de equipamiento.

A continuación se muestra el modelo de servicios operacionales de ITQ Chile:

**Figura 3. Modelo de servicios operacionales de ITQ Chile.**



Fuente: Información proporcionada por ITQ Chile.

Se puede deducir de la figura que tanto para los servicios outsourcing como productos de integración tecnológicas ocupa una misma plataforma de atención a los clientes, con un NOC 7x24, que puede funcionar desde las oficinas de ITQ Chile o de la empresa cliente, según contrato, y un equipo de administración que opera en horario hábil 5x8.

Además, ITQ Chile declara los siguientes servicios de implementación en el área de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC):

- Soporte Usuarios (PC, notebook, impresoras, equipos de red, equipos de señalización, telefonía, etc.).
- Análisis de Rendimiento.
- Capacity Planning.
- Análisis de debilidades en la infraestructura.
- Proyectos de Respaldo.
- Instalación y configuración de Servidores (hardware y software).
- Instalación y configuración de Storage (hardware y software).
- Instalación de Bases de Datos (Oracle, MySQL, SQL Server, etc.).

- Implementaciones de sistemas de Alta disponibilidad.
- Implementaciones de Redes IP.
- Implementación de ambientes de Virtualización.
- Administración y Monitoreo de la infraestructura.
- Análisis de seguridad, evaluaciones de riesgo y planes contingencia,
- Optimizaciones y mejoras en infraestructura de redes IP.
- Implementación Active Directory.
- Otros proyectos de telecomunicaciones (Portabilidad numérica, sistema de monitoreo de servicios de valor agregado, soluciones de respaldo core, diagramación de servicios).

Estos servicios declarados, a excepción de soporte de usuarios, en que ITQ Chile no lo tiene como servicio en la práctica, se muestran redundantes frente a la declaración de productos y servicios como integrados y proveedor outsourcing, por lo que no debería declararlos como servicios adicionales.

## 5.4 CLIENTES Y ALIANZAS

ITQ Chile como integrador en tecnologías de la información y comunicaciones tiene alianzas con empresas de carácter mundial, para ofrecer nuevos productos y servicios.

A continuación una descripción de cada alianza:

- Dell. La alianza con Dell, uno de los líderes mundiales como fabricante de servidores, storage y equipos de networking e integrador de servicios tecnologías de la información permite a ITQ Chile integrar infraestructura en ambientes de servidores, almacenamiento y networking aprovechando sus capacidades instaladas de laboratorio y de técnicos de nivel mundial. A través de Dell, ITQ Chile se potencia en áreas tan diversas como sistemas operativos (Red Hat), software de virtualización (VMWare), soluciones de almacenamiento y respaldo (EMC/Symantec), bases de datos (Oracle/Mysql) y soluciones de monitoreo (Altiris). Dentro del área de almacenamiento, EqualLogic, empresa adquirida por Dell, representa un gran potencial, a través de su tecnología iSCSI. En el área de networking, Dell también es un actor importante, con el cual ITQ Chile implementa proyectos de ampliación y optimización de redes IP.
- Red Hat. Red Hat es el proveedor líder mundial de soluciones de código abierto. Tiene su sede central en Carolina del Norte, Estados Unidos y oficinas distribuidas en todo el mundo. Red Hat provee tecnología de calidad a precios accesibles. El equipo de profesionales de ITQ Chile, tiene la expertise necesaria para satisfacer la necesidad del mercado por contar con proveedores preocupados por cumplir cada uno de sus proyectos y servicios con calidad y excelencia, es así que ITQ Chile puede garantizar el éxito de proyectos de implementación de sistemas operativos, implementación de proyectos de virtualización y servicios de administración de sistemas operativos.
- Tektronix. Esta empresa líder mundial en soluciones de monitoreo y aplicación de nuevas tecnologías, proporcionando al cliente experiencia y conocimiento en la integración y el rendimiento en las diferentes redes de datos y voz. ITQ Chile está aliado con Tektronix para responder a las necesidades de monitoreo de los

distintos operadores de telefónica móvil y fija, contando con profesionales con el conocimiento de los servicios de telecomunicaciones.

- Oracle. Oracle ayuda a administrar los sistemas de negocio y la información con tecnologías integradas, confiables y seguras. Esta alianza permite a ITQ Chile entregar licenciamiento, para soluciones como Exadata en Bases datos, y en Hardware Servidores SUN de la nueva línea de negocio Systems de Oracle (antes SUN Microsystems).
- Netapp. ITQ Chile a través de esta empresa ofrece soluciones de gestión de datos y almacenamiento que permiten a los clientes administrar más eficientemente su negocio.
- Beyond Trust. Esta empresa es líder en soluciones de control de accesos para la gestión de usuarios, privilegios y administración de password, y a través de ITQ Chile distribuye la gama de productos Power Broker que permite ampliar la funcionalidad de las políticas de *Group Policy Object* (GPO) de directorio Activo y extender la gestión de usuarios a los entornos de Unix/Linux e incluso los elementos de red.
- BlueCat Networks. Esta empresa ofrece soluciones de Domain Name Server (DNS) y Dynamic Host Configuration Protocol (DHCP) en servidores físicos como virtuales, para resolver adecuadamente la gestión del direccionamiento IP, y alcanzar así una visibilidad y control del espectro de direccionamiento IP de una organización, desde impresoras o servidores, hasta dispositivos móviles o cámaras de seguridad.
- Maxon. Maxon Computer se ha posicionado como uno de los desarrolladores líderes de software para la creación de gráficos 3D. Esta alianza con ITQ Chile, nos permite distribuir la línea de productos de Maxon que está centrada en su aplicación principal Cinema 4D, un paquete líder en animación para medios de

comunicación, y Body Paint 3D, un paquete pionero de pintado 3D. Estas aplicaciones se caracterizan por su velocidad, fiabilidad y avanzada tecnología.

- HP. La alianza con HP permite ofrecer un portafolio de primera clase, incluidos servidores, almacenamiento, conexión en red, servicios de outsourcing y software.

A la fecha, ITQ Chile presta servicios a los siguientes clientes:

- Entel. Es su principal cliente y tiene todos los servicios y productos que ofrece ITQ Chile. Actualmente le da monitoreo, soporte y administración a la plataforma Geoprobe, de Tektronix, y además monitorea toda la infraestructura Data Center de los servicios de valor agregado de Entel. Por otro lado, distribuye licencias, y compra de hardware y software para Redhat, Dell, HP, entre otros.
- Movistar. Actualmente tiene servicios outsourcing como servicios de arquitectura TI. Se está en plenas conversaciones para ampliar los servicios de monitoreo para alcanzar la mayor cantidad de equipos dentro de la infraestructura de la empresa, que es una de las más grandes en Chile.
- Nextel. Se empezó a trabajar con productos y servicios de arquitectura TI, y ahora se están ofreciendo los servicios outsourcing (monitoreo, soporte, administración y gestión de infraestructura Data Center) para el 2013.
- Gobierno de Chile. A través del ministerio de interior como cliente se están dando servicios de seguridad a través del Partner Beyond trust.
- Corporación farmacéutica Recalcine. Se dan servicios de monitoreo de infraestructura y venta de hardware.
- Empresa de vestuario Caffarena. Se da la gama completa de servicios outsourcing. Además, también se está dando servicios de arquitectura de TI,



como licencias de Red Hat y también el cliente está adquiriendo su hardware y montando los servicios a través de ITQ Chile.

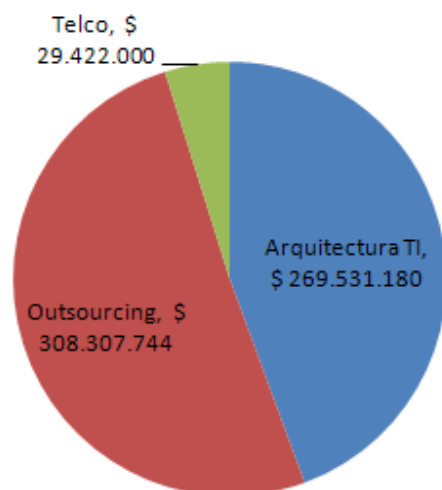
- Supermercados Unimarc. Se tienen algunos servicios de outsourcing y se está ofreciendo la gama completa de servicios además de integrar tecnologías de arquitectura TI.
- Universidad UNIACC. Se da parte del servicio outsourcing. Se está en conversaciones para entregar la gama completa del servicio para su infraestructura de Data Center.
- Gasco y Cemento Melón. Se da la gama completa de servicios outsourcing.

Cabe señalar que los servicios a clientes de otros sectores que no son de telecomunicaciones, representan una utilidad marginal para ITQ Chile. A pesar de ello, y dado que el servicio outsourcing es factible de implementar dado el know how de la empresa, es la razón por la cual se sigue ofreciendo y desde diciembre del 2012 se está levantando un CRM con cuentas de potenciales clientes. Lo anterior esta aun en desarrollo.

## 5.5 RESULTADOS

Dentro del análisis financiero de la empresa, tomaremos las facturaciones de los años 2011 y 2012. Tenemos, en el primer año 2011, que ITQ Chile tuvo el siguiente resultado de facturación:

**Figura 4. Facturación 2011 por producto y servicio.**

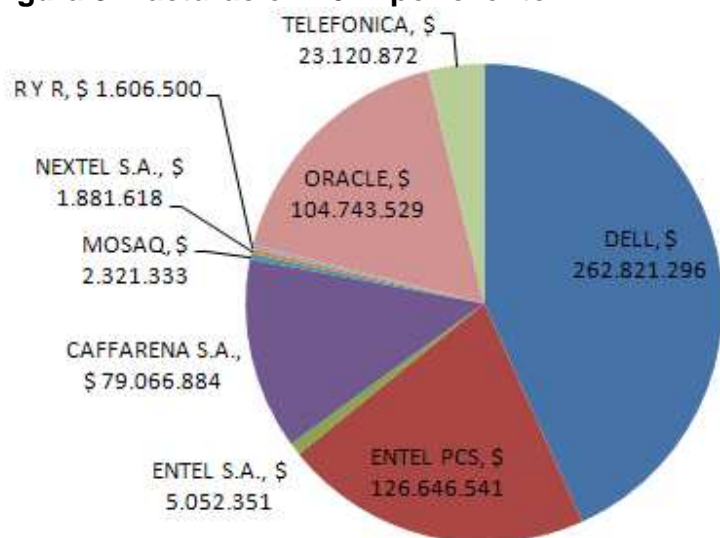


Fuente: Elaboración propia con datos entregados por ITQ Chile.

Con un total facturado de \$ 642.903.276.

Se puede apreciar de la figura 4 que para el año 2011 casi el 50% del monto facturado, correspondió a servicios outsourcing, que corresponden a los servicios de monitoreo, soporte, administración y gestión. Siguiendo con el análisis, de la figura 5, donde se hace una segmentación por cliente para los servicios más rentables de la empresa, se desprende que, del total facturado por servicios outsourcing, casi el 80% corresponde al cliente Entel, ya que el servicio de monitoreo de Dell, se hace a través de ITQ Chile para Entel PCS, lo que demuestra una baja diversificación de clientes tanto por productos (arquitectura TI) como servicios outsourcing, y que claramente no es recomendable para esta empresa, depender de tan pocos clientes, puesto que pierde poder de negociación con los mismos y puede perder gran parte del porcentaje de facturación en caso de perder un cliente importante como Entel PCS.

**Figura 5. Facturación 2011 por cliente.**

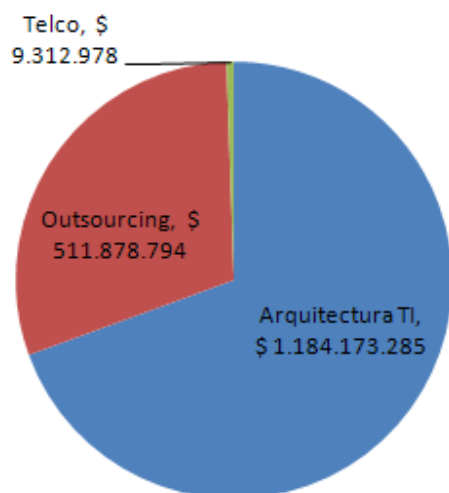


Fuente: Elaboración propia con datos entregados por ITQ Chile.

Del análisis de las dos figuras anteriores se destacan ya dos tipos de servicio potenciales: Servicios Outsourcing y Servicios de Arquitectura de TI. Con respecto al primero, este servicio puede ser ofrecido en cualquier mercado, en el que el cliente posea un centro de datos, y por lo tanto pasan a ser potenciales clientes empresas de los mercados de telecomunicaciones, retail, banca, minería, gobierno, entre otros mercados. Para el segundo tipo de servicios, se observa que a través de marcas internacionales, trabajando en este caso ITQ Chile como integrador de tecnologías, se pueden sacar importantes márgenes de ganancia ofreciendo productos y servicios a través de sus socios estratégicos (partners).

Para el año 2012, hasta octubre, se tuvo el siguiente resultado de facturación:

**Figura 6. Facturación 2012 por producto y servicio.**



Fuente: Elaboración propia con datos entregados por ITQ Chile.

Con un total a lo que va de diciembre del 2012 de \$ 1.825.773.025.

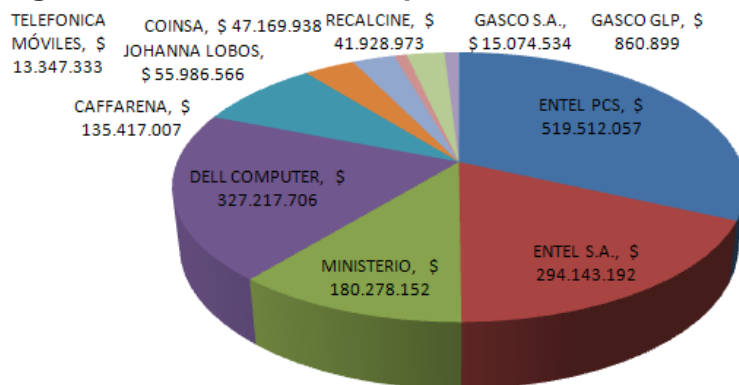
Por otro lado, tenemos de la figura 6 un crecimiento considerable en arquitectura TI, alcanzando una cifra cercana al 70%, lo que se debe principalmente a los nuevos socios tecnológicos internacionales que ha ganado la empresa.

Después, en la figura 7, tenemos la facturación a diciembre del 2012, y en donde se aprecia que se sigue una tendencia a una baja diversificación de cliente, en donde los servicios y productos para Entel, a través de Entel PCS, Entel S.A. y Dell, concentra el 70% del total de facturación.

Como conclusión del análisis de facturación del 2012, podemos decir primero que nada que ITQ Chile triplico su facturación, y en los estado de resultados<sup>1</sup> también se observa que triplico su rentabilidad, lo que significa que, a pesar de no tener una estrategia clara, ITQ Chile es una empresa que está en pleno crecimiento.

<sup>1</sup> Estado de Resultados ITQ 2012, en anexos

**Figura 7. Facturación 2012 por cliente.**



Fuente: Elaboración propia con datos entregados por ITQ Chile.

A diciembre del 2012, tenemos que el principal cliente es Entel, y esto se ve más marcado aun, teniendo en cuenta que ahora ITQ Chile trabaje directamente con Entel y no a través de Dell.

De los principales dos clientes, Entel y Gobierno, los servicios se reparten equitativamente en servicios Outsourcing y servicios de arquitectura TI. Para ambos clientes se trabaja en base a contratos anuales de soporte.

Comparando la facturación de los años 2011 y 2012, se aprecia un leve aumento en servicios de integración de tecnología por sobre servicios outsourcing. Por otro lado, y lo más importante, si tomamos en cuenta que los servicios de Dell son para el cliente Entel, tenemos que este cliente concentra el 70% del total de su facturación, con todo el riesgo comercial que eso implica.

La forma de trabajar con estos clientes es a través de contratos de soporte anuales (reactivo o proactivo, dependiendo de los tiempos de respuesta y la forma de monitorear los servicios, si es reactivo es 5x8 y si es proactivo es 7x24 por ejemplo) en los que se renuevan en base a la evaluación que hacen estos clientes. Para el caso de su principal cliente, Entel, este hace una evaluación de ITQ Chile todos los meses en lo que se discute su desempeño en reuniones con personal de operaciones.

## **6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO**

El entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad de una empresa y sus condiciones crean amenazas y oportunidades que tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas.

Las empresas deben conocer y comprender las distintas dimensiones del entorno externo para poder presentar una competencia estratégica y prosperar, y para ello deben adquirir información relevante acerca de sus competidores, clientes y otros grupos de interés, para crear su propia base de conocimiento y capacidades. En base a esta información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, con el fin de amortiguar los efectos del entorno o establecer relaciones con los grupos de interés que los rodean.

En este capítulo se abarcará el entorno general, el de la industria, el de la competencia y el de los clientes para ITQ Chile. Todo lo anterior relacionado a la industria de las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TICs), en la cual están tanto los clientes como competidores de ITQ, y además el mercado de las telecomunicaciones, donde están nuestros clientes y potenciales clientes. Finalmente se verá el gran dinamismo de la industria TI y el mercado de las telecomunicaciones, que hacen recomendable una estrategia de crecimiento no mayor de dos años, aunque se pueda implementar por más años, esta debe ser revisada en forma integral al término del segundo año de ejecución.

### **6.1 ENTORNO GENERAL PARA LA INDUSTRIA TI**

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen, en este caso en la industria TI y, en las empresas que lo integran. Para el estudio del entorno general de ITQ Chile, consideraremos los segmentos político y legal, económico, sociocultural y tecnológico.

Con respecto al segmento político y legal<sup>2</sup>, Chile tiene una economía abierta y de libre mercado, con derechos aduaneros muy bajos, con muchos tratados de libre comercio con socios extranjeros y con una política de cielos abiertos para el transporte aéreo.

En relación a la protección a la propiedad intelectual, la Ley N° 17.336 en vigencia desde 1970, regulan el derecho de autor en nuestro país, protegiendo sobre obras en dominios literarios, artísticos y científicos, tanto para autores chilenos como extranjeros domiciliados en Chile.

En Chile también tenemos legislación sobre delitos específicos relativos a TICs, donde la ley castiga delitos hechos sobre sistemas computacionales y redes, y en donde las evidencias digitales son pruebas validas en los juicios.

Actualmente, nuestro país no cuenta con un Ministerio de TICs, pero en este ámbito, existen varias organizaciones involucradas en la regulación y promoción de TICs, de las que se destacan las siguientes del sector público:

- Ministerio de Economía (MINECON: <http://www.economia.cl>). Parte de la misión de este Ministerio es promover el desarrollo de empresas de tamaño pequeño, promover la innovación y el emprendimiento, y el desarrollo digital de Chile.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL: <http://www.subtel.cl/>). Esta organización es parte del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. Su misión es promover acceso igualitario a TICs, a través del otorgamiento de subsidios, concesiones y permisos; aumentar la competitividad del Mercado, actualizando la legislación del sector y asegurando la protección adecuada a los usuarios, supervisando los servicios de telecomunicaciones; permitiendo con esto el desarrollo económico, social y cultural del país, favoreciendo iguales oportunidades para todos, e incrementando la calidad de vida del pueblo chileno.

---

<sup>2</sup> TICs en Chile, Unión Europea y Conicyt, Diciembre 2010.

- Secretaría Desarrollo Digital Ministerio Economía ([www.estrategiadigital.gob.cl/](http://www.estrategiadigital.gob.cl/)). Esta organización fue creada en Febrero de 2007 como una respuesta a la necesidad de diseñar y ejecutar una política pública de promoción del uso de TICs por los ciudadanos, empresas privadas y organizaciones gubernamentales. El trabajo de esta Secretaría tiene tres líneas principales: (1) mejorar la operación del Gobierno incorporando tecnología, (2) hacer recomendaciones de inversión en TICs para organizaciones gubernamentales, y (3) promover el uso de soluciones TICs en la Sociedad chilena.
- Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI: <http://www.acti.cl>). Esta organización tiene por misión: promover el desarrollo de TICs así como la generación de mercados internos y externos para los productos y servicios nacionales de TICs, estimulando la libre competencia y la legislación que provea un marco adecuado para el desarrollo de actividades de la industria tecnológica.
- Fundación País Digital (<http://www.paisdigital.org/>). Esta fundación sin fines de lucro tiene como objetivo la investigación, diseminación, promoción y desarrollo de varios aspectos de las Ciencias Tecnológicas, en su concepción más amplia, con el objetivo de consolidar una cultura digital en Chile. En 2009, 27,94% de su ingreso provino de compañías de telecomunicaciones; 13,29% de empresas de hardware y software; 23,59% de terceros y 35,08% del sector público.
- Sociedad Chilena de Software y Servicios (GECHS: <http://www.gechs.cl/>). Esta organización incluye cerca de 70 empresas chilenas de TICs que trabajan en el desarrollo de software, tercerización de soluciones de TI y consultoría en TICs. GECHS fue creada en 2002 y su principal objetivo es promover y ayudar a mejorar los servicios basados en TICs. GECHS también organiza actividades para generar sinergia entre las compañías de TICs. Esta organización conduce un estudio acerca de la situación del Mercado TICs en Chile cada dos años.



Con respecto al **segmento económico**<sup>3</sup>, ocuparemos la información del indicador de la sociedad de la información (ISI), el cual mide en forma trimestral el estado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Latinoamérica, Estados Unidos y para siete países de la Unión Europea.

Para el análisis de este segmento estableceremos 3 indicadores económicos fundamentales: PIB per cápita, inflación y tasa de desempleo.

Se presenta en la figura 8 el PIB por habitante expresado en dólares para los países que contempla el ISI. Se aprecia que a pesar de que el PIB per cápita de Chile del tercer trimestre de 2011 está muy por debajo del de EE.UU o del de los países de la UE, es el que tiene el mayor valor entre todos los países de Latinoamérica, llegando incluso a estar por encima del de Brasil y del de México.

**Figura 8. PIB por habitante trimestres 2009, 2010 y 2011.**

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>PIB por habitante (expresado en US\$ corrientes) (2)</b>						
Latinoamérica (1)	7.281	9.097	10.723	-17,1%	25,0%	17,9%
Argentina	7.675	8.528	9.828	-4,2%	11,1%	15,2%
Brasil	7.570	10.289	12.391	-16,2%	35,9%	20,4%
Chile	8.866	11.275	13.631	-19,2%	27,2%	20,9%
Colombia	4.953	6.033	6.665	-11,7%	21,8%	13,8%
México	8.165	9.211	10.599	-24,2%	12,8%	15,1%
Perú	4.234	5.073	5.728	-5,2%	19,8%	12,9%
<b>Unión Europea (1)</b>	<b>36.355</b>	<b>37.069</b>	<b>39.484</b>	<b>-15,3%</b>	<b>2,0%</b>	<b>6,5%</b>
Alemania	39.258	40.697	43.704	-13,6%	3,7%	7,4%
Bélgica	42.494	43.567	46.879	-12,2%	2,5%	7,6%
España	31.296	31.210	32.927	-12,9%	-0,3%	5,5%
Francia	40.922	41.451	43.785	-12,3%	1,3%	5,6%
Italia	34.295	34.556	36.259	-13,2%	0,8%	4,9%
Portugal	21.468	21.977	22.551	-11,9%	2,4%	2,6%
Reino Unido	35.132	36.099	39.200	-24,3%	2,8%	8,6%
EE.UU.	45.355	46.267	47.626	-3,7%	2,0%	2,9%

Fuente: Everis / IESE Business School.

En la figura 9, se puede observar la inflación considerada en los países del ISI. Se puede apreciar claramente que la inflación de Chile fue la más baja de Latinoamérica obteniendo un 3,3%, incluso estuvo por debajo de la de EE.UU que fue de un 3,6%. Se

<sup>3</sup> Indicador de la Sociedad de la Información (ISI) -everis / IESE, Marzo 2012.

puede destacar además que la inflación del tercer trimestre de 2011 de Chile sólo superó por poco a la UE, la cual obtuvo un 2,9% para el mismo período.

**Figura 9. Inflación trimestres 2009, 2010 y 2011.**

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Inflación (3)</b>						
<b>Latinoamérica (1)</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,8%</b>	<b>-2,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,3%</b>
Argentina	5,9%	11,1%	9,9%	-3,1%	5,3%	-1,2%
Brasil	4,4%	4,6%	7,1%	-1,9%	0,2%	2,5%
<b>Chile</b>	<b>-1,9%</b>	<b>2,2%</b>	<b>3,3%</b>	<b>-11,2%</b>	<b>4,1%</b>	<b>1,0%</b>
Colombia	3,2%	2,3%	3,4%	-4,5%	-0,9%	1,1%
México	5,1%	3,7%	3,6%	-0,3%	-1,5%	0,0%
Perú	1,9%	2,2%	3,3%	-4,2%	0,3%	1,1%
<b>Unión Europea (1)</b>	<b>0,4%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,9%</b>	<b>-3,9%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,8%</b>
Alemania	-0,4%	1,2%	2,2%	-3,7%	1,6%	1,0%
Bélgica	-1,2%	2,6%	3,5%	-6,7%	3,7%	1,0%
España	-1,0%	2,0%	3,2%	-5,9%	3,0%	1,2%
Francia	-0,5%	1,8%	2,0%	-4,1%	2,2%	0,2%
Italia	0,1%	1,7%	2,3%	-3,9%	1,6%	0,6%
Portugal	-1,5%	2,0%	3,7%	-4,6%	3,4%	1,7%
Reino Unido	1,5%	3,1%	4,1%	-3,4%	1,6%	1,0%
<b>EE.UU.</b>	<b>-1,6%</b>	<b>1,2%</b>	<b>3,6%</b>	<b>-6,9%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,4%</b>

Fuente: Everis / IESE Business School.

Se presenta en la figura 10, la tasa de desempleo para los países que contempla el ISI. Es importante mencionar que si bien es cierto que Chile no es la nación con la menor tasa de desempleo, es destacable que su porcentaje sea menor que el de varios países de la UE e incluso que el de EE.UU, tanto para el tercer trimestre de 2010 como también para el tercer trimestre de 2011. Aunque también es necesario decir que dentro los países de Latinoamérica considerados en el ISI, Chile presenta una de las tasas más elevadas de desempleo.

Por otra parte, aunque Chile está lejos de llegar a la tasa de pleno empleo, por lo menos ha mostrado una tendencia de disminución de la tasa de desempleo entre los años 2009 y 2011.

**Figura 10. Tasa de desempleo trimestres 2009, 2010 y 2011.**

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones Interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Tasa de desempleo (2)</b>						
<b>Latinoamérica (1)</b>	<b>8,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>6,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-0,6%</b>
Argentina	9,1%	7,5%	7,2%	1,3%	-1,6%	-0,3%
Brasil	7,9%	6,6%	5,8%	0,1%	-1,3%	-0,8%
<b>Chile</b>	<b>11,5%</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>-3,5%</b>	<b>-0,6%</b>
Colombia	13,0%	12,3%	11,0%	1,4%	-0,6%	-1,4%
México	7,7%	6,6%	6,6%	2,5%	-1,1%	0,0%
Perú	7,8%	7,6%	7,3%	-0,7%	-0,2%	-0,3%
<b>Unión Europea (1)</b>	<b>9,0%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,4%</b>	<b>2,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>
Alemania	7,6%	6,5%	6,3%	0,6%	-1,0%	-0,2%
Bélgica	8,2%	8,7%	7,8%	0,5%	0,5%	-0,9%
España	17,9%	19,8%	20,6%	6,6%	1,9%	0,8%
Francia	9,4%	9,6%	9,6%	1,8%	0,2%	0,1%
Italia	7,3%	7,5%	7,5%	1,2%	0,2%	0,0%
Portugal	10,9%	12,1%	12,3%	2,4%	1,2%	0,3%
Reino Unido	8,0%	7,9%	7,7%	2,0%	-0,1%	-0,2%
<b>EE.UU.</b>	<b>9,6%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: Everis / IESE Business School.

Con respecto al segmento social, y siguiendo con los índices de ISI, se destaca que la penetración de los usuarios de redes sociales en Chile, la que ha ido con un aumento vertiginoso, y en la que para el año 2011 alcanzó los 480 usuarios cada mil personas, lo que devela un crecimiento del 26,5% superando a Reino Unido (473 usuarios), el país europeo con mayor penetración. Así, Chile ocupa el primer lugar entre los países de Latinoamérica y el segundo lugar después de EE.UU. entre todos los países que contempla el ISI.

Además, se puede apreciar que el valor de esta variable tanto en el tercer trimestre de 2010 como el del 2011 Chile se mantuvo muy cercano a EE.UU., superándolo con creces el tercer trimestre del 2009.

Las redes sociales en Chile, han sido muy importantes y decisivas en las demandas sociales y de educación, además de ser un ponderador fundamental a la hora de evaluar la calidad de servicios de empresas de TI asociados a los segmentos de telecomunicaciones, por dar un ejemplo.

Se presenta en la figura 11, la penetración de las redes sociales por países, asociados al ISI, para los trimestres de los años 2009, 2010 y 2011.

**Figura 11. Usuarios de redes sociales trimestres 2009, 2010 y 2011.**

Valores correspondientes al 3º trimestre de cada año

	Datos			Variaciones interanuales		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Usuarios de redes sociales cada 1000 habitantes (4)</b>						
<b>Latinoamérica (1)</b>	<b>42</b>	<b>97</b>	<b>194</b>	<b>326,5%</b>	<b>127,9%</b>	<b>100,9%</b>
Argentina	103	230	357	1021,5%	122,5%	55,3%
Brasil	4	21	96	1497,6%	415,3%	355,0%
<b>Chile</b>	<b>278</b>	<b>379</b>	<b>480</b>	<b>203,5%</b>	<b>36,4%</b>	<b>26,5%</b>
Colombia	114	199	295	210,2%	75,0%	48,3%
México	28	100	224	354,4%	260,8%	123,2%
Perú	19	77	190	699,1%	315,2%	147,0%
<b>Unión Europea (1)</b>	<b>140</b>	<b>243</b>	<b>326</b>	<b>221,7%</b>	<b>73,9%</b>	<b>34,0%</b>
Alemania	32	107	217	494,3%	231,1%	101,9%
Bélgica	203	302	378	366,2%	48,8%	25,1%
España	103	209	295	843,9%	102,4%	41,0%
Francia	155	275	343	365,1%	78,1%	24,5%
Italia	148	256	314	1357,3%	72,4%	23,0%
Portugal	40	171	333	786,8%	329,7%	95,0%
Reino Unido	292	403	473	73,8%	38,2%	17,4%
EE.UU.	206	386	485	139,0%	88,0%	25,4%

Fuente: Everis / IESE Business School.

Con respecto al **segmento tecnológico**, por un lado Chile destaca en la cantidad de equipamiento (computadores), llegando a 459 unidades por mil habitantes lo que se traduce en un incremento del 14,1%, esta situación que permitió superar la penetración de estos artículos que tiene España actualmente que es de 434 cada mil personas

Por otro lado cuanto a las importaciones en bienes de TIC per cápita, también se puede apreciar un aumento importante en Chile, específicamente el tercer trimestre de 2011 alcanzó un alza del 29,9%, que corresponde a una puntuación de 265, quedando en segundo lugar en Latinoamérica, después de México con una puntuación de 595. Se destaca que, en este ítem Chile está muy lejos de alcanzar EE.UU y a la U.E.

En la figura 12 se aprecia la relación de ordenadores cada 1.000 habitantes y en la figura 13 la importación de bienes TIC. En ambos casos para los últimos trimestres del 2009, 2010 y 2011.

**Figura 12. Equipamiento cada 1.000 habitante trimestres 2009, 2010 y 2011.**

<b>Ordenadores cada 1000 habitantes (2)</b>						
<b>Latinoamérica (1)</b>	<b>214</b>	<b>244</b>	<b>274</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,6%</b>	<b>12,6%</b>
Argentina	240	288	338	23,3%	20,1%	17,4%
Brasil	244	283	324	14,1%	15,9%	14,3%
<b>Chile</b>	<b>354</b>	<b>403</b>	<b>459</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,9%</b>	<b>14,1%</b>
Colombia	105	119	132	15,3%	13,1%	10,4%
México	200	211	221	8,8%	5,5%	4,8%
Perú	123	144	173	20,6%	16,3%	20,9%
<b>Unión Europea (1)</b>	<b>777</b>	<b>811</b>	<b>846</b>	<b>9,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,3%</b>
Alemania	990	1.063	1.130	9,9%	7,4%	6,3%
Bélgica	589	622	655	7,8%	5,7%	5,2%
España	425	432	434	6,4%	1,7%	0,5%
Francia	977	1.052	1.123	12,1%	7,6%	6,8%
Italia	535	535	530	6,2%	0,1%	-0,9%
Portugal	202	212	218	6,8%	5,3%	2,6%
Reino Unido	993	1.029	1.061	7,4%	3,7%	3,1%
<b>EE.UU.</b>	<b>1.029</b>	<b>1.108</b>	<b>1.212</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,7%</b>	<b>9,4%</b>

Fuente: Everis / IESE Business School.

**Figura 13. Importaciones per cápita en dólares trimestres 2009, 2010 y 2011.**

<b>EE.UU.</b>	<b>1.210</b>	<b>1.377</b>	<b>1.527</b>	<b>6,4%</b>	<b>13,8%</b>	<b>10,9%</b>
<b>Importaciones de bienes TIC (US\$ anuales/prcapita) (4)</b>						
<b>Latinoamérica (1)</b>	<b>180</b>	<b>209</b>	<b>249</b>	<b>-4,7%</b>	<b>15,9%</b>	<b>19,1%</b>
Argentina	109	137	185	-13,6%	25,4%	34,7%
Brasil	80	98	125	-4,8%	21,4%	28,1%
<b>Chile</b>	<b>169</b>	<b>204</b>	<b>265</b>	<b>-13,5%</b>	<b>20,5%</b>	<b>29,9%</b>
Colombia	74	79	105	-19,1%	6,7%	32,4%
México	464	528	595	-1,7%	13,7%	12,7%
Perú	66	76	101	-7,8%	15,8%	32,4%
<b>Unión Europea (1)</b>	<b>787</b>	<b>809</b>	<b>954</b>	<b>-15,1%</b>	<b>2,8%</b>	<b>17,9%</b>
Alemania	1.146	1.207	1.457	-12,6%	5,3%	20,8%
Bélgica	1.090	1.100	1.310	-13,9%	0,9%	19,1%
España	558	523	601	-24,2%	-6,4%	15,0%
Francia	698	702	821	-12,3%	0,5%	16,9%
Italia	468	505	612	-10,3%	7,9%	21,0%
Portugal	494	448	489	-26,7%	-9,3%	9,3%
Reino Unido	880	917	1.046	-17,4%	4,2%	14,0%
<b>EE.UU.</b>	<b>795</b>	<b>894</b>	<b>1.040</b>	<b>-9,3%</b>	<b>12,4%</b>	<b>16,2%</b>

Fuente: Everis / IESE Business School.

Finalmente podemos concluir que considerando los segmentos político y legal, económico, sociocultural y tecnológico para la industria TI, es una industria atractiva para desempeñarse como proveedor de servicios, y también puede ser ventajoso inscribirse en organizaciones que promueven las TICs.

## 6.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA TI

Dentro de la industria TI, pensando en el total de los servicios y soluciones de integración de tecnologías que ofrece ITQ Chile, estos son arquitectura TI (hardware, software, bases de datos, sistemas operativos, infraestructura data center, servicios de networking) y servicios outsourcing (monitoreo, soporte, administración y gestión).

Para partir con las características económicas dominantes de la industria TI, vamos a analizar primero el tamaño del mercado y ritmo de crecimiento. Para ello vamos a analizar el presupuesto TI de las grandes empresas que operan en Chile, para todos los rubros (minería, comercio/retail, alimentos/forestales, administración pública, previsión/seguros/Isapres/seguridad social, bancos/servicios financieros, servicios básicos/telecomunicaciones, productos industriales y relacionados) basado en el último estudio de ENTI (Estudio Nacional de Tecnologías de la Información)<sup>4</sup>. En tal sentido utilizaremos las siguientes variables: licencias de software (clientes y proveedores, negocio transaccional, negocio no transaccional, soporte/infraestructura TI, otro software de operación), hardware (hardware de escritorio, sistemas centrales, redes, otro hardware), servicios (externalización de funciones de TI, servicios operacionales, consultorías, capacitación, desarrollo de software, integración y mantenimiento de software, implementación de aplicaciones de negocio, servicios de redes), recursos humanos (personal interno de TI), adicionales (insumos, otros).

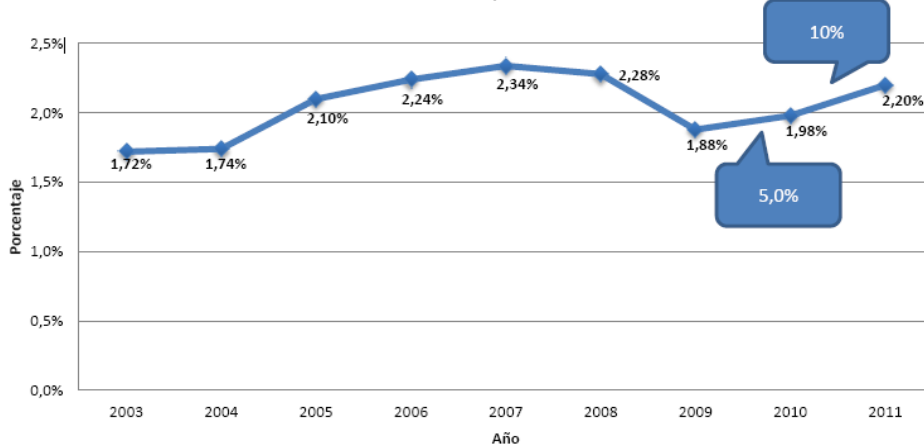
El presupuesto destinado a TI como porcentaje de la facturación permite relacionar ambas variables, obteniendo un marco representativo de cómo es esta asignación en las grandes empresas en Chile. Estos datos entregan un panorama de la industria, y una visión acerca de lo que están haciendo las grandes empresas con respecto a las TI.

En la figura 14, tenemos el presupuesto de TI como porcentaje de facturación, donde se aprecia un cambio de tendencia en la que en promedio al año 2011, se destinan un 2.2% de su facturación a tecnologías de la información.

---

<sup>4</sup> CETIUC, Reporte mensual de presupuesto TI, Junio de 2011.

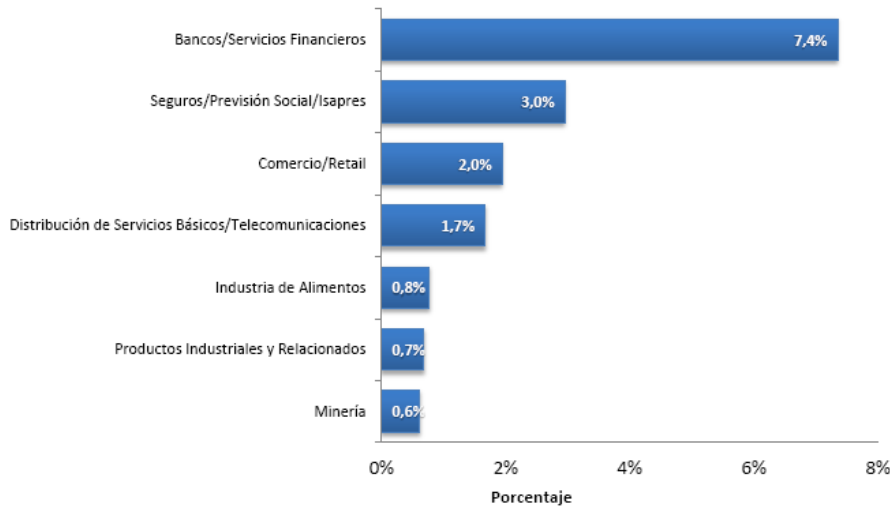
**Figura 14. Presupuesto de TI como porcentaje de facturación.**



Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

En la figura 15, tenemos el presupuesto de TI como porcentaje de facturación, pero segmentado por rubros, en la cual se destaca el rubro bancario y servicios financieros como con un porcentaje de presupuesto TI respecto a la facturación considerablemente mayor al resto de los rubros.

**Figura 15. Presupuesto de TI como porcentaje de facturación por rubro.**



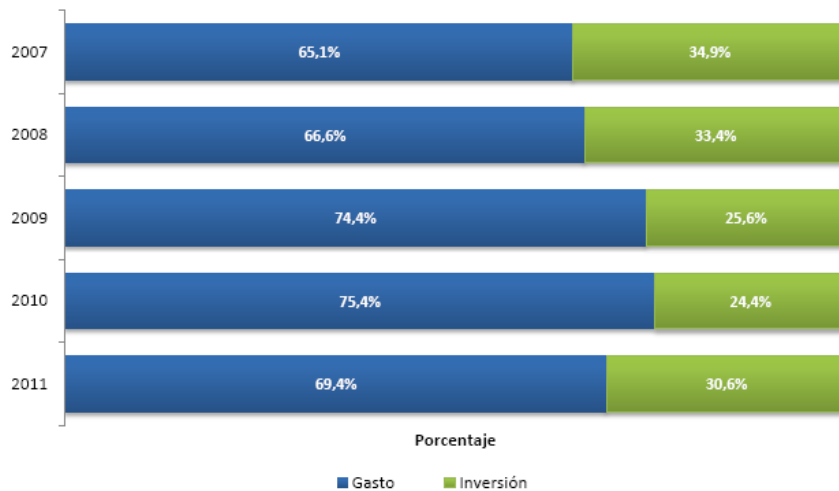
Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

Ahora, un ejercicio atractivo es separar el presupuesto de facturación en gastos e inversión, entendiéndose como gasto los egresos destinados a mantener la operación actual de la unidad organizacional de TI, y como inversión, a los egresos que tienen como objetivo el financiamiento de nuevos proyectos. El conocer estos datos permite establecer políticas de crecimiento del área y del negocio.



En la figura 16, se observa una baja del aumento sostenido (2007 al 2009) que había tenido el gasto por sobre la inversión.

**Figura 16. Separación de gasto e inversión para todos los rubros.**

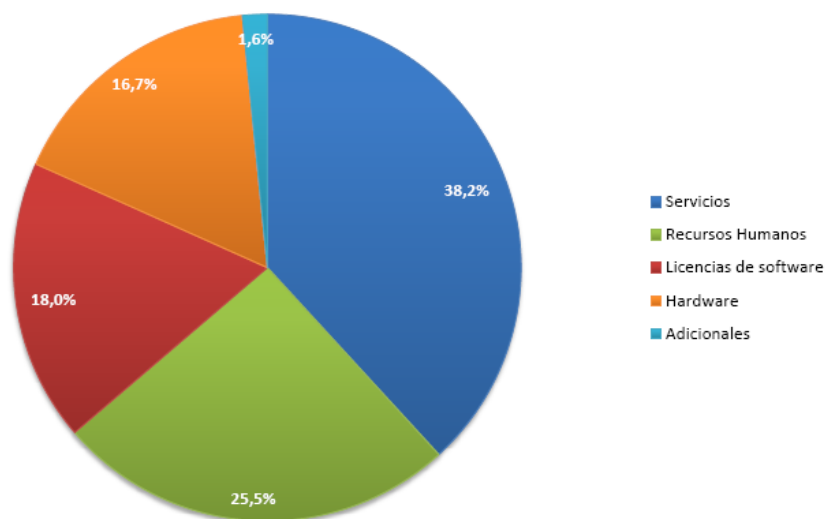


Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

Con respecto a la distribución del presupuesto de TI, tenemos que el presupuesto destinado al área de TI, está distribuido en cinco grandes partidas: licencias de software, hardware, recursos humanos, servicios y adicionales (insumos y otros).

En la figura 17 se observa que el presupuesto de TI se distribuye principalmente en servicios, con un 38.2% y seguido por licencias de software y hardware, con un 25,5 % y un 18,0% respectivamente.

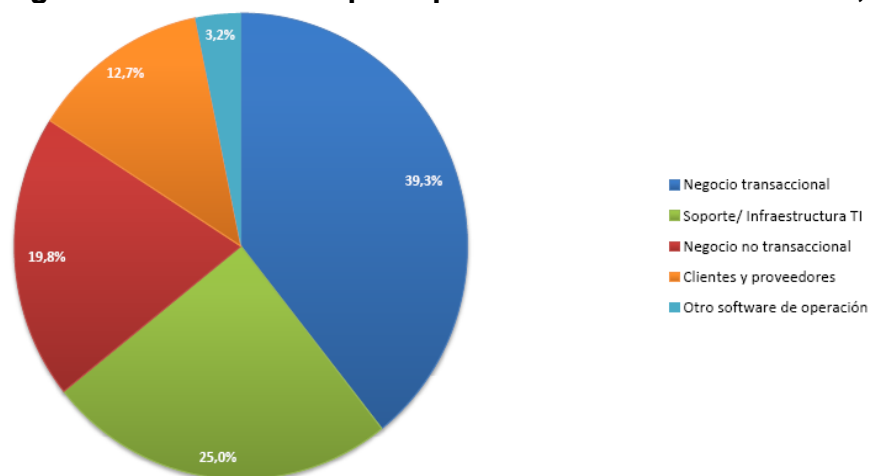
**Figura 17. Distribución del presupuesto de TI para todos los rubros, 2011.**



Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

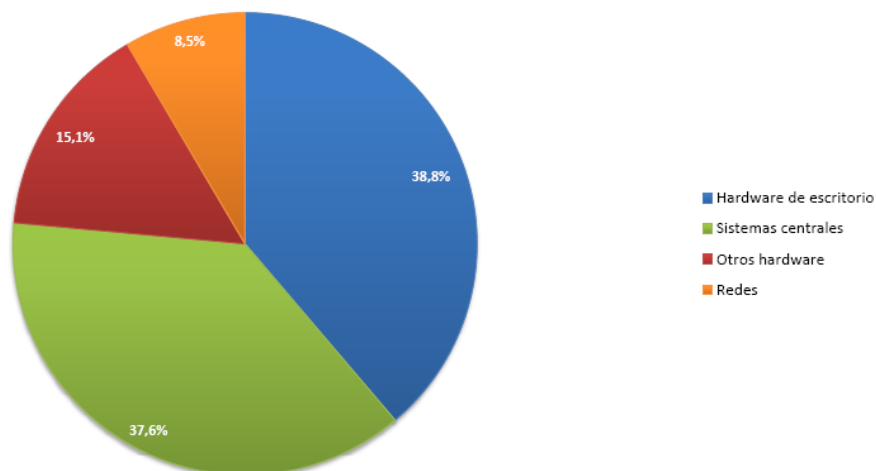
Se presenta a continuación, el desglose de las tres partidas con mayor porcentaje de presupuesto TI, esto es servicios, hardware y licencias de software, en las figuras 18, 19 y 20 respectivamente. De la figura 18 se desprende que el negocio transaccional acapara el mayor porcentaje con un 33.3%, mientras que solo un 12.7% se destina a clientes y proveedores. De la figura 19 se desprende que el hardware de escritorio y los sistemas centrales representan un gran porcentaje destinado a hardware. De la figura 20 se desprende que las categorías a las que menos destinan presupuesto son los servicios operacionales, consultorías y capacitación.

**Figura 18. Distribución presupuesto licencias de software, 2011.**



Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

**Figura 19. Distribución presupuesto hardware, 2011.**



Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

**Figura 20. Distribución de presupuesto servicios, 2011.**



Fuente: Centro de Estudios de Tecnologías de Información (CETIUC).

Se mantiene una tendencia a dedicar más recursos a funciones operacionales y la distribución de hardware indica un mayor otorgamiento a recursos de provisión y mantenimiento de hardware interno. Con lo anterior podemos señalar:

- Existe una clara tendencia a asignar un mayor presupuesto a Servicios, debido al alto nivel de conectividad que existe en las empresas.
- Hay una tendencia de las empresas a externalizar funciones del negocio transaccional, lo que ofrece una oportunidad para las empresas que dan estos servicios de TI, como en el caso de ITQ Chile.

- Existe una recuperación del presupuesto de TI, post crisis económica con un creciente dinamismo en la industria.

### 6.3 ANALISIS DEL MERCADO POTENCIAL Y CLIENTES

Para el análisis del mercado potencial y en base a los servicios de ITQ Chile, su ámbito de acción, y pensando en la facturación de estos, se abarcara el mercado de las telecomunicaciones como mercado potencial, puesto que representa cerca del 100% de su rentabilidad. A continuación, en la figura 21, se observa la inversión del sector de las telecomunicaciones, en millones de pesos corrientes:

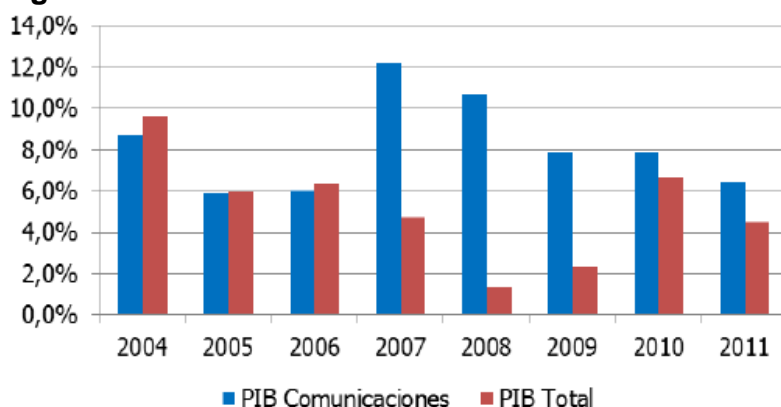
**Figura 21. Distribución de presupuesto servicios, 2011.**

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011
Grupo Movistar	294.669	309.447	269.132	350.800	361.343
Grupo Entel	200.027	255.471	253.681	276.949	350.387
Grupo Claro	101.099	210.185	117.390	169.323	251.796
Grupo GTD	29.254	34.065	22.600	15.408	20.634
Grupo VTR	86.894	81.406	94.795	91.017	111.980
Nextel	5.905	13.375	10.557	60.090	59.406
Otros	10.103	12.472	9.998	15.995	8.188
<b>Total</b>	<b>727.951</b>	<b>916.420</b>	<b>778.152</b>	<b>979.582</b>	<b>1.163.734</b>

Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones.

Se aprecia una inversión fuerte y creciente, siendo los grupos Entel, Movistar y Claro, los con mejor inversión en el sector. Por su parte, el PIB del sector de Comunicaciones mostró un crecimiento de 6,5% en el cuarto trimestre de 2011 respecto a igual período de 2010, que se explica por un crecimiento sostenido de todos los mercados de telecomunicaciones, detallado en la figura 22.

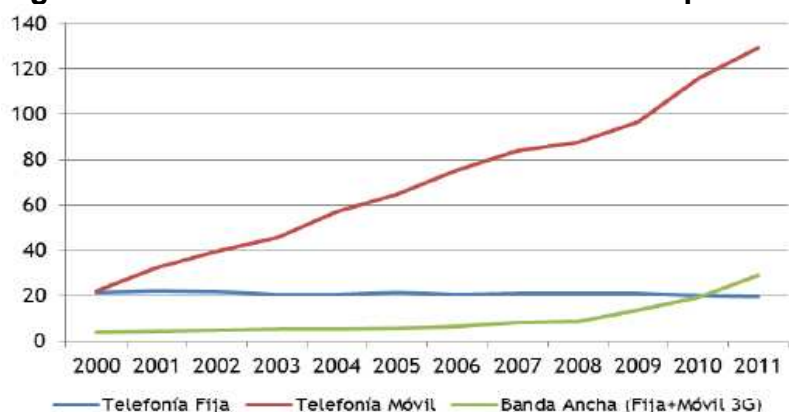
**Figura 22. Evolución del sector Comunicaciones.**



Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones.

Por otro lado, la expansión del sector fue desigual y se contrasta el fuerte dinamismo, tanto de la telefonía móvil como de Banda Ancha e Internet móvil, con la progresiva disminución que muestra el segmento de telefonía local, siendo este patrón el mismo que prima en la mayoría de los países. Lo anterior se puede observar de manera gráfica en la figura 23.

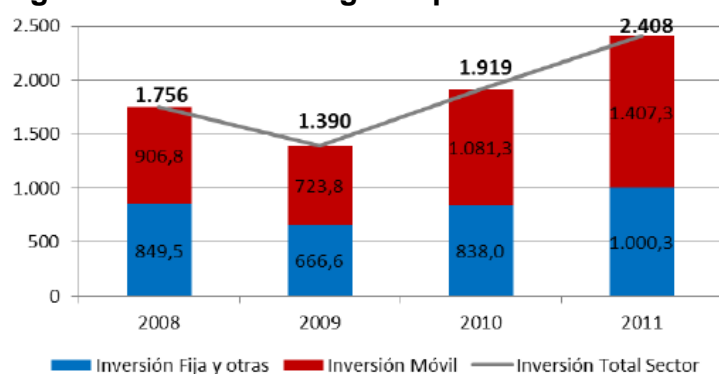
**Figura 23. Penetración de Telefonía e Internet por cada 100 habitantes.**



Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones.

En cuanto a inversión, el año 2010 retomó el dinamismo de las inversiones en el sector de las Telecomunicaciones, destacando el año 2011, que alcanzó una cifra record de 2.408 millones de dólares, valor superior al presentado el año anterior en un 25,4%, tal como lo muestra la figura 24. Las cifras están en millones de dólares corrientes.

**Figura 24. Inversión según Tipo de Servicio en el Sector Telecomunicaciones.**

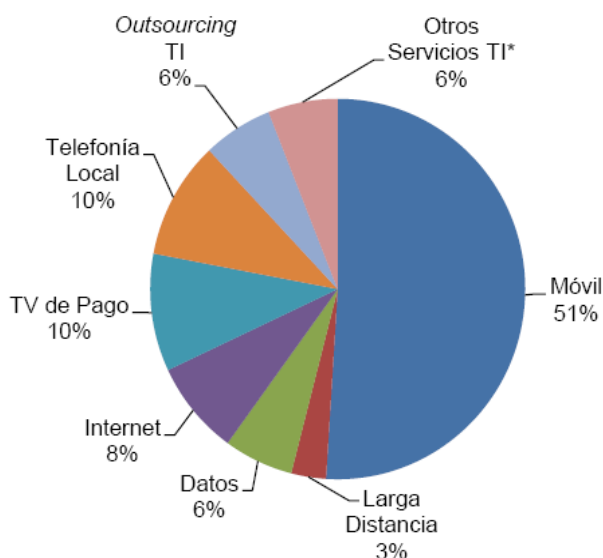


Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones.

Finalmente, para el mercado de las telecomunicaciones, tenemos en la figura 25, los porcentajes de los ingresos totales del 2010, 3.470 miles de millones, segmentados por

tipo de servicios, donde otros servicios TI, corresponden a implementación y soporte de software, integración y desarrollo, educación y capacitación, hardware y consultoría.

**Figura 25. Estructura de mercado de telecomunicaciones.**



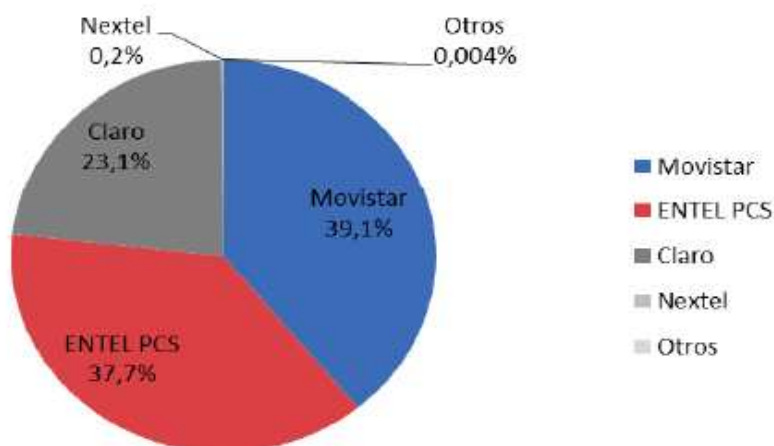
Fuente: Subtel, IDC, Pukara, La Compañía.

En base a los servicios de arquitectura TI que ofrece ITQ Chile, y a la facturación de los últimos dos años, el análisis de clientes se hará en base a los operadores de la telefónica móvil y fija. Con respecto a los clientes, y potenciales clientes para los servicios de outsourcing, en teoría cualquier empresa de cualquier sector que tenga un Data Center con infraestructura TI, es un potencial cliente para ITQ Chile, sin embargo esto lo abarcaremos como parte de la estrategia de negocios.

Presentaremos la participación de mercado para los operadores de telefonía móvil y fija, que actualmente están en el mercado chileno.

En cuanto a la organización del mercado de telefonía móvil, durante el año 2011 participaron 6 empresas: Movistar, Entel PCS, Claro Chile, Nextel, Telsur e Interexport. A continuación, en la figura 26 se observa la participación de mercado de cada empresa, respecto al número de abonados a diciembre de 2011. Movistar registra un 39,1%, de los abonados, siguen en orden de importancia, Entel PCS con un 37,7%, Claro con 23,1% y Nextel con un 0,2%.

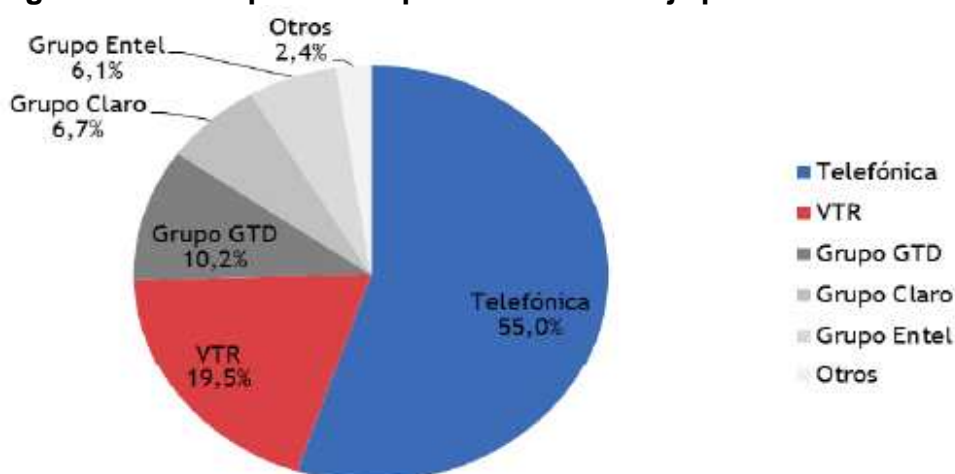
**Figura 26. Participación empresas telefonía móvil por número de abonados.**



Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones.

En cuanto a la organización del mercado de telefonía local, participaron a diciembre de 2011, 17 empresas: CMET, Telsur, Telefónica (Movistar), CTR, Netline, Entelphone, RTC, GTD Manquehue, Telcoy, GTD Telesat, VTR, WILL, Telmex (Claro), Fullcom, Quantax, Telestar y Chile.Com, que si se agrupan tenemos 13 empresas. En la figura 27 se muestra la participación de mercado a diciembre de 2011. Puede notarse que Telefónica Chile concentra el 55,0% de las líneas en servicio, siguen en orden de importancia: VTR con 19,5%, Grupo GTD (Telsur, Telcoy, GTD Manquehue y GTD Telesat) con un 10,2%, Grupo Claro con un 6,7% y el Grupo Entel (Entelphone y Will) con un 6,1%.

**Figura 27. Participación empresas telefonía fija por líneas de servicio.**



Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones.



El proceso de adjudicación de contratos de los servicios que ofrece ITQ Chile, consiste en enviar y presentar las propuestas a personal de operaciones o de ingeniería del cliente, y estos las envían a las áreas financieras como iniciativas de inversión (Capex<sup>5</sup>) o gastos operacionales (Opex<sup>6</sup>). Para el caso de servicios como integrador de tecnologías, generalmente se presentan como iniciativas de inversión, puesto que consisten en comprar hardware, licencias de software, desarrollos o implementación de nuevas tecnologías. Para el caso de los servicios de outsourcing, estos se presentan como servicios profesionales y pasan a ser gastos operacionales. En los operadores de telefonía, son las áreas de ingeniería las que ven la capacidad de la red, por lo que ellos están a cargo de presentar los proyectos de inversión. Para el caso de las áreas de operaciones y mantenimiento, son los encargados de contratar los servicios de soporte, como gastos de operación de la red.

La propuesta de servicios de integrador tecnológico es básicamente una presentación con el precio total de la iniciativa, y una carta Gantt de implementación. Lo mismo ocurre con los servicios outsourcing, aunque en este caso son ofertas por año de servicio profesionales. Generalmente no se firma contrato, sino más bien un acuerdo entre las partes.

Las adjudicaciones de las propuestas pasan por los jefes de las áreas que requieren estos servicios, y en menor medida por las Subgerencias de estas áreas. Se basan mucho en las personas que componen la empresa para adjudicarles las propuestas. Para el caso de ITQ Chile, corre con ventaja por la experiencia de su dueño, quien trabajó como Jefe en operaciones durante 10 años en Entel, y además tiene buenas referencias con los demás operadores de telefonía.

Podemos concluir que el mercado de las telecomunicaciones tiene una rentabilidad atractiva, y que las empresas de este mercado (operadores de telefonía) son clientes potenciales para los servicios de integrador de tecnologías de TI. Para el caso de los servicios de Outsourcing, y dada la naturaleza de estos servicios, que en esencia son monitoreo de infraestructura de Data Center, se podría expandir a otros mercados,

---

5 capital expenditure

6 Operating expense

como la banca, detallista o gobierno, pero se debe tomar en cuenta que se necesita una considerable fuerza de venta para abordar estos mercados de manera eficiente.

## 6.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Dentro del estudio levantado de los principales competidores para ITQ Chile, en base los dos grandes servicios, arquitectura TI y servicios outsourcing, estos son los principales competidores:

**Figura 28. Principales competidores ITQ Chile.**

Empresa	Servicios	Tamaño Empresa	Mercado
Adexus S.A.	Arquitectura TI	Grande	Varios Mercados
Asicom S.A.	Arquitectura TI	Grande	Varios Mercados
Coasin Chile S.A.	Servicios Outsourcing	Grande	Varios Mercados
Quintec S.A.	Arquitectura TI	Grande	Varios Mercados
S&A Consultores Ltda.	Arquitectura TI	Grande	Varios Mercados
SONDA	Servicios Outsourcing	Grande	Varios Mercados
Anida	Servicios Outsourcing	Mediana	Telecomunicaciones
Upgrade	Arquitectura TI	Mediana	Gobierno
Hi Solutions	Servicios Outsourcing	Mediana	Varios Mercados

Fuente: Elaboración propia.

La definición del tamaño del competidor se basa en la segmentación por cantidad de facturación<sup>7</sup> declarada por el servicio de impuesto internos en base a sus actividades en primera o segunda categoría. Así, se considera una empresa grande las que tributen en primera o segunda categoría con ingresos mayores o iguales a 60.000 UTM y una empresa mediana las que tributen en primera o segunda categoría con ingresos mayores o iguales a 15.000 UTM.

Por otro lado, los principales competidores seleccionados corresponden a los que han competido los dos últimos años en la mayoría de las propuestas de ITQ Chile, tanto en el mercado de las telecomunicaciones, como en otros mercados. Así, tenemos que ITQ Chile cuenta principalmente con nueve competidores potenciales, tanto para sus servicios de arquitectura TI (integrador de tecnologías) como servicios outsourcing (monitoreo de infraestructura Data Center) como se muestra en la figura 28.

<sup>7</sup> [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

Para analizar sus principales fortalezas y debilidades, vamos a basarnos en el principal reporte de proveedores<sup>8</sup>, en los que se encuentran los principales competidores de ITQ Chile, a enero de 2011, basado en los datos del Benchmark de Evaluación de Proveedores (BEP), con el objetivo de:

- Entender la percepción del desempeño del mercado.
- Saber el desempeño de las empresas de TI para las grandes empresas.

Para el caso de ITQ Chile, nos interesa revisar los siguientes puntos de desempeño de nuestros competidores, y lo acotaremos a los siguientes:

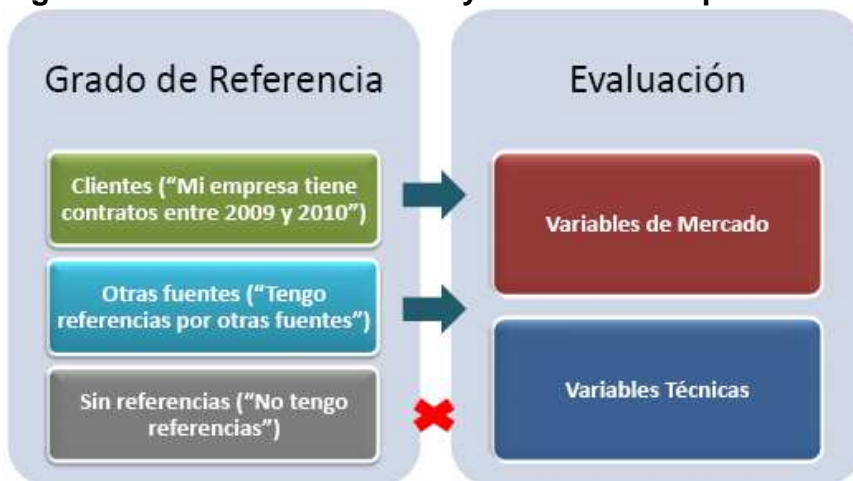
- Desarrollo, integración y mantención de software: Diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento de aplicaciones informáticas.
- Licencias de software de infraestructura: Venta y soporte de licencias de software para funciones tecnológicas (sistemas operativos de servidor, correo y comunicaciones, bases de datos, middleware, gestión de redes y servidores).
- Hardware de sistemas centrales: Producción, venta y mantención de equipos de infraestructura tecnológica.

---

<sup>8</sup> Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

A continuación, en las figuras 27 y 28, se presenta la metodología con la mecánica de la evaluación de proveedores (competidores):

**Figura 29. Grado de referencia y evaluación de proveedores.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

**Figura 30. Grado de referencia y evaluación de proveedores.**

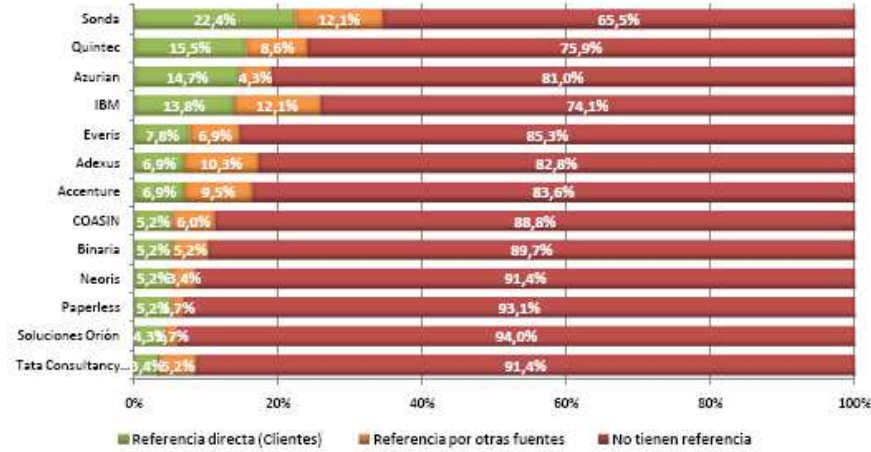


Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

Con respecto al desarrollo, integración y mantenimiento de software, es un mercado amplio y especializado. Muchos actores también están presentes en los otros tipos de servicios. Existe también una cantidad importante de actores de nicho, que se especializan en ciertos rubros, plataformas, o lenguajes de desarrollo.

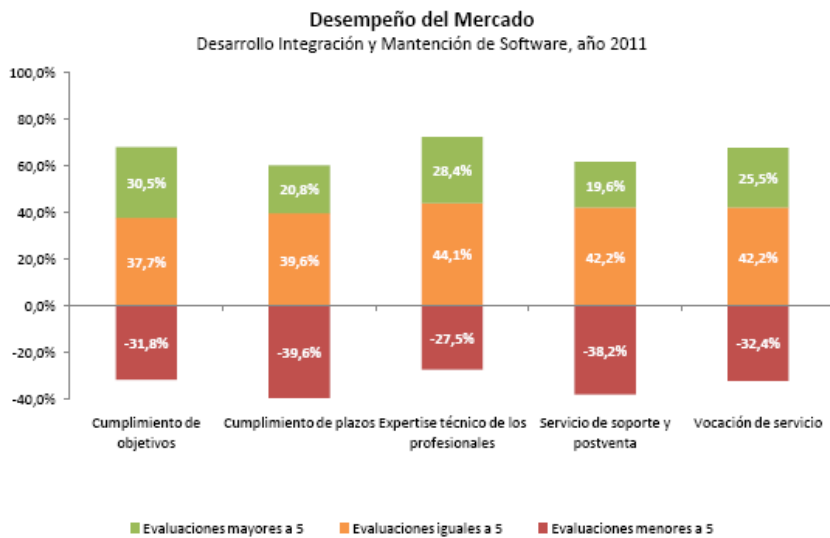
En la figura 31 y 32 tenemos los siguientes niveles de referencia y desempeño:

**Figura 31. Referencias desarrollo, integración y mantenimiento de software.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

**Figura 32. Desempeño desarrollo, integración y mantenimiento de software.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

Los principales hallazgos de esta encuesta son los siguientes:

- Tanto el desempeño de los competidores como los niveles de precio de cada uno son bastante similares, lo que produce una estrecha diferencia en las probabilidades de recomendación.

- Las categorías en donde mayormente difieren el mejor y peor actor del mercado son la vocación de servicio y el cumplimiento de plazos.
- Un buen desempeño en las distintas categorías no necesariamente garantiza el dominio del mercado. El líder en probabilidad de recomendación destaca por su vocación de servicio, pese a que está bajo el mercado en el resto de las variables técnicas.

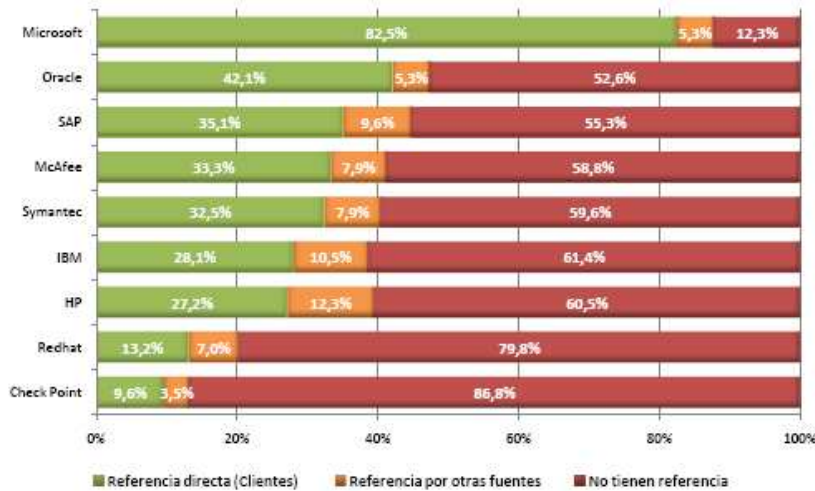
Por lo cual podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El soporte post venta es una buena área para mejorar y así poder recuperar parte del mercado perdido.
- Ofrecer garantías en términos de mejoras continuas en el servicio, y líneas de respaldo, es un factor que puede hacer la diferencia en una contratación.
- El principal desafío es el cumplimiento de plazos de entrega y el servicio de soporte y postventa, que poseen los promedios más bajos.

Con respecto a la licencia de software e infraestructura, el mercado de software de infraestructura provee a las empresas de aplicaciones de base para operar sus sistemas. Se caracteriza por ser diverso en el tipo de productos y por tener altos estándares de desempeño, dada la competitividad a escala mundial de sus actores. Si bien hay un actor relevante, hay un gama amplia en la que pueden entrar otras empresas.

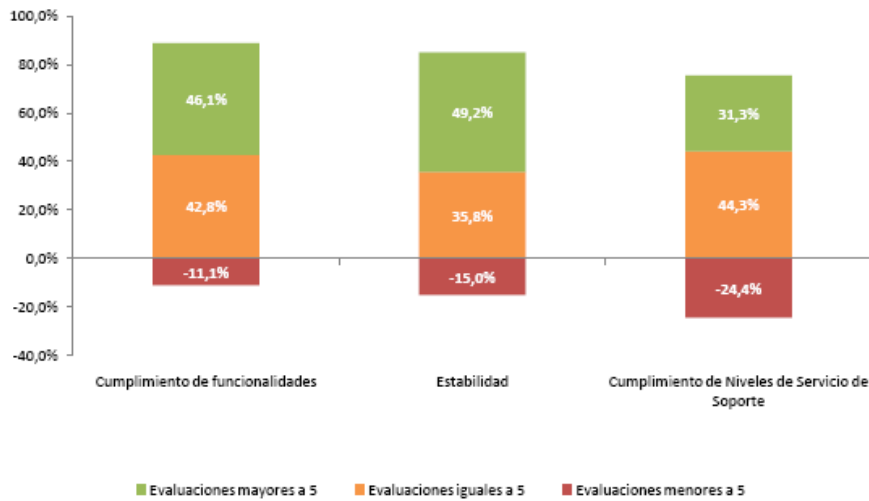
En la figura 33 y 34 tenemos los siguientes niveles de referencia y desempeño:

**Figura 33. Referencias licencia de software e infraestructura.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

**Figura 34. Desempeño licencia de software e infraestructura.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

Los principales hallazgos de esta encuesta son los siguientes:

- El promedio de los precios de las empresas evaluadas está sobre el nivel de precios de la industria. La muestra se realiza sobre los principales proveedores y no sobre todas las empresas del mercado.



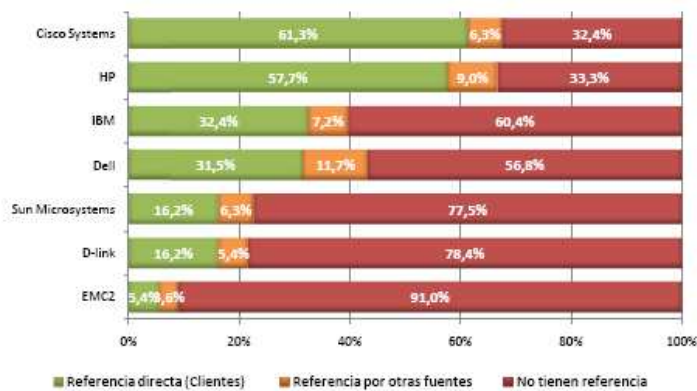
- La empresa más recomendada del mercado, ha oscilado en su nivel de precio hasta situarse ligeramente sobre el promedio de las empresas evaluadas.

Por lo cual podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El soporte post venta es una buena área para mejorar y diferenciarse ya que es el aspecto evaluado como más débil en el mercado.
- Un precio elevado no significa necesariamente un mejor producto o un buen servicio. Algunos de los proveedores más recomendados tienen precios más bajos que los actores más caros.

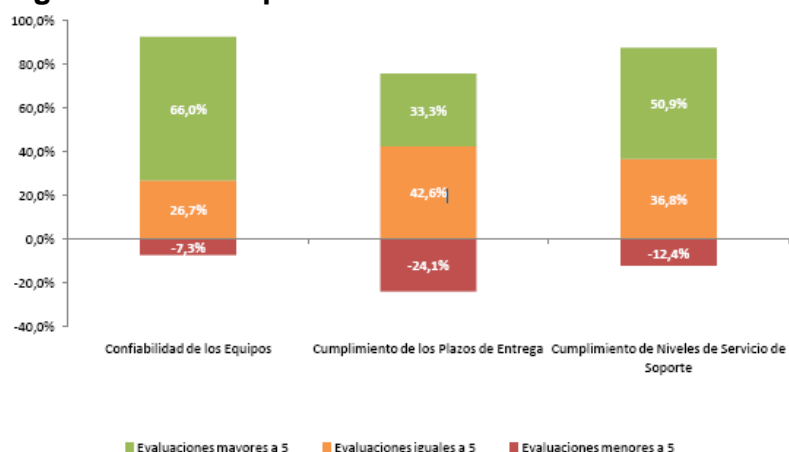
Con respecto a hardware de sistemas centrales, el mercado es pequeño, conformado sólo por actores de clase mundial. La calidad de sus productos y servicios es excelente y se puede apreciar en los niveles de referencia y desempeño de las figuras 35 y 36:

**Figura 35. Referencias hardware de sistemas centrales.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

**Figura 36. Desempeño hardware de sistemas centrales.**



Fuente: Reporte semestral de proveedores ENTI, enero 2011.

Las principales conclusiones que se pueden sacar del análisis de la competencia son las siguientes:

- Dentro de los competidores identificados para ITQ Chile destacan la presencia fuerte en el mercado de Adexus, Coasin, Quintec y Sonda.
- Anida, Upgrade y Hi Solutions si bien son empresas medianas de TI, de igual manera representan una competencia a considerar.
- La capacidad de lograr un buen plan de contingencia ante imprevistos aumentó la confiabilidad en algunos proveedores, lo cual los situó en los primeros lugares del mercado.
- Ofrecer garantías en términos de mejoras continuas en el servicio, y líneas de respaldo, es un factor que puede hacer la diferencia en una contratación.
- Una buena vocación de servicio hace a un proveedor más atractivo.

Finalmente, se puede deducir que ITQ Chile necesita una estrecha relación con los clientes para competir y diferenciarse de los competidores antes mencionados.

## 6.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO

A continuación, y en base al análisis realizado del entorno, de la industria, de los clientes y de los competidores, haremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>9</sup> para concluir sobre el atractivo de la industria para la rentabilidad a largo plazo.

- Amenaza de nuevos participantes: el factor más relevante en la determinación de la amenaza de nuevos participantes en la industria está relacionado con las barreras de entrada. Con respecto al requerimiento de capital, la barrera es baja, no se necesita tanta inversión en infraestructura, aunque si se requiere un gran capital humano, con buena experiencia de redes y telecomunicaciones. Con respecto al acceso a canales de distribución, estos son bajos, puesto que se hacen a través de contactos, presentaciones, seminarios, reuniones directas con el cliente, pero si se necesita ser conocido y tener respaldo y/o recomendaciones. Con respecto a las economías de escala, en arquitectura TI, los grandes proveedores de infraestructura como Oracle, Dell, HP, IBM, entre otros, hacen acuerdos regionales con los clientes multinacionales como Claro y Movistar. Con respecto a las regulaciones legales, no hay mayor barrera que constituirse como sociedad, pero la tendencia de los clientes, y sobre todo de los operadores móviles y fijos son exigir a sus proveedores estar certificados tanto como empresas (ISO 9000, ISO 27001) como a todos sus profesionales (bases de datos, sistemas operativos, seguridad, ITIL).
- Amenaza de sustitución: en general el potencial de los productos sustitutos está asociado a los costos de cambio y la relación de precios de estos. Para el caso de ITQ Chile, con los servicios de arquitectura de TI a través de sus Partners, al ser proveedores de clase mundial no se aprecian productos sustitutos, dada su tecnología y experiencia internacional. Ahora, con respecto a los servicios de outsourcing, su principal amenaza son los servicios de offshoring, que es la subcontratación de productos o servicios de un país a otro.

---

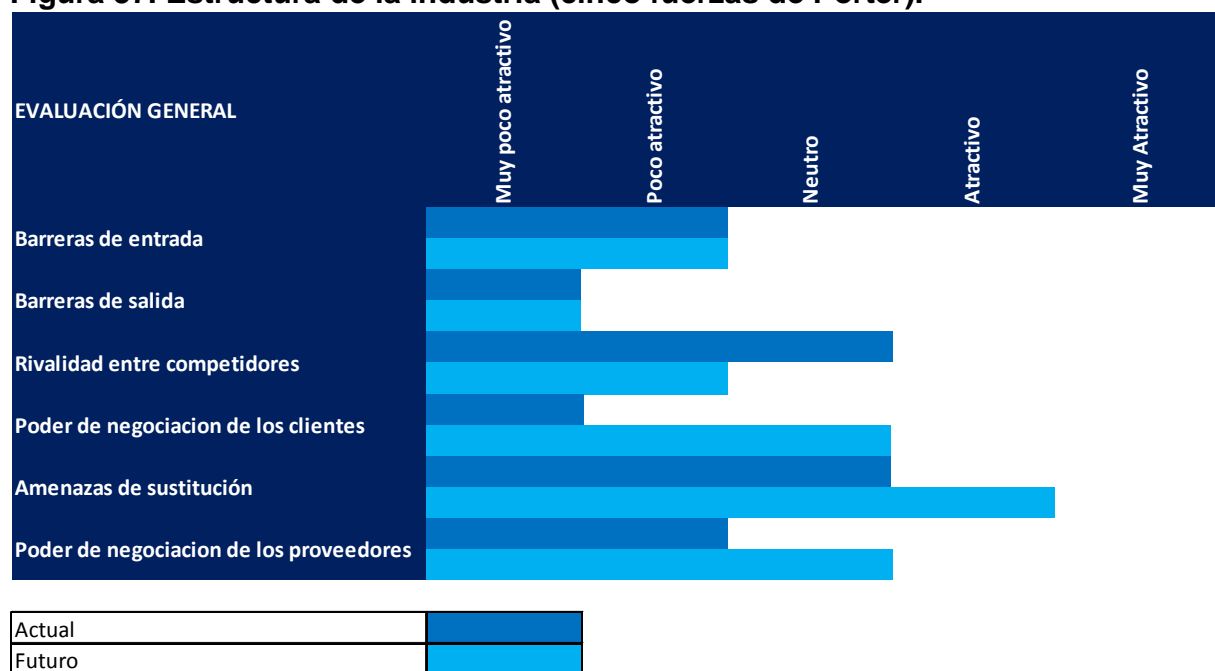
<sup>9</sup> Análisis en base al libro Estrategias para el liderazgo competitivo de Arnoldo Hax y Nicolás Majluj.

- Poder de negociación de los clientes: dado que en el mercado objetivo de ITQ, que es el sector de telecomunicaciones, en particular los operadores móvil y fijo, el poder de negociación de los clientes es alto, también considerando el número de clientes que son pocos, aun pensando en los nuevos operadores virtuales como Virgin, Falabella y Ripley. Además, tenemos una excesiva concentración de venta hacia el principal cliente de ITQ Chile, Entel. Con respecto a los proveedores alternos de ITQ, si bien existen y son grandes, se puede competir gracias a las alianzas estratégicas en los servicios de arquitectura TI, y en los servicios outsourcing, la diferenciación se encuentra en la cercanía con el cliente. Con respecto a la sensibilidad del cliente, estos son muy sensibles a la calidad de servicio ofrecida, tiempo de respuesta ante fallas operacionales, y relación y conocimiento de los servicios que se prestan.
- Poder de negociación de los proveedores: las principales acciones que pueden tomar un proveedor es recurrir a aumentos de precios o disminuir la calidad de sus servicios. Dadas las exigencias de los clientes del mercado, es imposible para un proveedor disminuir la calidad de sus servicios. Con respecto a los precios, como se vio en las encuestas de los competidores, un alto precio no significa un buen servicio, y además los precios no son significativos. De todas formas, para los servicios de arquitectura TI que presta ITQ Chile, el poder de sus Partner para hacer los contratos con ITQ es alta, y en este caso ITQ debe manejar bien estos márgenes. De todas maneras no resulta atractivo para los Partner integrarse hacia adelante y ofrecer sus productos directamente en vez de hacerlo a través de ITQ, puesto que les aumentan los costos, sobre todo de contratación.
- Intensidad de Rivalidad entre Competidores: con respecto a la cantidad de competidores, estos ya fueron identificados, y pueden variar entre 4 y 8 dadas las características de los servicios y productos que ofrece ITQ Chile. Otro factor importante es el crecimiento de la industria TI, en la que está en un 2.2% del porcentaje de facturación de las grandes empresas, y con respecto al mercado de las telecomunicaciones, este creció en un 4.2% del PIB nacional. Con

respecto a las características de los servicios de ITQ Chile, los de outsourcing no presentan mayor diferenciación, en cuanto a la calidad de servicio. Las barreras para abandonar la actividad son relativamente bajas, no presentándose una alta infraestructura y es relativamente fácil abandonar el negocio. Finalmente con respecto a la diversidad de los rivales, esta es media.

Hecho todo el análisis anterior, con el análisis de las cinco fuerzas de Porter y después de haber segmentado todas las empresas por tamaño y haber levantado los principales competidores, los potenciales clientes y habiendo definido como posible mercado objetivo, el de las telecomunicaciones, podemos levantar en la figura 37 una representación de todos los aspectos más relevantes de las fuerzas de Porter, donde se hace un pronóstico tanto del estado actual como el futuro, considerando lo que dura la planificación estratégica de este proyecto a dos años.

**Figura 37. Estructura de la industria (cinco fuerzas de Porter).**



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, podemos decir que la industria es atractiva, dinámica y se puede obtener una importante rentabilidad y también esta puede variar en el tiempo, dependiendo de las competencias que logre fortalecer ITQ Chile y de la estrategia a ocupar.

## 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

En el panorama global, los factores tradicionales como el acceso superior a los recursos financieros, siguen creando una ventaja competitiva. Sin embargo, esto ocurre en una cantidad cada vez menor de casos. En el nuevo panorama, y considerando la industria TI y el sector de telecomunicaciones como potenciales clientes, los recursos, las capacidades y las competencias centrales, presentes en la empresa pueden ejercer una influencia en su desempeño relativamente mayor que las condiciones presentes en el entorno externo. Las organizaciones más efectivas reconocen que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio solo pueden ser resultado de competencias centrales (las cuales se identifican estudiando el entorno interno de la empresa) que se ajustan a las oportunidades (las cuales se determinan estudiando el entorno externo de la empresa).

Ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Con el transcurso del tiempo, los rivales utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicos para generar otras propuestas de valor y que replican la capacidad que crea valor de las ventajas competitivas de una empresa. En general, las capacidades de internet están disminuyendo la posibilidad de sostener muchas ventajas competitivas. Dado que estas no se pueden sostener en forma permanente, las empresas deben explotar sus ventajas presentes, y al mismo tiempo utilizar sus recursos y capacidades para crear nuevas ventajas que lleven al éxito futuro en la competencia.

En este capítulo analizaremos los recursos de ITQ Chile, y también sus capacidades, es decir, los recursos que han sido integrados con el propósito de desarrollar las tareas específicas. El conocimiento que posee el capital humano puede ser una de las capacidades más importantes en una organización y en última instancia puede ser la raíz de todas las ventajas competitivas. Después veremos las capacidades que posee ITQ Chile que puedan crear valor para poder generar las competencias centrales para poder optar a una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y finalmente rendimientos superiores al promedio de manera sustentable.

## 7.1 RECURSOS DE ITQ CHILE

Los recursos son de un espectro muy amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. En general los recursos por sí solo no producen una ventaja competitiva, si pueden producirlo un conjunto de recursos. Los recursos de una empresa se pueden separar en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar, como por ejemplo los recursos financieros, organizacionales, físicos, tecnológicos, entre otros. Los recursos intangibles son aquellos que incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo, como por ejemplo los recursos humanos (conocimiento, confianza, etc.), recursos de innovación (ideas, capacidades científicas, etc.) y recursos de reputación (nombre de marca, reputación entre proveedores, etc.).

Es importante conocer a cabalidad ambos conceptos, ya que la empresa, para poder llevar a cabo inversiones, compras, gastos o simplemente el cierre o apertura de un negocio debe tener claro cada uno de los recursos que tiene, por ejemplo, en la apertura de un nuevo negocio, es primordial saber los recursos tangibles existentes, para saber si es posible o no contar con la capacidad para soportar la nueva carga de trabajo, como también es necesario conocer a cabalidad sus recursos intangibles, ya que con estos se puede estimar una idea del cómo el mercado (tanto clientes como proveedores) reaccionaran ante la nueva apertura de un negocio.

Por otro lado, el implementar nuevos negocios sin conocer los recursos internos de la empresa se podría transformar en una desventaja comparativa, ya que se desconoce el potencial de la empresa y con ello se puede llevar a tomar una decisión errónea.

Ciertamente, la generación de ventajas competitivas se liga mucho más con los recursos intangibles, ya que son estos recursos los que promueven con mayor relevancia, la generación de valor en la empresa, es conocido que más que la capacidad instalada son los recursos humanos los que entregan mayor ventaja competitiva y comparativa a las compañías.

El porqué de lo anterior, radica simplemente en que en una comunidad laboral más fraterna, con mejores tratos y con buenas remuneraciones, el establecimiento de mejoras por parte de los empleados es constante, el buen trato de la empresa para sus recursos intangibles genera vínculos especiales que potencian a la empresa, trabajadores y al producto final, conjunto de elementos que se entregarán a cada cliente, logrando agregar valor y así, mayor preferencia del cliente final.

A continuación se presentan los recursos tangibles que se han levantado para ITQ Chile:

- Recursos financieros: actualmente la empresa posee un ratio de endeudamiento menor que uno<sup>10</sup>, dado que ha mantenido una política austera en cuanto a inversión de recursos, por lo tanto posee una capacidad alta de poder de endeudamiento.
- Recursos organizacionales: actualmente la empresa tiene una estructura organizacional compuesta por 39 trabajadores, en los que destaca dos líneas bien definidas de planeación, control y coordinación, una para los servicios de outsourcing y otra para los productos de arquitectura TI. Todo lo que es venta y presentación de los servicios a todos los potenciales clientes se hace a través de su dueño.
- Recursos físicos: actualmente la empresa está en una oficina de 200 metros cuadrados ubicada en Santiago centro. En sus inicios el 2010, no contaba con oficinas y a medida que fue creciendo empezó a arrendar estos recursos físicos.
- Recursos tecnológicos: actualmente la empresa no maneja patentes tecnológicas ni secretos comerciales propios, pero si ocupa tecnología propietaria a través de sus socios, como por ejemplo base de datos Oracle y hardware SUN de Oracle,

---

<sup>10</sup> Estados Financieros y Balance de ITQ 2011 y 2012.



productos de monitoreo Geoprobe para el caso de Tektronix, o el equipamiento de hardware Dell y su agente de monitoreo Altiris.

A continuación se presentan los recursos intangibles que se han levantado para ITQ Chile:

- Recursos humanos: actualmente ITQ Chile cuenta con personal altamente calificado, con certificaciones en todas las áreas que se desempeña la compañía (certificación Cisco CCNA, CCNP, Redhat Administration and Security, Oracle DB Administration 1 y 2, ICMS, CISSP, CHFI, CEH, Geoprobe, Dell hardware and Software Administration, entre otros.). además de todos los cursos de certificación, el personal de Dell ha sido elegido, por su dueño, tomando en consideración su competencia en los servicios del cliente, donde en la mayoría de los casos, el personal que presta servicio ha trabajado para la empresa cliente, directa o indirectamente, lo que le da una competencia y una orientación a la calidad de servicio.
- Recursos de innovación: existe una capacidad dentro de la empresa para compartir ideas e ir mejorando los procesos. Lo anterior a pesar de no estar documentado, ni ser parte de un proceso, si se está haciendo parte de la cultura de la empresa, y es común ver reuniones informales para compartir experiencias y discutir formas de distintas de trabajar en post de una mejor calidad de servicio hacia el cliente.
- Recurso de reputación: en general hay una buena percepción de parte de los clientes hacia ITQ en cuanto a calidad de servicio, es decir, rápida respuestas ante fallas, monitoreo proactivo, y en general cumplimiento de tiempos de respuestas. Esto se puede verificar en las dos últimas evaluaciones<sup>11</sup> realizadas por Entel, por su principal cliente, y al mismo tiempo el más exigente, en la cual califica con nota 4 (en una escala de 1 a 5). ITQ Chile como empresa todavía no tiene un posicionamiento de marca, sin embargo está trabajando en ello, a través

---

<sup>11</sup> Evaluacion 2011 y 2012 ITQ Chile.

de sus alianzas con sus partners en la distribución de productos y servicios de clase mundial a través de empresas de buen posicionamiento en el mercado (Tektronix, IBM, Dell, HP, Oracle, entre otros.). además, hay una buena percepción de los productos y servicios de telecomunicaciones y arquitectura TI por parte de los clientes de ITQ Chile, y en cuanto a los servicios de Outsourcing, hay una percepción de apoyado, sobre todo en los tiempos de respuesta ante contingencias que experimentan los servicios monitoreados. ITQ ofrece una línea de primer nivel, y una segunda línea de expertos a nivel nacional, que si bien actualmente no los ha podido contratar directamente, lo hace a través de horas hombres.

## 7.2 CAPACIDADES DE ITQ CHILE

Las capacidades son cuando un recurso es integrado a la empresa con el propósito de desempeñar una o varias tareas en específico. Para cada empresa la generación de capacidades será diferente, ya que cada empresa posee un rubro diferente. Así, cada empresa poseerá en su área en específica una capacidad que le haga poseer una ventaja competitiva respecto a otras empresas.

Las empresas para poder crear capacidades, deben recurrir a sus recursos, tanto tangible como intangible y determinar a partir de ellas cuál es su ventaja competitiva y a partir de esta ventaja desarrollar las habilidades internas de la empresa, potenciar un área y/o un capacidad en específica, ya sea captando “Know How” de otra empresa, capacitando a sus trabajadores o potenciando el desarrollo de carrera, entre otras. Esta modalidad entregará a los empleados las suficientes herramientas como para desarrollar mayores capacidades.

Para el caso de ITQ Chile, y después de varias entrevistas con su dueño y personal de la empresa y de revisar y estudiar su funcionamiento y desempeño, se han detectado las siguientes capacidades:

- Recursos humanos: hay una capacidad de motivación hacia los trabajadores que es muy reconocida por ellos mismos. Estas motivaciones son, en menor parte fisiológicas, a través de horas extras o bonos de fin de año, pero en su mayor parte son de carácter psicológicas, es decir, a través de capacitaciones, muchas en el extranjero, becas para certificaciones y estudios, y una constante preocupación por la calidad de vida que llevan las personas. Esto da como resultado una motivación de los trabajadores pro hacer las cosas bien y además, hay una retención innata del personal para seguir en la compañía, aunque no existe una política oficial de retención de personal.
- Marketing: si bien es cierto, no hay un plan de marketing, no hay un área de marketing, y recién se está estructurando, como parte de esta estrategia, el área comercial y ventas, si se ha contado a través del tiempo, desde el inicio de la

empresa de una comunicación efectiva con los clientes, todo a través de su dueño, quien a través de su gran reputación en servicios de valor agregado ha podido convencer, primero a los que ahora son sus grandes socios, para ofrecer sus productos y a los clientes para contratar sus servicios.

- Administración: ITQ Chile presenta una estructura organizacional ágil y efectiva, a pesar de que hay muchos cargos que todavía están vacantes. Hay claramente dos líneas o áreas de gestión y soporte, tanto para los servicios de outsourcing, como los servicios de arquitectura TI. Además, se puede observar que hay un conocimiento y visión transversal de todos los servicios que ofrece ITQ Chile por parte de todos los trabajadores de la empresa, lo que hace una administración eficiente de sus recursos.

### 7.3 COMPETENCIAS CENTRALES DE ITQ CHILE

Hay dos instrumentos para construir las competencias centrales de una empresa. El primero está compuesto por cuatro criterios que se utilizan para determinar las competencias centrales de la empresa y son, determinar capacidades valiosas; que permiten a la compañía aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo, las capacidades singulares; que buscan aquella habilidad o directamente la capacidad que pocos o ningún competidor posee, las capacidades costosas de imitar; aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad por su elevado costo y por último las capacidades insustituibles; que son aquellas que no tienen su equivalente estratégico. Estos criterios ayudan a establecer cuál o cuáles son las competencias centrales de la empresa, que le servirán como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. El segundo criterio, que es el del análisis de la cadena de valor, no lo utilizaremos en este proyecto.

La importancia de aplicar el criterio seleccionado es el de poder generar el establecimiento de una estructura lógica para poder saber cuáles son las características internas de la empresa y con ello determinar de manera correcta y directa sus competencias centrales. Se pueden levantar tres competencias centrales para ITQ Chile, que se desglosan en la figura 38, en base al estudio realizado de sus capacidades y recursos.

**Figura 38. Resultados criterios ventaja competitiva sostenible.**

Recurso o capacidad	Valioso	Singular	Costoso de imitar	Insustituible	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
Personal altamente calificado	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos superiores al promedio
Interacciones y relaciones eficientes con los partners	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Know How de su dueño	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

Fuente: elaboración propia.

## 7.4 CONCLUSIONES ANALISIS INTERNO

Luego de analizar y levantar los recursos y capacidades de ITQ Chile, se pudieron obtener las siguientes competencias centrales de la empresa, con respecto a sus competidores:

- Personalmente calificado: La estructura organizacional actual que mantiene ITQ Chile, ha sido contratada bajo el criterio de su propio dueño, dándole un perfil altamente técnico, y además con habilidades claves, es decir, de mucha empatía y trabajo en equipo, con fuerte liderazgo y orientado a resultados. Con lo anterior se ha generado dentro de la empresa un equipo altamente calificado que es muy valorado por los principales clientes.
- Interacciones y relaciones eficientes con los partners: Desde sus inicios ITQ Chile ha tenido un fuerte apoyo de sus partners, contribuyendo a la confianza de los clientes, dado que son Empresas de clase mundial en TI.
- Know How de su dueño: El propietario de ITQ tiene una gran experiencia y conocimiento técnico en el mercado de las telecomunicaciones, y es especialista en servicios de valor agregado en telefonía, lo cual lo ha hecho conocido tanto en la industria TI como en el mercado de las telecomunicaciones.

A través de estas competencias centrales y considerando el análisis externo, ITQ Chile podrá desarrollar una estrategia de negocios que permitirá obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## **8. DIAGNOSTICO F.O.D.A.**

Después de hacer un amplio y exhaustivo análisis externo abarcando el entorno general de la industria TI mediante un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), de la industria TI, del mercado potencial, de los clientes, de la competencia, podemos obtener y enumerar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar ITQ Chile. De la misma manera, después de hacer un análisis interno y declarando las competencias centrales de ITQ Chile, y alineándolo con el análisis de sus principales competidores, se puede obtener y enumerar las fortalezas y debilidades, con respecto a estos.

### **8.1 OPORTUNIDADES PARA ITQ CHILE**

A continuación se presentan las oportunidades para ITQ Chile:

- Considerando aspectos político, legal, económico, social y tecnológico, la industria TI es atractiva para desempeñarse como proveedor de servicios.
- Es recomendable que ITQ Chile se inscriba y participe en organizaciones que promueven las TICs, como la sociedad chilena de software y servicio (GECHS) y la asociación chilena de empresas de tecnologías de la información (ACTI), para así poder generar nuevas oportunidades de negocios y también para conocer mejor a sus principales competidores.
- Existe una clara tendencia a asignar un mayor presupuesto a Servicios, debido al alto nivel de conectividad y además hay una tendencia de las empresas a externalizar funciones del negocio transaccional, lo que ofrece una oportunidad para las empresas que dan estos servicios de TI, como en el caso de ITQ Chile.
- Existe una gran oportunidad de asociarse con empresas mundiales de productos y servicios de TI y telecomunicaciones para aprovechar las marcas de estas compañías internacionales. ITQ Chile ya tiene experiencia como integrador de tecnologías a través de estos partners, y debería seguir estrechando relaciones con ellos y explorar posibles nuevas alianzas.

- Existe un gran crecimiento en las grandes empresas de distintos sectores en cuanto a gasto e inversión de infraestructura TI. Dentro de este crecimiento se puede detectar que hay un segmento objetivo que es el mercado de las telecomunicaciones donde ITQ Chile puede aprovechar sus competencias centrales. Además se debe considerar el conocimiento y la experiencia de su dueño, en el mercado de las telecomunicaciones.
- Existe una gran demanda por el monitoreo de infraestructura Data Center en el sector de las telecomunicaciones, en el que se valora mucho la calidad de servicio y una buena relación cliente-proveedor. Además, tenemos que en los otros mercados también hay demanda por el monitoreo de infraestructura, en niveles similares de calidad de servicio.



## 8.2 AMENAZAS PARA ITQ CHILE

A continuación se presentan las amenazas para ITQ Chile:

- Hay una barrera de entrada relativamente baja para la aparición de nuevos participantes, principalmente pensando en los servicios de outsourcing, no se requiere una gran infraestructura ni capital para constituirse como un proveedor de servicios de monitoreo de infraestructura por ejemplo.
- El poder de negociación de los clientes es fuerte, dentro del mercado de las telecomunicaciones. Primero que nada son pocos los operadores de telefonía (entre 5 y 7 considerando los operadores virtuales), y cada vez son más competitivos entre ellos, por lo que lo hacen más exigentes con sus proveedores.
- Existe una amenaza de sustitución de los servicios outsourcing, por servicios de offshoring, que es la subcontratación de productos o servicios de un país a otro.
- Hay una creciente intensidad en la rivalidad de los competidores, en el mercado de las telecomunicaciones y se manifiesta
- Existe una gran competencia de captura de profesionales de alto conocimiento técnico y experiencia laboral por las grandes empresas de la competencia, y podría haber fuga de profesionales desde ITQ Chile a dichas empresas.
- Existe una competencia para cuentas claves de ITQ Chile, en el sector de las telecomunicaciones, a través de competidores de gran tamaño, que pueden ocupar economías de escala para diferenciarse por costos.
- Existe una competencia de empresas rivales en cuanto a marca, ya que están posicionadas a nivel internacional, como lo son Adexus S.A., Asicom S.A., Coasin Chile S.A., Quintec S.A., S&A Consultores Ltda. Y SONDA

### 8.3 FORTALEZAS PARA ITQ CHILE

A continuación se presentan las amenazas para ITQ Chile:

- Personalmente calificado. Existe un alto nivel de ingeniería en áreas técnicas específicas que ofrece ITQ Chile para sus productos y servicios ofrecidos.
- Existe una gran capacidad técnica y comercial del Gerente General y dueño de la empresa.
- Existen un buen apoyo de marcas exclusivas para ofrecer los servicios de arquitectura TI.
- Existen muy buenos clientes de referencia, como Entel, para posicionar la marca de ITQ Chile.
- ITQ Chile ofrece productos y servicios atingentes y bien orientados a las necesidades del mercado de las telecomunicaciones y de la industria TI.
- Existen una buena competencia por costos que puede ofrecer ITQ Chile en toda la gama de servicios, en especial servicios outsourcing.
- Existe una buena oferta de productos y servicios empaquetados que ofrece ITQ Chile, como por ejemplo los productos con Tektronix.
- Los trabajadores de ITQ Chile poseen un gran dominio de los servicios y productos que atienden como resultado de sus capacitaciones y certificaciones.
- El personal de ITQ Chile tiene una gran orientación a trabajar en equipo y existe un gran clima laboral, empujado por su propietario.

#### **8.4 DEBILIDADES PARA ITQ CHILE**

- No existe una formalización de procedimientos comerciales para ofrecer los servicios y productos de ITQ Chile. Tampoco existen procesos estándares para actividades principales y de apoyo dentro de ITQ Chile.
- Existe una debilidad para abordar técnicamente propuestas grandes en términos comerciales.
- Existe una dependencia de facturación y utilidades de un solo cliente.
- Alta dependencia del gerente general en el área comercial.
- La organización esta indexada al gerente general.
- No existe una planificación a mediano y largo plazo.
- Hay una externalización de los servicios financieros de la compañía, en los que hay deficiencias de gestión y control.
- No existe un área de proyectos para darle seguimiento a los mismos.
- No existe un feedback continuo con el cliente para levantar sus necesidades en la mejora de los servicios.

## **8.5 CONCLUSIONES DIAGNOSTICO F.O.D.A.**

Después de levantar las amenazas y oportunidades como resultado de todo el análisis externo, de la industria TI, del mercado de las telecomunicaciones, de los principales y potenciales clientes de ITQ Chile y de los principales competidores, podemos decir que las principales amenazas que tendrá ITQ Chile en los próximos años son básicamente dos, y son la aparición de nuevos competidores para los servicios de outsourcing, y la exigencia creciente en los clientes de telecomunicaciones, dada la gran rivalidad que tienen en este mercado. Por otro lado una de las principales oportunidades de crecimiento para ITQ es la gran demanda por servicios de infraestructura en los centros de datos, y esto para todos los sectores, no solo de telecomunicaciones, sino que además del sector banca, detallista y gobierno. Por otro lado, la gran rentabilidad que tiene el mercado de las telecomunicaciones hace que también haya una gran demanda por nuevos servicios y posibilidad de nuevos contratos (o ampliar los mismos). La otra gran oportunidad de crecimiento es a través de los socios estratégicos, partners, que dado que a ellos se les hace poco rentable tener o dar servicios en Chile con personal propio, es la oportunidad de que lo externalicen a través de ITQ Chile, por lo que se puede crecer sostenidamente como Partner en integración de tecnologías, especialmente en arquitectura TI.

Dentro del análisis interno realizado, aparecen las fortalezas y debilidades de ITQ Chile, con respecto a sus competidores. Dentro de las principales fortalezas tenemos el personal altamente calificado y con un gran potencial de trabajo en equipo, y además se tiene un importante número de alianzas con las principales marcas de productos y servicios de TI, a nivel mundial. Con respecto a las debilidades, las principales que se observan son la dependencia de facturación de un solo cliente, en este caso Entel, y la dependencia organizacional que existe indexada al Gerente General y propietario.

ITQ Chile diversificar las utilidades a través de nuevos clientes, debe tener una organización que no dependa del gerente general y debe estrechar relaciones con los actuales clientes para poder obtener contratos a más largo plazo y posicionarse como un proveedor estratégico en la cadena de valor de los clientes actuales.

## 9 ESTRATEGIA PARA ITQ CHILE

Después del análisis del entorno externo e interno, y de construir la matriz F.O.D.A., corresponde el desarrollo de la formulación estratégica de ITQ Chile, mediante la declaración de visión, misión, valores, la elaboración de una estrategia de negocios alineada con las directrices estratégicas, que permita aprovechar las oportunidades del entorno. Posteriormente, se determinan las variables críticas de éxito y la generación de un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos, y propiciará la generación de un cuadro de mando integral para el control y seguimiento de dichos objetivos. Finalmente, se definen los recursos internos necesarios para propiciarán la entrega de valor al cliente.

Entendiendo la formulación, comunicación e implementación de la estrategia como un proceso formal por el que las empresas deben transitar para el logro de sus objetivos y la sustentabilidad en el largo plazo, resulta vital revisar las aspiraciones y el negocio en que se encuentra inmersa.

De acuerdo a ciertos autores la visión corresponde a la articulación de las aspiraciones que la organización o negocio tiene sobre la mejor forma de operar. Para que la estrategia sea motivadora para todos integrantes de la organización se recomienda que sea desafiante, optimista y factible. Por su parte, la misión podría entenderse como el fin último que justifica la existencia de una organización, negocio, entre otros factores. Es una declaración sobre los valores, propósitos esenciales y negocio en el que participa para un horizonte temporal definido. En otras palabras, “la misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y seguirá cultivando en el futuro<sup>12</sup>”.

En resumen, una adecuada formulación e implementación de la estrategia, guiará a la empresa desde su estado actual a un estado futuro, permitiendo mantener y potenciar sus ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el mercado.

---

<sup>12</sup> Arnold Hax y Nicolas Majluf, Estrategia para el liderazgo competitivo

## **9.1 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA PARA ITQ CHILE**

A partir de los antecedentes citados en la descripción de la organización, se puede observar, al analizar los recursos estratégicos, que, con respecto a la visión de la empresa, que consiste en establecer una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser la empresa y de aquello, que quiere lograr en última instancia, se observa que ITQ quiere ser una empresa de integración de soluciones tecnológicas y espera la mayor calidad en sus servicios, por lo que se ve cierta consistencia en su visión. Para la misión de la empresa, especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son sus clientes a los que quiere atender, se observa que la línea de negocios son la integración de tecnologías y dar servicios de alto valor y calidad. No se especifica a los clientes que quiere atender. Finalmente los objetivos estratégicos se encuentran mal formulados, puesto que un objetivo es una declaración que permite identificar el “destino” o estado futuro que una organización aspira alcanzar en un ámbito determinado. Este constituye un compromiso de la organización respecto de conductas o resultados esperados, y factor determinante de su éxito en un cierto ámbito. Por lo tanto, se ve claramente que la declaración de objetivos estratégicos de ITQ Chile está mal formulada y se debe redefinir junto con todos sus recursos estratégicos.

Basándose en las fortalezas de ITQ Chile, y en sus oportunidades de crecimiento con respecto al análisis del entorno, se debe enfocar en la alta calidad de los profesionales que componen la empresa, sus acuerdos estratégicos con sus partners tecnológicos, la severidad y exigencia de los principales clientes en calidad de servicio y excelencia operacional, podemos proponer las siguientes declaraciones estratégicas:

### **VISIÓN**

Ser reconocido por nuestros clientes como el consultor de tecnologías de la información de servicios y productos de alta calidad.

## **MISIÓN**

Integrar tecnologías de la información y proveer servicios y productos de alto valor, asegurando la excelencia y calidad de los entregables, con profesionales altamente comprometidos y orientados a la satisfacción de nuestros clientes.

## **VALORES**

- Vocación por la excelencia. De esta forma, seremos la empresa preferida por nuestros clientes y atraeremos a personas altamente calificadas, competentes y con sólidos principios y valores.
- Ser una empresa con trabajadores altamente capacitados, tanto en habilidades técnicas como en habilidades claves (liderazgo y trabajo en equipo).

## 9.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA ITQ CHILE

Para hacer la formulación de la estrategia debemos destacar los aspectos más importantes del estudio del entorno externo e interno, de los cuales se destacan:

- La industria TI es atractiva para desempeñarse como proveedor de servicios TI.
- Existe una tendencia de las grandes empresas de TI a externalizar sus servicios en empresas pequeña y mediana.
- Existe un dinamismo en la industria TI y en el mercado de las comunicaciones en el que se debe acotar el horizonte de una estrategia de crecimiento.
- El mercado de las telecomunicaciones es el mejor mercado en el ámbito de acción de ITQ Chile.
- El soporte post venta es una buena área para mejorar las relaciones con los clientes.
- El principal desafío en los proyectos TI y los servicios de soporte son los tiempos de respuestas y el cumplimiento de las fechas.
- Ofrecer garantías en términos de un soporte proactivo, mejoras continua en el servicio y líneas de respaldo, es un factor que hace la diferencia en una contratación.
- La capacidad de lograr un buen plan de contingencia ante imprevistos aumenta la confianza en los proveedores de servicio de TI.
- Un precio elevado no significa necesariamente un mejor producto o un buen servicio.
- Una buena vocación de servicio hace a un proveedor más atractivo.



- Existe personal altamente calificado en ITQ Chile.
- Existe una interacción y relación de calidad entre ITQ Chile y sus Partners y clientes.
- Existe un gran conocimiento técnico del propietario de ITQ Chile en los servicios y productos que vende.
- Hay muy poca diversificación de clientes en cuanto a facturación, constituyendo el mayor riesgo de la empresa.
- No existe un feedback continuo con el cliente para levantar sus necesidades en la mejora de los servicios.

Con estos antecedentes podremos abordar la disciplina estratégica a ocupar. De la figura 39, se aprecian tres estrategias a seguir, de las cuales y basándose en el análisis realizado anteriormente, corresponde elegir la estrategia de cercanía con el cliente, para tener relaciones duraderas, que en definitiva serán contratos de servicios y productos a largo plazo, manteniendo el foco siempre a las necesidades del cliente y ofreciendo productos y servicios de calidad y mostrando indicadores de excelencia operacional para ganarse la confianza del cliente. Se debe considerar también no descuidar las otras dos estrategias en la planificación de los objetivos estratégicos.

**Figura 39. Modelo básico identificación del negocio de la empresa.**

Posicionamiento	Disciplina de valor
El menor costo total para el cliente	<b>Excelencia operacional:</b> Oferta de la mejor relación calidad precio, a un precio competitivo.
El mejor producto	<b>Líder de producto:</b> Diferenciación por las funcionalidades ofrecidas en el producto, oferta de productos exclusivos.
La mejor solución total a las necesidades del cliente	<b>Cercanía con el cliente:</b> Énfasis en el conocimiento del cliente y sus necesidades, atención personalizada, relaciones de calidad.

Fuente: Apuntes curso Control de gestión, DII, FCFM, Universidad de Chile.

Además, se sugiere seguir las siguientes reglas<sup>13</sup>:

- Regla 1: Proporcionar la mejor oferta en el mercado, sobresaliendo en una dimensión específica de valor. En este caso la oferta que se propone para ITQ es posicionarse como la mejor solución total para el cliente.
- Regla 2: Mantener los estándares mínimos en otras dimensiones de valor. Tenemos que tener tanto una oferta competitiva con una buena relación calidad precio, en todos los servicios de ITQ Chile, y además, tratar de ofrecer productos exclusivos, en este caso a través de los partners estratégicos.
- Regla 3: Domine su mercado mediante la mejora de valor año tras año. Para esto se deben tener indicadores estratégicos a través de la definición de objetivos y medirlos año tras año.
- Regla 4: Construir un modelo operativo bien afinado dedicado a ofrecer un valor sin igual. Para esto se genera un conjunto de objetivos estratégicos medibles en el tiempo para mantener la estrategia en el tiempo que dure, en este caso dos años, pero con posibilidad de seguir con la misma estrategia en los años siguientes, después de hacer una revisión exhaustiva a la misma.

Con respecto al alcance y claridad, los recursos estratégicos de ITQ deben ser claros y precisos, apuntando al estrechamiento de relaciones con el cliente y ofrecer una estrategia de negocios acorde con la disciplina de valor elegida.

Es por esto que se propone seguir los nuevos recursos estratégicos para ITQ Chile, entendiendo que con esto se deberán levantar los objetivos estratégicos, y un mapa estratégico para dar control y seguimiento a estos objetivos.

---

<sup>13</sup> Michael Treacy, Fred Wiersema, The Discipline of market leaders.

### 9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La disciplina estratégica que orienta la misión de ITQ Chile, se basa en el estrechamiento de relaciones con el cliente, como principal atributo de diferenciación. Sin embargo, se requiere estandarizar y optimizar procesos operacionales y comerciales, vinculados con estrategias de excelencia operacional y calidad de servicio. Estos procedimientos permitirán agilizar los tiempos de respuesta en el soporte que de ITQ para su portafolio y así proveer un servicio proactivo acorde a las necesidades del cliente.

Para el levantamiento de los objetivos estratégicos de ITQ Chile, se propone en base a los criterios de Kaplan-Norton<sup>14</sup> teniendo como base cuatro perspectivas, estas son las siguientes:

- Perspectiva financiera o de los dueños.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva del crecimiento y el aprendizaje.

A continuación en base a los criterios anteriormente señalados, se describen los objetivos estratégicos:

Perspectiva financiera o de los dueños:

- Aumentar ventas por servicio y producto. ITQ Chile se en la necesidad de aumentar sus ventas tanto por servicios outsourcing como por integrador de tecnologías, con el objetivo de aumentar su facturación, y en consecuencia su rentabilidad. Este aumento debe ser moderado y debe enfocarse al mercado de las telecomunicaciones en el caso de los servicios como integrador de tecnologías a través de sus partners. Para el caso de los servicios outsourcing,

---

<sup>14</sup> Mapas Estratégicos, Kaplan-Norton, 2004.

se podrá enfocar en otros mercados dependiendo de la rentabilidad que del servicio.

- Aumentar número de clientes. ITQ Chile actualmente tiene un número limitado de clientes, por lo que se requiere aumentar su número. Se recomienda un aumento sostenido de un 30% anual para no descuidar la calidad de servicio y excelencia operacional a ofrecer.
- Diversificar facturación por clientes. Este punto es un factor preponderante de éxito en el largo plazo para ITQ Chile. Actualmente su facturación depende casi de manera exclusiva de un solo cliente, por lo que se hace necesario empezar a trabajar con los demás clientes en el sector de las telecomunicaciones principalmente y ofrecer sus servicios de manera más agresiva. La idea es hacer un control semestral y cumplir con el objetivo de no tener clientes que representen más del 20% de la facturación total de ITQ Chile.

#### Perspectiva de los clientes:

- Asegurar una alta calidad por servicio y producto. Aquí ITQ Chile debe asegurar una alta disponibilidad de los servicios monitoreados y de los productos ofrecidos. Se deben generar indicadores de excelente operacional, estos son, tiempo de respuestas ante incidentes o fallas, uptime de los servicios y de toda la infraestructura asociada.
- Posicionar la marca para aportar valor a los clientes y colaboradores. Aquí se debe generar un plan de marketing para la empresa, y así poder posicionarse de la mejor manera ante los clientes actuales y futuros clientes así como estrechar aún más las relaciones con sus Partner estratégicos.
- Mejorar experiencia del cliente. En este punto se debe monitorear todas las quejas y la retroalimentación que pueda aportar el cliente para hacer control y seguimiento, y mantener simple un plan de acción de mejora del servicio.

#### Perspectiva de los procesos de negocio interno:

- Estandarizar los procesos de la empresa. Se necesita hacer un levantamiento de todos los procesos que interfieren en las actividades principales y de apoyo en la cadena de valor de ITQ Chile. Después de hacer un levantamiento completo, se deberá definir los procesos más críticos para estandarizarlos y mantenerlos monitoreados para su funcionamiento óptimo.
- Proporcionar excelencia en el servicio. Se deben hacer reuniones mensuales por cada servicio producto con el cliente para levantar información de la calidad del servicio desde el punto de vista de experiencia al cliente, por lo que se recomienda hacer encuestas de satisfacción por cada servicio para los distintos clientes. Se deben medir estas encuestas y controlar mediante acciones correctivas cuando bajen de un umbral definido.
- Desarrollar conocimientos de las necesidades del cliente. En las presentaciones del portafolio de ITQ a los distintos clientes y potenciales clientes se deberá elaborar un plan para mejorar los servicios y productos actuales, generando un feedback permanente con el cliente en post de una mejora continua.
- Anticipar futuras necesidades de los clientes. Se deberán generar por lo menos dos proyectos anuales de nuevos productos o servicios en base a las nuevas necesidades que puedan tener los clientes de ITQ Chile. Para lo anterior es necesario generar un vínculo permanente con los clientes e invitar a que pueda expresar futuras necesidades.

#### Perspectiva del crecimiento y el aprendizaje:

- Alinear a los recursos humanos en torno a la estrategia. Se deberán generar talleres dentro de ITQ Chile para exponer y discutir la estrategia con todos los trabajadores que forman la empresa, con el fin de hacerse cargo de estos

cambios y convencer a las personas que es una oportunidad y desafío para todos el llevar la ejecución de la estrategia.

- Tener profesionales certificados. Crear y mantener un plan de capacitación constante de los empleados, para que se puedan certificar en todas las tecnologías, productos y servicios que ofrece ITQ Chile. Para lo anterior se propone generar acuerdos con los partners estratégicos para cursos de capacitación y certificación en la fábrica y también cursos básicos en Chile.
- Retención de personal clave. Se debe crear una política de retención de personal y que no pase por satisfacer necesidades fisiológicas (sueldos). Se debe genera un clima laborar tal que los trabajadores se sientan orgullosos y cómodos de trabajar en las dependencias de ITQ Chile.

## 9.4 MAPA ESTRATEGICO

A continuación, mostraremos los cuadros de mando para satisfacer los objetivos estratégicos de la compañía, en base a las cuatros perspectivas citadas, asociando a los objetivos, sus indicadores, metas, tiempo de ejecución e iniciativas (inductores).

En la figura 40, a continuación se muestra el cuadro de mando para la perspectiva de los dueños:

**Figura 40. Cuadro de mando perspectiva de los dueños.**

Perspectiva financiera o de los dueños				
Objetivos	Indicadores	Metas	Tiempo	Inductores (Iniciativas)
Aumentar ventas por servicio y producto	% Ventas por servicio = $(\text{Ventas por servicio}) / (\text{Ventas totales}) \times 100$	Aumento del 25%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar un plan de captación de clientes.</li> <li>➤ Desarrollar un sistema CRM para gestionar cuentas de clientes.</li> <li>➤ Internalizar área de Finanzas y Crear area de control de gestión levantar y controlar estos y otros indicadores.</li> </ul>
	% Ventas por producto = $(\text{Ventas por producto}) / (\text{Ventas totales}) \times 100$	Aumento del 15%	Anual	
Aumentar número de clientes	% Clientes nuevos = $(\text{Nº clientes nuevos}) / (\text{Total clientes}) \times 100$	Aumento del 30%	Anual	
Diversificar facturación por clientes	% Facturación x cliente = $(\text{facturación cliente}) / (\text{Facturación Total clientes}) \times 100$	Menos a un 20%	Semestral	

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que las principales iniciativas para satisfacer los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera o del propietario de ITQ Chile son:

- Desarrollar un plan de captación de clientes. Es decir mediante ejecutivas de cuentas se debe generar una base de datos de clientes por los mercados que quiera abordar ITQ Chile, sobre todo desde la línea de servicios outsourcing, donde hay más de un mercado objetivo.

- Desarrollar un sistema CRM para gestionar cuentas de clientes. Se deberá desarrollar, por el Gerente comercial, unos sistemas open source, con herramientas de tipo Sugar CRM, un Customer Relationship Management, para administrar las cuentas de clientes y poder ofrecer constantemente el portafolio de ITQ Chile con el propósito de cerrar contratos de servicios.
- Internalizar área de finanzas y crear área de control de gestión. Deberá contratarse a un controller para que pueda llevar los estados financieros de ITQ Chile y a la vez haga el control de gestión, para que pueda hacer control y seguimiento de la estrategia de crecimiento ITQ y pueda medir constantemente su evolución financiera, en base al Balance Scorecard levantado en este proyecto.



En la figura 41, a continuación se muestra el cuadro de mando para la perspectiva de los clientes:

**Figura 41. Cuadro de mando perspectiva de los clientes.**

La perspectiva de los clientes				
Objetivos	Indicadores	Metas	Tiempo	Inductores (Iniciativas)
Asegurar una alta calidad por servicio y producto	% SLA servicio = $(N^{\circ} \text{ incidentes fuera SLA}) / (N^{\circ} \text{ incidentes dentro SLA}) \times 100$	Menor al 5 %	Periódico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de falla con acciones correctivas.</li> <li>➤ Monitoreo proactivo de indicadores de servicio.</li> </ul>
	% SLA servicio = $(N^{\circ} \text{ incidentes fuera SLA}) / (N^{\circ} \text{ incidentes dentro SLA}) \times 100$	Menor al 5 %	Periódico	
	Disponibilidad = $(8.760 \text{ horas} / \text{Indisponibilidad del servicio horas}) \times 100$	Sobre el 99%	Anual	
Posicionar la marca para aportar valor a los clientes y colaboradores.	Numero de estudios de mercado	Realizar estudio	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un plan de marketing.</li> </ul>
	Retorno inversión de marketing = ingresos por marketing	Retorno de 25%	Anual	
Mejorar experiencia del cliente	Número de quejas y reclamos	Disminuir 50 %	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas continuas satisfacción de clientes.</li> <li>➤ Plan de mejoras respuesta clientes.</li> </ul>
	Respuesta reclamos = $(\text{numero de respuesta reclamo} / \text{total reclamos}) \times 100$	Aumentar 50 %	Anual	

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que las principales iniciativas para satisfacer los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes de ITQ Chile son:

- Informes de falla con acciones correctivas. Para cada incidente que ocurra dentro de los servicios de monitoreo de infraestructura, o ante una falla de algún producto o servicios de integración de tecnologías, ITQ Chile deberá hacerse responsable a través de su service manager de generar un informe de falla con acciones correctivas, identificando la causa del problema y su solución en un plazo acotado, para que no tenga recurrencia. Estos informes deberán archivar y se tendrán en un repositorio para estar disponible por si se repitiera la incidencia.

- Monitoreo proactivo de indicadores de servicio. ITQ deberá levantar indicadores de servicios de todos los servicios y productos que ofrece, por cliente, para así llevar un monitoreo constante de la calidad de sus servicios y productos. Este monitoreo debe ser proactivo, es decir, debe evitar la ocurrencia de incidencia y fallas por lo que los umbrales se deben editar de forma que cambios bruscos en el indicador generen algún tipo de alerta.
  
- Plan de Marketing. ITQ Chile a través de su área comercial, deberá generar un plan de marketing, en este caso para la compañía, donde deberá posicionarse con los vales que se levanten de esta estrategia de crecimiento. Está considerado que el plan se genere en un semestre, y posteriormente se vaya evaluando los resultados, que deberían estar medidos por contrato por publicidad del proyecto del plan de marketing.
  
- Encuestas de satisfacción de clientes. Por cada servicio o producto en contrato vigente, se deberá hacer una encuesta de satisfacción y se deben considerar todo tipo de reclamos por el soporte del producto o servicio. Está contemplado hacer la medición al final de año, durante los dos años que dure esta estrategia de crecimiento, al menos.
  
- Plan de mejoras respuesta a clientes. Conforme se vayan obteniendo los resultados de la encuesta de satisfacción, se debe generar un plan de acción por cada reclamo de clientes por algún servicio o producto que preste ITQ Chile. Así, por cada reclamo generado se deberá tener una respuesta en forma de un plan de acción con acciones correctivas y acotadas. El objetivo central de esta iniciativa es disminuir los reclamos a cero, en un periodo de dos años.

En la figura 42, a continuación se muestra el cuadro de mando para la perspectiva de los procesos de negocios internos:

**Figura 42. Cuadro de mando perspectiva de los procesos de negocio internos.**

<b>La perspectiva de los procesos de negocio internos</b>				
<b>Proceso de gestión de operaciones</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Estandarizar los procesos de la empresa</b>	<b>Números de procesos estandarizados / total de procesos</b>	<b>25%</b>	<b>Anual</b>	<b>➤ Levantar los procesos de la empresa a través de una consultoría en BPM (Business Process Management).</b>
<b>Proceso de gestión de clientes</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Proporcionar excelencia en el servicio</b>	<b>Niveles de servicio por canales</b>	<b>90%</b>	<b>Período</b>	<b>➤ Encuestas de servicio por canales.</b>
<b>Desarrollar conocimientos de las necesidades del cliente</b>	<b>Numero de acuerdo de servicio desarrollados conjuntamente</b>	<b>30%</b>	<b>Anual</b>	<b>➤ Desarrollar plan de trabajo en conjunto con clientes para identificar nuevas soluciones.</b>
<b>Procesos de innovación</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Anticipar futuras necesidades de los clientes</b>	<b>Numero de nuevos proyectos lanzados en base a aporte de clientes</b>	<b>2</b>	<b>Anual</b>	<b>➤ Crear un canal directo de feedback con los clientes.</b>

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las principales iniciativas para satisfacer los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los procesos internos de negocio de ITQ Chile, tenemos procesos de gestión de operaciones, de gestión de clientes y de innovación. A continuación se explica cada iniciativa por proceso.

Proceso de gestión de operaciones:

- Levantar los procesos de negocio de la empresa. Se deben levantar todos los procesos de negocio de la empresa. Se recomienda hacerlo por la metodología BPM (Business Process Manager), aunque también se recomienda seguir los procesos de ITIL<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Information Technology Infrastructure Library

#### Proceso de gestión de clientes:

- Encuestas de servicios por canales. A través de llamadas telefónicas a las personas a cargo de evaluar los servicios de ITQ Chile, por correo electrónico, reuniones con los ejecutivos de las empresas clientes, a través de la web de ITQ Chile, se deben hacer encuesta de satisfacción por servicio, y evaluar que el nivel de servicio entregado este sobre el 90%.
- Desarrollar plan de trabajo para nuevas soluciones. Con esta iniciativa se pretende tener un proceso de mejora continua de los servicios con el cliente a través de planes de trabajo para corregir brechas de los productos y servicios, y poder mejorarlos, ya sea a través de un requerimiento con el socio estratégico, en el caso de los productos que ofrece ITQ Chile a través de los partners, así como trabajar internamente en caso de los servicios outsourcing. La idea es ir registrando estos acuerdos en un repositorio que puede ser la intranet de ITQ Chile, y que dichos acuerdos vayan creciendo en el tiempo, con el fin de que se vaya mejorando el servicio de forma continua.

#### Proceso de innovación:

- Crear canal directo de innovación con cliente. Se deberá generar un canal de comunicación con el cliente para trabajar en el desarrollo de nuevos productos o servicios que satisfagan al cliente. Como meta se propone que se lancen por lo menos dos proyectos anuales.

Finalmente en la figura 43, se muestra el cuadro de mando para la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje:

**Figura 43. Cuadro de mando perspectiva del crecimiento y aprendizaje.**

La perspectiva del crecimiento y el aprendizaje				
Objetivos	Indicadores	Metas	Tiempo	Inductores (Iniciativas)
Alinear a los recursos humanos en torno a la estrategia	Números de personas capacitadas para la gestión (orientación) al cliente	10	Semestral	➤ Capacitación de habilidades directivas para todos los trabajadores
Tener profesionales certificados	Numero de personal certificado	5	Semestral	➤ Realización de cursos con certificaciones para toda la línea de productos y servicios.
Retención de personal clave	Rotación de personal clave	Menor a un 10%	Anual	➤ Desarrollar plan de incentivos de retención.

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que las principales iniciativas para satisfacer los objetivos estratégicos desde la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje de ITQ Chile son:

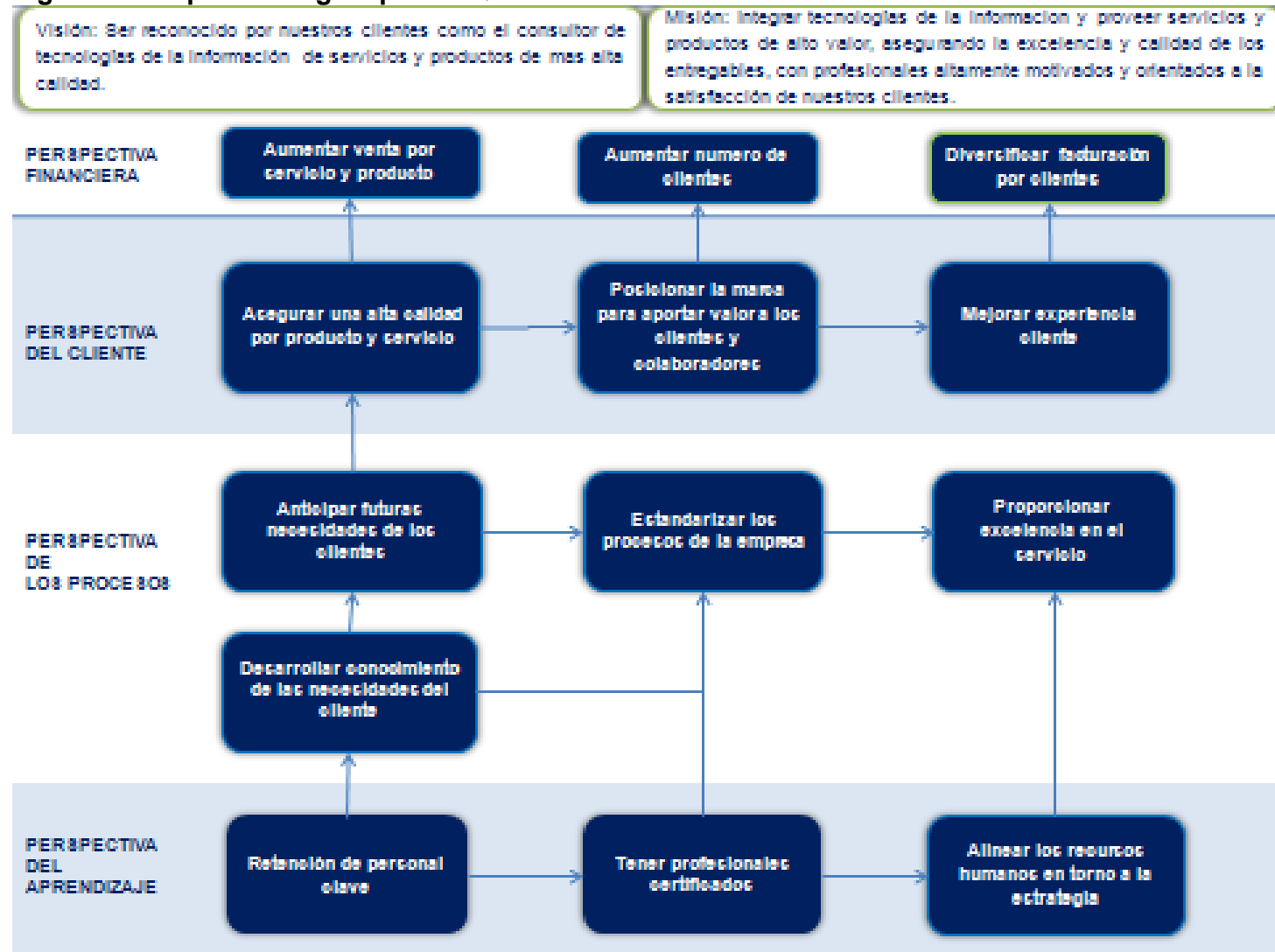
- Capacitación de habilidades directivas. Esta iniciativa busca capacitar a todos los trabajadores de ITQ Chile habilidades claves, como liderazgo, trabajo en equipo, accountability<sup>16</sup> y comunicación efectiva. Para los cargos ejecutivos de ITQ Chile se recomienda talleres de e-Couching<sup>17</sup>.
- Cursos con certificaciones. Para toda la línea de productos y servicios la idea es que cada trabajador este certificado en lo que trabaje vende o produce.
- Plan de incentivos de retención. Desarrollar un plan de retención que no sea en base a incentivos higiénicos como aumento de renta, sino más bien incentivos de reconocimiento en el cargo que se desempeña, como diplomas.

El resultado del levantamiento de todos los objetivos estratégicos da como resultado el mapa estratégico de ITQ Chile, visualizado en la figura 44.

<sup>16</sup> Se refiere a empoderamiento en el trabajo.

<sup>17</sup> Proceso por el cual se pueden alcanzar los objetivos ocupando herramientas propias de cada persona.

**Figura 44. Mapa estratégico para ITQ Chile.**



Fuente: elaboración propia.

## 10. EVALUACION ECONOMICA

Las iniciativas definidas para abordar los principales objetivos estratégicos que se detallan en el cuadro de mando integral y en el mapa estratégico, generan beneficios y costos asociados a cada una de las actividades detalladas anteriormente.

En particular se evalúan los beneficios influenciados por el manejo de las cuentas de clientes y la forma de vender los productos y servicios, además de todo el levantamiento interno de procesos y procedimientos, junto con la capacitación del personal.

Por otro lado, los costos están asociados básicamente a asesorías y talleres ya sea implementada por personal interno o por consultores externos, implementación de procesos y elaboración de procedimientos.

Se debe tomar en consideración además que ITQ Chile está en pleno crecimiento. El horizonte de planeación de dos años se ha elegido en base a la dinámica de crecimiento, tanto de la industria TI, como del mercado de las telecomunicaciones, que se abordó en los análisis del entorno externo e interno, anteriormente.

Se debe tomar en consideración que para la implementación de esta estrategia de crecimiento, pasan por gastos operacionales (Opex<sup>18</sup>) y no por inversión en capital (Capex<sup>19</sup>), por lo que no se requiere una inversión considerable.

---

<sup>18</sup> Operating expense

<sup>19</sup> Capital expenditure

Para obtener la tasa de descuento, se debe considerar que esta representa el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el proyecto en lugar de una inversión de riesgo similar. La metodología usada es el CAPM o modelo de costo de capital de activos. Lo anterior se representa en la siguiente ecuación:

$$K_0 = R_F + \beta \cdot PRM$$

Dónde:

- Rf: tasa de rentabilidad libre de riesgo, asociado a los pagarés del gobierno central, ya que se considera que corresponden a los activos menos riesgosos en la economía. La tasa libre de riesgo comúnmente se asocia a los bonos BCP (5 años) en pesos, que emite el Banco Central, cuya rentabilidad promedio bordea el 5,12%<sup>20</sup>
- El Beta que ocuparemos para esta metodología es el de la industria IT Service corregido por cash<sup>21</sup>, es decir un beta = 1,11.
- PRM: premio por riesgo de mercado, diferencia entre la rentabilidad promedio del mercado y el activo libre de riesgo. Si bien la prima por riesgo podría obtenerse de la rentabilidad de la bolsa local (IPSA), de acuerdo a la experiencia, se podría estimar en 6%.

En consecuencia, la tasa de descuento representativa del proyecto es 11,78%

---

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

<sup>21</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)



Tenemos en la figura 45 el estado de resultados levantado para el año 2012.

**Figura 45. Estado de resultados ITQ Chile 2013.**

Cuentas	2.012	Participación de egresos en relación a la suma de ingresos
Ventas Software, Hardware y Licencias	1.184.173.285	
Ventas de Servicios Informáticos y Soporte Técnico	521.191.772	-
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>1.705.365.057</b>	
Costo de Ventas	-300.769.803	-18%
Gastos de Producción	-28.803.570	-2%
Sueldos	-345.006.798	-20%
Horas Extraordinarias	-1.952.930	0%
Bono Mensual	-6.565.831	0%
Gratificaciones	-14.661.303	-1%
Asignación de Colación	-7.265.450	0%
Asignación de Movilización	-710.779	0%
Aporte Patronal Seguro de Invalidez y Sobrevivencia	-1.703.360	0%
Aporte Patronal Seguro de Cesantía	-4.363.008	0%
Aporte Patronal Accidentes del Trabajo	-1.636.591	0%
Aguinaldos	-1.885.086	0%
Honorarios	-34.297.618	-2%
Viáticos para el Personal	-195.000	0%
Vacaciones Proporcionales	-11.132.701	-1%
<b>Costos de explotación de producción</b>	<b>-760.949.827</b>	<b>-45%</b>
Arriendo de Oficina	-14.500.000	-1%
Energía Eléctrica	-131.820	0%
Artículos de Oficina	-776.003	0%
Artículos de Vestuario para el Personal	-582.296	0%
Gastos Computacionales	-6.131.159	0%
Servicios de Correo	-21.099	0%
Gastos Telefónicos y Comunicacionales	-3.375.451	0%
Gastos de Representación	-5.624.444	0%
Asesorías Técnicas	-17.840.148	-1%
Asesorías Administrativas	-1.946.425	0%
Gastos en Marketing	-1.028.351	0%
Capacitación al Personal	-5.975.181	0%
Fletes, traslados y estacionamientos	-6.201.338	0%
Combustibles	-1.937.709	0%
Gastos Generales	-3.417.302	0%
Mantenimiento Oficinas y Planta	-3.476.329	0%
Patente Comercial	-369.905	0%
Otros Gastos de Venta	-1.640.243	0%
Otros Gastos de Administración	-552.408	0%
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	<b>-75.527.608</b>	<b>-4%</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>868.887.622</b>	<b>51%</b>

Otros Ingresos Fuera de la Explotación	520.461	-
Otros Egresos Fuera de la Explotación	-46.471.136	-
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-45.950.675</b>	
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>822.936.947</b>	-

Fuente: elaboración propia.

Ahora, para la situación sin proyecto, tenemos la proyección de ingresos y costos que se observan en la figura 46, que bajo el plan comercial actual se estima crecerán (supuesto del propietario de ITQ Chile) 25% el 2013 y 15% el 2014.

**Figura 46. Crecimiento ITQ Chile sin proyecto.**

Cuentas	2.013	2.014
Ventas Software, Hardware y Licencias	1.480.216.606	1.702.249.097
Ventas de Servicios Informáticos y Soporte Técnico	521.191.772	521.191.772
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>2.001.408.378</b>	<b>2.223.440.869</b>
Costo de Ventas	-352.982.020	-392.141.183
Gastos de Producción	-33.803.733	-37.553.856
Sueldos	-404.898.349	-449.817.013
Horas Extraordinarias	-2.291.950	-2.546.214
Bono Mensual	-7.705.628	-8.560.476
Gratificaciones	-17.206.435	-19.115.285
Asignación de Colación	-8.526.698	-9.472.634
Asignación de Movilización	-834.167	-926.708
Aporte Patronal Seguro de Invalidez y Sobrevivencia	-1.999.055	-2.220.827
Aporte Patronal Seguro de Cesantía	-5.120.406	-5.688.454
Aporte Patronal Accidentes del Trabajo	-1.920.695	-2.133.774
Aguinaldos	-2.212.328	-2.457.759
Honorarios	-40.251.522	-44.716.951
Viáticos para el Personal	-228.851	-254.239
Vacaciones Proporcionales	-13.065.285	-14.514.723
<b>Costos de explotación de producción</b>	<b>-893.047.123</b>	<b>-992.120.096</b>
Arriendo de Oficina	-17.017.132	-18.904.980
Energía Eléctrica	-154.703	-171.866
Artículos de Oficina	-910.713	-1.011.746
Artículos de Vestuario para el Personal	-683.380	-759.193
Gastos Computacionales	-7.195.499	-7.993.754
Servicios de Correo	-24.762	-27.509
Gastos Telefónicos y Comunicacionales	-3.961.414	-4.400.886
Gastos de Representación	-6.600.820	-7.333.103
Asesorías Técnicas	-20.937.114	-23.259.838
Asesorías Administrativas	-2.284.315	-2.537.733

Gastos en Marketing	-1.206.868	-1.340.755
Capacitación al Personal	-7.012.444	-7.790.391
Fletes, traslados y estacionamientos	-7.277.861	-8.085.253
Combustibles	-2.274.086	-2.526.368
Gastos Generales	-4.010.530	-4.455.450
Mantenimiento Oficinas y Planta	-4.079.803	-4.532.409
Patente Comercial	-434.118	-482.279
Otros Gastos de Venta	-1.924.981	-2.138.535
Otros Gastos de Administración	-648.303	-720.225
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	<b>-88.638.844</b>	<b>-98.472.271</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1.019.722.411</b>	<b>1.132.848.502</b>
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	520.461	520.461
Otros Egresos Fuera de la Explotación	-46.471.136	-46.471.136
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-45.950.675</b>	<b>-45.950.675</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>973.771.735</b>	<b>1.086.897.826</b>

Fuente:

Fuente: elaboración propia.

Ahora, considerando la proyección de ingresos y costos para la situación con proyecto (es decir, aplicando la estrategia de crecimiento para ITQ Chile), se observa en la figura 47 que las ventas crecerán 41% el 2013 y 25% el 2014.

**Figura 47. Crecimiento ITQ Chile con proyecto.**

Cuentas	2.013	2.014
Ventas Software, Hardware y Licencias	1.673.236.852	2.091.546.065
Ventas de Servicios Informáticos y Soporte Técnico	736.443.974	920.554.967
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>2.409.680.826</b>	<b>3.012.101.032</b>
Costo de Ventas	-424.987.731	-531.234.664
Gastos de Producción	-40.699.444	-50.874.305
Sueldos	-487.494.606	-609.368.258
Horas Extraordinarias	-2.759.490	-3.449.363
Bono Mensual	-9.277.519	-11.596.898
Gratificaciones	-20.716.420	-25.895.526
Asignación de Colación	-10.266.081	-12.832.602
Asignación de Movilización	-1.004.331	-1.255.413
Aporte Patronal Seguro de Invalidez y Sobrevivencia	-2.406.848	-3.008.560
Aporte Patronal Seguro de Cesantía	-6.164.930	-7.706.163
Aporte Patronal Accidentes del Trabajo	-2.312.503	-2.890.629
Aguinaldos	-2.663.626	-3.329.533
Honorarios	-48.462.534	-60.578.168
Viáticos para el Personal	-275.535	-344.419

Vacaciones Proporcionales	-15.730.506	-19.663.133
<b>Costos de explotación de producción</b>	<b>-1.075.222.105</b>	<b>-1.344.027.631</b>
Arriendo de Oficina	-20.488.500	-25.610.625
Energía Eléctrica	-186.262	-232.827
Artículos de Oficina	-1.096.492	-1.370.614
Artículos de Vestuario para el Personal	-822.784	-1.028.480
Gastos Computacionales	-8.663.327	-10.829.159
Servicios de Correo	-29.813	-37.266
Gastos Telefónicos y Comunicacionales	-4.769.513	-5.961.891
Gastos de Representación	-7.947.339	-9.934.173
Asesorías Técnicas	-25.208.130	-31.510.162
Asesorías Administrativas	-2.750.299	-3.437.873
Gastos en Marketing	-1.453.060	-1.816.324
Capacitación al Personal	-8.442.931	-10.553.663
Fletes, traslados y estacionamientos	-8.762.491	-10.953.113
Combustibles	-2.737.982	-3.422.478
Gastos Generales	-4.828.648	-6.035.810
Mantención Oficinas y Planta	-4.912.052	-6.140.066
Patente Comercial	-522.675	-653.344
Otros Gastos de Venta	-2.317.663	-2.897.078
Otros Gastos de Administración	-780.552	-975.690
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	<b>-106.720.510</b>	<b>-133.400.638</b>
Gerente General	-60.000.000	-60.000.000
Gerente Comercial	-54.000.000	-54.000.000
Gerente Administración y Finanzas	-36.000.000	-36.000.000
Administrativo 1	-7.200.000	-7.200.000
Administrativo 2	-7.200.000	-7.200.000
Venta 1	-14.400.000	-14.400.000
Venta 2	-8.400.000	-8.400.000
Gerente Ingeniería	-33.600.000	-33.600.000
Pre-venta 1	-18.000.000	-18.000.000
Arrendamientos (oficina, estacionamiento)	-15.600.000	-16.224.000
Reparaciones y conservación	-360.000	-374.400
Servicios Profesionales	-6.000.000	-6.240.000
Primas de Seguros	-1.800.000	-1.872.000
Marketing (50% Compartido con Marcas)	0	-10.688.500
Suministros (limpieza, luz, gas, ...)	-2.400.000	-2.496.000
Telefonía/Internet	-4.800.000	-4.992.000
Material Oficina	-3.600.000	-3.744.000
Dietas y Desplazamientos	-4.800.000	-4.992.000
Suscripciones Revistas	-600.000	-624.000
<b>Gastos adicionales de Administración y ventas (gastos de la implementación del proyecto)</b>	<b>-278.760.000</b>	<b>-291.046.900</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>948.978.210</b>	<b>1.243.625.863</b>

Otros Ingresos Fuera de la Explotación	520.461	520.461
Otros Egresos Fuera de la Explotación	-46.471.136	-46.471.136
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-45.950.675</b>	<b>-45.950.675</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>903.027.535</b>	<b>1.197.675.187</b>

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, tenemos la diferencia de las proyecciones, es decir, la situación con proyecto menos la situación sin proyecto, en la figura 48.

**Figura 48. Evaluación económica del proyecto.**

Cuentas	2.013	2.014
Ventas Software, Hardware y Licencias	193.020.245	389.296.967
Ventas de Servicios Informáticos y Soporte Técnico	215.252.202	399.363.195
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>408.272.447</b>	<b>788.660.163</b>
Costo de Ventas	-72.005.711	-139.093.481
Gastos de Producción	-6.895.711	-13.320.449
Sueldos	-82.596.257	-159.551.245
Horas Extraordinarias	-467.541	-903.149
Bono Mensual	-1.571.891	-3.036.423
Gratificaciones	-3.509.985	-6.780.240
Asignación de Colación	-1.739.383	-3.359.968
Asignación de Movilización	-170.164	-328.706
Aporte Patronal Seguro de Invalidez y Supervivencia	-407.792	-787.733
Aporte Patronal Seguro de Cesantía	-1.044.525	-2.017.709
Aporte Patronal Accidentes del Trabajo	-391.808	-756.855
Aguinaldos	-451.298	-871.774
Honorarios	-8.211.012	-15.861.217
Viáticos para el Personal	-46.684	-90.179
Vacaciones Proporcionales	-2.665.221	-5.148.409
<b>Costos de explotación de producción</b>	<b>-182.174.982</b>	<b>-351.907.535</b>
Arriendo de Oficina	-3.471.368	-6.705.645
Energía Eléctrica	-31.558	-60.961
Artículos de Oficina	-185.779	-358.869
Artículos de Vestuario para el Personal	-139.404	-269.288
Gastos Computacionales	-1.467.828	-2.835.405
Servicios de Correo	-5.051	-9.757
Gastos Telefónicos y Comunicacionales	-808.099	-1.561.005
Gastos de Representación	-1.346.518	-2.601.070
Asesorías Técnicas	-4.271.016	-8.250.324
Asesorías Administrativas	-465.983	-900.140
Gastos en Marketing	-246.192	-475.569
Capacitación al Personal	-1.430.487	-2.763.272

Fletes, traslados y estacionamientos	-1.484.630	-2.867.860
Combustibles	-463.897	-896.109
Gastos Generales	-818.118	-1.580.360
Mantenimiento Oficinas y Planta	-832.250	-1.607.657
Patente Comercial	-88.557	-171.065
Otros Gastos de Venta	-392.682	-758.544
Otros Gastos de Administración	-132.249	-255.466
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	<b>-18.081.666</b>	<b>-34.928.367</b>
Gerente General	-60.000.000	-60.000.000
Gerente Comercial	-54.000.000	-54.000.000
Gerente Administración y Finanzas	-36.000.000	-36.000.000
Administrativo 1	-7.200.000	-7.200.000
Administrativo 2	-7.200.000	-7.200.000
Venta 1	-14.400.000	-14.400.000
Venta 2	-8.400.000	-8.400.000
Gerente Ingeniería	-33.600.000	-33.600.000
Pre-venta 1	-18.000.000	-18.000.000
Arrendamientos (oficina, estacionamiento)	-15.600.000	-16.224.000
Reparaciones y conservación	-360.000	-374.400
Servicios Profesionales	-6.000.000	-6.240.000
Primas de Seguros	-1.800.000	-1.872.000
Marketing (50% Compartido con Marcas)	0	-10.688.500
Suministros (limpieza, luz, gas, ...)	-2.400.000	-2.496.000
Telefonía/Internet	-4.800.000	-4.992.000
Material Oficina	-3.600.000	-3.744.000
Dietas y Desplazamientos	-4.800.000	-4.992.000
Suscripciones Revistas	-600.000	-624.000
<b>Gastos adicionales de Administración y ventas (gastos de la implementación del proyecto)</b>	<b>-278.760.000</b>	<b>-291.046.900</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-70.744.200</b>	<b>110.777.361</b>
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	0	0
Otros Egresos Fuera de la Explotación	0	0
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-70.744.200</b>	<b>110.777.361</b>

Fuente: elaboración propia.

El proyecto evaluado a un horizonte de 2 años, cuyo costo de capital es de 11,78% entrega un VAN de 25.370.213. Este valor representa las utilidades una vez que recuperada la inversión por sobre el costo de capital. De acuerdo al resultado de la evaluación, se sugiere implementar el proyecto de estrategia de crecimiento de ITQ Chile.

## 11. CONCLUSIONES

La motivación de este trabajo consiste delinear una serie de pasos estructurados que permita identificar y aprovechar las oportunidades presentes en la industria de TI para el mercado de telecomunicaciones principalmente para la empresa ITQ Chile y la forma que es capaz de desarrollar una estrategia de crecimiento atractiva que asegure generar ventajas competitivas y rendimientos superiores al promedio.

A pesar de que ITQ Chile ha presentado un brusco crecimiento en sus dos primeros años, ha presentado problemas de diversificación de clientes, dependiendo del holding de Entel en su facturación en un 70% aproximadamente, convirtiéndola en una empresa vulnerable y todo el riesgo comercial que ello implica. Además, está dependiendo casi por completo de su propietario en todas las acciones comerciales y operacionales, también creando un riesgo asociado a su negocio.

Por lo anterior, se crea una estrategia de crecimiento implementando el modelo organizacional industrial (O/I) de los rendimientos superiores al promedio, basado en los recursos haciendo un análisis del entorno externo e interno, definiendo en un intento estratégico su nueva misión y visión, y formulado una estrategia de negocio con una disciplina de valor basada en el estrechamiento de relaciones con el cliente, para finalmente levantar un conjunto de proyectos o iniciativas para cumplir con los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard para cumplir con la estrategia propuesta.

Analizando el entorno externo, específicamente los segmentos político, económico socio cultural y tecnológico de la industria TI, se infiere que es una industria atractiva para desempeñarse como proveedor de productos y servicios, así como se recomienda inscribirse en organizaciones que promueven las TICs, en este caso, a la Sociedad Chilena de Software y Servicios (GECHS) y a la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI).

Siguiendo ahora con el análisis de la industria TI, tenemos que hay una tendencia de las grandes empresas y holding de distintos mercados a externalizar sus servicios en

empresas de TI, presentando una gran oportunidad para ITQ Chile para ofrecer sus servicios.

Por otro lado, existe un dinamismo tal en la industria de TI que obliga acotar una estrategia de crecimiento (para el caso de ITQ Chile) a 2 años.

Siguiendo ahora con el análisis del mercado potencial y clientes, se observa que el mercado de las telecomunicaciones tiene una rentabilidad atractiva, y que las empresas de este segmento (operadores móviles y fijos) son todos clientes potenciales para los servicios y productos que ofrece ITQ Chile, tanto como integrador de tecnologías, como de servicios outsourcing. Por otro lado, para servicios outsourcing, puede expandirse a otros mercados específicamente en monitoreo y levantamiento de infraestructura TI, por cuanto cualquier empresa que tenga un centro de datos es un potencial cliente.

Dentro del análisis de la competencia, se identificaron fuertes competidores en el mercado objetivo de ITQ Chile (telecomunicaciones) como Adexus, Coasin, Quintec y Sonda, y menos fuertes pero a considerar Hi Solution, Anida y Upgrade. Dentro de las encuestas que se expusieron se concluye que la capacidad de lograr buenos planes de contingencia antes imprevistos y actuar con rapidez ante fallas aumenta la confiabilidad en los proveedores de servicios de TI, y esta debe ser un plan de acción a seguir para ITQ Chile. Para lo anterior, debe haber una estrecha relación con el cliente para explorar, descubrir y satisfacer sus necesidades.

Pasando al análisis del entorno interno, y explorando y analizando todos los recursos y capacidades de ITQ Chile que puedan dar valor con respecto a los competidores para declararlo como competencias centrales, tenemos que existe personal altamente calificado, tanto técnicamente como también orientado al servicio y al negocio, elegido en gran medida por su propio dueño. Por otro lado tenemos que hay excelentes relaciones con los partners (socios estratégicos) que siendo de categoría mundial (como HP, Dell, Tektronix, Oracle, entre otros.) han contribuido a generar confianza en los clientes más exigentes. Finalmente como competencia central tenemos el gran curriculum del propietario, quien lleva cerca de 15 años trabajando en el mercado de las



telecomunicaciones y la industria TI, con capacidades técnicas y de negocios para llevar la empresa adelante.

Con toda la investigación anterior, se puede generar ya una visión, misión y valores estratégicos para ITQ Chile, basándose en principios de alta calidad de servicio, excelencia operacional, con trabajadores altamente calificados y orientados a la satisfacción del cliente.

Pasando de lleno a la estrategia de negocios, tenemos que ITQ Chile se debe posicionar como la empresa que da la mejor solución total a sus clientes con una disciplina de valor de cercanía con el cliente, poniendo énfasis en el conocimiento del cliente y sus necesidades, con una atención personalizada y relaciones de calidad.

Además, se sugiere seguir con cuatro reglas, la primera consiste en proporcionar la mejor oferta del mercado, proponiendo la mejor solución total para el cliente, basándose en la calidad de servicio y excelencia operacional. La segunda regla consiste en mantener los estándares mínimos en las otras dimensiones de valor, teniendo una buena relación calidad precio y tratar de ofrecer productos y servicios exclusivos. La tercera regla consiste en levantar y medir los indicadores estratégicos a través de los objetivos estratégicos y alinearlos con las iniciativas, a través de un Balanced Scorecard y un mapa estratégico. Finalmente la cuarta regla se propone para ITQ Chile construir un modelo operativo bien afinado dedicado a ofrecer un valor sin igual. Para esto se genera un conjunto de objetivos estratégicos medibles en el tiempo para mantener la estrategia en el tiempo que dure, en este caso dos años, pero con posibilidad de seguir con la misma estrategia en los años siguientes, después de hacer una revisión exhaustiva a la misma.

Para cumplir la estrategia de crecimiento en el horizonte de 2 años, se propone una serie de iniciativas (proyectos) que pasan a ser los factores claves de éxito de esta estrategia, de los cuales se destacan el desarrollo de un plan de captación de clientes, el desarrollo de un sistema de cuentas de clientes tipo CRM, internalizar las funciones financieras, crear un área de planificación y control de gestión, generar un monitoreo

proactivo de todos los servicios con informes de fallas y acciones correctivas, elaborar un plan de marketing, generar encuestas de satisfacción de clientes, levantar y monitorear los procesos del servicio y negocia de ITQ Chile más importantes, desarrollar un plan de mejora continua con el cliente donde se puedan generar nuevos productos y servicios a la medida y capacitar al personal de ITQ en las áreas y tecnologías en que se desempeñen.

Finalmente, para la evaluación económica del proyecto, con un horizonte a 2 años, se hace una comparación del crecimiento en ingresos de ITQ Chile sin proyecto y con proyecto (estrategia de crecimiento) considerando que esta implementación pasa por gastos operacionales y no por inversión de capital, por lo que no se requiere una inversión que se pueda considerar.

Se concluye que para la situación sin proyecto, bajo el plan comercial actual declarado por su propietario, se estima un crecimiento de un 25% el 2013 y un 15% el 2014. Para la situación con proyecto, considerando la estrategia de crecimiento para ITQ Chile, se proyecta un crecimiento del 41% el 2013 y un 25% el 2014.

Con un costo de capital de 11,78% y un VAN de 25.370.213 de utilidades una vez recuperada la inversión por sobre el costo de capital, tenemos un proyecto atractivo, viable y rentable para su implementación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- (1) Administración estratégica (competitividad y globalización), Hitt - Ireland – Hoskisson
- (2) Estrategia para el liderazgo competitivo, Arnoldo Hax – Nicolas Majluf
- (3) The Delta Model, Reinventing your business strategy, Arnoldo Hax
- (4) Mapas estratégicos, Robert Kaplan y David Norton
- (5) Fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong
- (6) Derecho para el emprendimiento y los negocios, Christian Saieh
- (7) Administración de Operaciones, Chase – Jacobs - Achilano
- (9) Apuntes del curso “Control de gestión”, dirigido por Gastón L’Huillier, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
- (10) Apuntes del curso “Gestión comercial II”, dirigido por Maximo Bosch, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile