



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

**DISEÑO DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
INDUNET ASESORES SpA**

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

LUIS FELIPE ACUÑA ECHEVERRÍA

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

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

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es Diseñar la Estrategia de Negocios para la empresa Indunet Asesores SpA, utilizando una metodología que permita realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de las variables técnicas y económicas involucradas, permitiendo a la organización buscar el óptimo desempeño empresarial, así, posesionarse, crecer y perdurar en el tiempo en el mercado de Servicios de Asesoría de forma eficiente en la utilización de sus recursos y eficaz con el cumplimiento de las metas y objetivos a cumplir.

Este escrito se desenvuelve en la necesidad que posee la empresa en establecer un camino a seguir de desarrollo para los próximos 5 años. En la actualidad la organización cree que su propuesta de valor no es diferente a lo que realiza sus competidores actuales, situación que permite justificar la necesidad de establecer estrategias orientadas a la diferenciación e innovación del servicio, en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en el mercado cada vez más competitivo.

La metodología de trabajo a utilizar es la implementación del modelo de Diseño de Estrategia de Negocios del profesor Enrique Jofré, apoyado por un marco teórico de los conceptos como la estrategia de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf que la considera como una noción multidimensional que abarca todas las actividades de la empresa y el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter. Esta metodología distingue tres procesos, declarativo, analítico y de ejecución o diseño de la estrategia, permitiéndonos proponer un modelo de negocios básico para la empresa.

Los resultados obtenidos durante la aplicación del Modelo es el rediseño de la Misión y Visión del negocio, alineando con los desafíos estratégicos definidos, principalmente orientados al posicionamiento de la organización en un nicho de mercado de forma diferenciada e innovadora.

Como conclusión, es posible establecer la Estrategia de Negocios de Indunet Asesores Spa de forma sencilla, identificando puntos de mejora, los factores críticos de éxito e implementando acciones simples que permitan cumplir con los objetivos y metas específicas de la empresa.

Se recomienda para cumplir la Estrategia de Negocio potenciar los procesos internos y externos, su relación con el cliente, establecer métodos de ventas en intangibles, definir sus áreas de acción, estructurar sus alianzas estrategias con compañías complementarias nacionales y extranjeras, como además de definir la forma de financiamiento, así lograr el desarrollo de futuro de la organización para posesionarse de mejor forma en el mercado objetivo.

DEDICATORIA

De todo corazón, este trabajo está dedicado a mi familia Romina, Lukas y en especial a mi hijo Gaspar Felipe, que son mi inspiración y mi motivo para hacer frente a los desafíos de la vida. Gracias por todo el amor y apoyo incondicional que me entregan día a día.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a todos aquellos que estuvieron, los que están y continúan a mi lado, mis amigos, también a mis padres, que se encuentran a mi lado y me acompañan desde el cielo..... TITA y RENE.

Por último, quiero expresar un profundo agradecimiento a Dios, porque siempre he sentido su presencia cuando lo he necesitado.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1 : Introducción	9
1.1. Antecedentes Generales	9
1.2. Justificación del Tema	10
1.2.1. Alcance del Tema a Abordar	11
1.2.2. Hipótesis.....	11
1.2.3. Resultados Esperados	11
Capítulo 2 : Objetivos y Metodología	13
2.1. Objetivos	13
2.1.1. Objetivo General	13
2.1.2. Objetivos Específicos	13
2.2. Metodología.....	13
2.2.1. Proceso Declarativo	14
2.2.2. Proceso Analítico	15
2.2.3. Proceso de Ejecución o Diseño de La Estrategia.....	17
2.2.4. Modelo de Negocios.....	17
Capítulo 3 : Análisis de la Situación Actual.....	20
3.1. Descripción de la Organización	20
3.1.1. Antecedentes de la Empresa	20
3.1.2. Datos sobre la Empresa	21
3.1.3. Áreas de Competencia	22
3.2. Análisis de la Situación Actual.....	26
3.2.1. Estudio de la Situación actual de la organización.	26
3.2.2. Identificación de los problemas.	26
3.2.3. Optimización de la situación Actual.....	27
Capítulo 4 : Análisis de Mercado	28
4.1. Antecedentes de la Industria	28
4.2. Estado del Arte.....	28

4.3. Descripción del Mercado Actual	28
4.3.1. Definición del Sector.....	28
Capítulo 5 : Proceso Declarativo	30
5.1. Acerca de Nosotros	30
5.1.1. ¿Por qué debes conocernos?	30
5.1.2. ¿Qué nos motiva?	31
5.1.3. ¿Qué podemos hacer por usted?.....	31
5.2. Misión	31
5.3. Visión.....	32
5.4. Objetivos Centrales	32
5.5. Promesas de Valor a los Stakeholders.....	33
5.6. Metas Generales	34
Capítulo 6 : Proceso Analítico.....	35
6.1. Escrutinio del Entorno (Inteligencia de Mercado)	35
6.1.1. Análisis PEST.....	35
6.1.2. Análisis de las fuerzas Competitivas	39
6.1.3. El entorno genérico, Modelo de The Boston Consulting Group.....	41
6.1.4. Conclusiones Análisis del Entorno	41
6.2. Escrutinio Interno.....	42
6.2.1. Cadena de Valor	42
6.2.2. Conclusiones Análisis del Interno.....	43
6.3. FODA de Oportunidades	43
6.3.1. Análisis de la matriz FODA.....	45
6.3.2. FODA de Oportunidades	46
6.4. Definición de Estrategia Genérica	52
6.4.1. Estrategia Comercial	52
6.4.2. Estrategia de Operación.....	52
6.5. Líneas estratégicas de Acción.....	54
6.6. Factores Críticos de Éxito	56
6.7. Identificar y seleccionar las estrategias a seguir.	56

Capítulo 7 : Definición de Estrategias	57
7.1. Objetivos Estratégicos.....	57
7.2. Temas Estratégicos e Indicadores.	57
7.3. Metas.....	59
7.4. Agenda Estratégica	60
7.5. Modelo de Negocio.....	61
Capítulo 8 : Estrategia Organizacional.....	62
Capítulo 9 : Estudio Económico.....	63
9.1. Financiamiento	64
Capítulo 10 : Conclusiones	70
Capítulo 11 : Bibliografía.....	71
Capítulo 12 : Anexos y Apéndices	71
12.1. Anexo A. Competidores por Proyectos.....	72
12.2. Anexo B. Cuestionario Proceso Declarativo.....	77
12.3. Anexo C. Análisis Organizacional	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 01. Modelo de Diseño de Estrategia de Negocios	14
Figura N° 02. Organigrama Funcional.....	21
Figura N° 03. Áreas de Competencias.....	25
Figura N° 04. Cadena de Valor Indunet Asesores SpA.....	42
Figura N° 05. Modelo de Negocios Indunet Asesores SpA.....	61

Capítulo 1 : Introducción

1.1. Antecedentes Generales

La creciente competencia en el mercado de servicios globales, específicamente en el ámbito de la gestión empresarial, ha traído consigo una proliferación de empresas individuales, tanto jurídicas como naturales, debido de la inestabilidad de las fuentes laborales producto de las crisis económicas en Europa, afectando América Latina, a la economía mundial, pero en menor grado a Chile, que busca potenciar a nuestro país como una plataforma de servicios para la región. Dicha situación, ha llevado a la empresa **Indunet Asesores SpA**, reformular el caminos a seguir durante los próximos 5 años, basado en un Modelo Declarativo y Analítico, que permita crear valor en los servicios entregados a nuestros clientes siendo autocrítico con la determinación de puntos de fallas en la desarrollo del negocio y pudiendo generando acciones correctivas que permitan acentuar el crecimiento durante los años venideros, así, alcanzar su visión de ser una empresa de carácter internacional, generando soluciones diferenciadoras, flexibles e innovadoras y con los mayores estándares de calidad a disposición de nuestros clientes.

El propósito del siguiente Trabajo de Tesis es Diseñar una Estrategia de Negocios, base para asentar los pilares estratégicos para el posicionamiento de **Indunet Asesores SpA** en Chile, mirando a futuro Perú y Bolivia, mercados con gran potencial de desarrollo, debido a la inversión que están realizando capitales chilenos, así crear la base de una visión internacional, en el competitivo mercado de los servicios de asesoría o consultorías.

Algunos estudios proveen que el desarrollo de la Industria de Servicios Globales (ISG) a nivel Mundial está creciendo a tasas mayores del 15% anual, alcanzando más de US\$ 192.000 millones al año 2009¹, en el caso de Chile se espera un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) durante el 2013-2014 de 4,7%², que según su estructura en donde los Servicios Profesionales y Empresariales representan el 26,5%, minería 14,2% y Industria Manufacturera el 11,2% del PIB del año 2012, prevén futuras inversiones con un crecimiento proyectado en los sector Industrial de un 23,5%, Minería 23,1%, servicios 11,7%, caso especial es el sector del Comercio con una desaceleración del 9,1%, debido a que sus inversiones están orientadas a los mercados de Latino América como Perú, Bolivia, Brasil y Argentina³, situación que nos permite visualizar un futuro optimo en el mercado de servicios profesionales.

¹ Juan Antonio Figueroa, Gerente de Desarrollo Empresarial, CORFO & Secretario Ejecutivo del Consejo Estratégico de la ISG. Noviembre, 2010.

² Encuesta Mensual de Expectativas Económica, Junio 2013. SOFOFA

³ Proyecciones de Inversión del Sector Económico 2013. SOFOFA

El **Diseño de la Estrategia de Negocio** permitirá desarrollar el objetivo de crecer como organización profesional en el área de servicios de apoyo a la gestión empresarial, a través de la construcción de un camino que nos permita ser parte importante del Mercado objetivo, además, de colaborar en ser más eficiente en los procesos internos de operación, con una alta orientación en la satisfacción de los clientes como filosofía de desarrollo y posicionamiento.

1.2. Justificación del Tema

Hoy en día Indunet Asesores SpA, se encuentra en un estado de latencia producto de la poca claridad de la ruta a seguir, por la falta de organización y/o estandarización en sus procesos internos, tanto administrativos y financieros, como además de los vínculos con sus proveedores y principalmente con la búsquedas de clientes con una visión de partner satisfaciendo por completo sus requerimientos los cuales muchas veces no son comprendidos en función de su realidad, así, permitiendo crecer al ritmo esperado.

Para afrontar las problemáticas existentes y conseguir vuestro anhelo como empresa de servicios de primer orden, se desarrollara el modelo teórico del profesor Enrique Jofré para el Diseño de Estrategia de Negocios y así abordar las oportunidades existentes en el mercado objetivo y establecidas en su plan de acción, orientada fuertemente a las necesidades de los clientes, convirtiéndose en su partner estratégico, satisfaciendo sus requerimientos en forma oportuna y optima, cada día más importante las empresas inteligentes, consecuencia de la integración mundial de los mercados, y así permita solucionar problemas de funcionamiento interno en la industria, profesionalizando sus procesos y buscando la eficiencia el desarrollo de sus operaciones.

Con este análisis se pretende abordar algunas de las siguientes interrogantes claves para el desarrollo futuro de Indunet Asesores SpA, como:

- ¿Por qué diseñar una estrategia de negocio?;
- ¿Cuáles es nuestra misión actual?, ¿Cuál es nuestro futuro como empresa?;
- ¿Cuál es el mercado y su participación actual?, ¿Cuál es nuestro mercado objetivo?;
- ¿Qué tamaño tiene el mercado al que se va a dirigir el servicio?
- ¿Cuáles son sus productos que se ofrece y ofrecerá la empresa en el futuro?
- ¿Cuáles son los clientes actuales y potenciales?
- ¿Por qué los clientes potenciales necesitan el servicio?
- ¿Por qué los clientes debieran seguir optando por Indunet Asesores SpA?

- ¿Cómo se llegará a los clientes potenciales?
- ¿Qué atributos del servicio están mal (y bien evaluados por los clientes)?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿Por qué se diferencian de la competencia?
- ¿Cómo lograr que las personas se den cuenta de que lo necesitan?
- ¿Qué acciones debemos realizar para desarrollar nuestra estrategia de negocio?;
- ¿Cuántos son los recursos financieros necesarios?

Estas preguntas son básicas para establecer una estratégica de negocios y las pautas para el posicionamiento de la organización en el periodo de tres años con los mejores estándares a nivel mundial y así potenciar el desarrollo de los servicio se ofertan.

1.2.1. Alcance del Tema a Abordar

Establecer un “Diseño de Estratégica de Negocios” para un periodo de 5 años, con el fin de posicionar a **Indunet Asesores SpA** como una empresa eficiente e innovadora en Chile, creando una plataforma de desarrollo a futuro en los mercados de Perú y Bolivia.

1.2.2. Hipótesis

Con la aplicación de las herramientas de gestión modernas, específicamente de un Diseño de Estrategias de Negocios para el periodo de 5 años, se solucionarán las problemáticas de organización, operación y financiamiento de **Indunet Asesores SpA**, situación que nos permitan conseguir los objetivos planteados, principalmente de posicionamiento y crecimiento sostenido en los próximos cinco años.

1.2.3. Resultados Esperados

- Establecer un Diseño de Estrategia de Negocios coherente y lógica para un periodo de cinco años, que nos permita tener una organización eficiente, flexible e innovadora para que enfrente los continuos cambios del mercado mundial de servicios de asesoría;
- Definir acciones para alcanzar las metas de la empresa;
- Definir acciones para llegar a alcanzar las metas de la empresa y contribuir a objetivo estratégico deseado;
- Construir una estructura organizacional en forma profesional básica, con sus procesos internos definidos, con el fin de cumplir con los mejores estándares

de calidad en su servicio, orientándose a la satisfacción de nuestros clientes, definiendo una metodología de venta, motor fundamental para el desarrollo de la organización;

- Establecer procedimiento de control interno y externo, que nos permitan determinar nuestras debilidades continuamente;
- Determinar los costos operacionales básicos para un óptimo funcionamiento, establecer los procesos financieros internos, que nos permita lograr duplicar nuestra rentabilidad anualmente.

Los beneficios esperados es sacar a la organización de su estado de latencia que se encuentra, llevarla a un nivel mayor de desarrollo a nivel local con una mirada internacional, mejorar los procesos de funcionamiento internos que permitan generar mayor rentabilidad en el tiempo.

Capítulo 2 : Objetivos y Metodología

2.1. Objetivos

2.1.1.Objetivo General

Diseñar la Estrategia de Negocio de Indunet Asesores SpA para los próximos cinco años, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, que permita posicionar a la empresa en Chile, con una visión internacional en el área de los servicios globales, así, permita gestionar en forma eficiente sus procesos internos y externos, rentabilizar su operación y mejorar la imagen como una organización eficiente y eficaz. Situación que permitirá establecer soluciones de operación y entregar los más altos estándares de calidad en los servicios al cliente actual y potencial.

2.1.2.Objetivos Específicos

- Diseñar la estrategia de negocios a seguir, a través de un proceso analítico, para los próximos 5 años;
- Reevaluar su Misión, Visión y Valores de la organización coherente que permita visualizar el horizonte de posicionamiento futuro, a través del proceso declarativo;
- Llevar a la organización a un nuevo nivel de tamaño y posicionamiento, a nivel nacional con una visión de futuro internacional, en los servicios de gestión empresarial;
- Posesionar la imagen de empresa mercado objetivo;
- Estructura los procesos internos y externos de la organización para mejorar la relación de comunicación Clientes-Empresa como partner, especialmente en el proceso de venta;
- Establecer los flujos operacionales financieros básicos para el funcionamiento de la organización, generando mayor rentabilidad;
- Aumentar en 20% el nivel de ingresos y rentabilidad en periodos anuales.

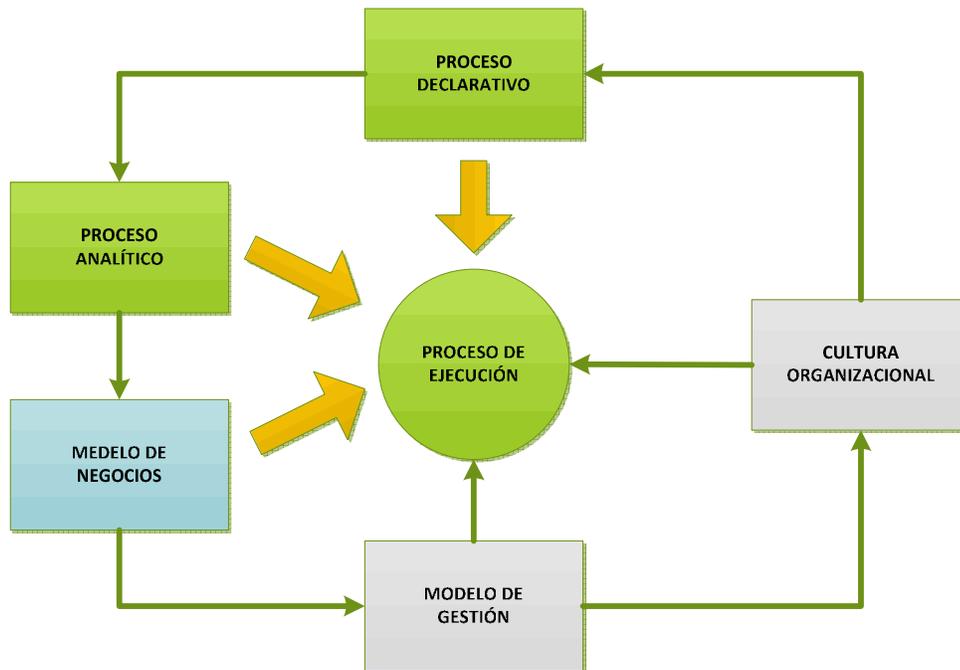
2.2. Metodología

El estudio se realizara bajo el Modelo de Diseño de Estrategias de Negocios del profesor Enrique Jofré Rojas, centrado en la integración de Herramientas analíticas para establecer la estrategia futura de la Organización.

Modelo de Diseño de y Ejecución de Estrategias de Negocios:

1. Proceso Declarativo;
2. Proceso Analítica;
3. Proceso de Ejecución;
4. Modelo de Negocios.

Figura N° 01. Modelo de Diseño de Estrategia de Negocios



2.2.1. Proceso Declarativo

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

Las preguntas a responder aquí son:

- ¿Dónde me gustaría estar?;

- ¿Qué es lo que voy hacer?

En otras palabras ¿Qué oferta de valor les presentaré a mis clientes de modo de resolver algo que les preocupa?

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

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

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

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

2.2.2. Proceso Analítico

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

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

a) Escrutinio del Entorno o Inteligencia de Mercado

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

Este proceso es constante, y permite monitorear el estado de desarrollo en nuestra industria, en particular frente a las conductas de los competidores. Este concepto de inteligencia de mercado, sólo es posible sobre la base de un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la cual estamos y una sólida percepción de las acciones y motivaciones de los principales actores, entre ellos los competidores y consumidores.

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

- La amenaza de nuevos entrantes
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores, y
- El poder de negociación de proveedores.

b) Escrutinio Interno

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

Un modelo importante que permite alcanzar este objetivo es la Cadena de Valor. Este método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor. Las actividades primarias son aquellas relacionadas con en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados en la producción de bienes y servicios. De algún modo, son las funciones clásicas de administración de una organización. Las actividades de apoyo, son aquellas transversales a la organización y consiste en generar apoyo a las actividades primarias y a ellas mismas.

c) Generación de Valor

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

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

2.2.3. Proceso de Ejecución o Diseño de La Estrategia

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

En particular, las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos: Consistencia: La estrategia no debe presentar metas inconsistente entre si. Consonancia: Debe presentar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como los cambios relevantes que en el ocurren.

Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles. Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

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

Las cinco estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

2.2.4. Modelo de Negocios

Podemos decir que un Modelo de Negocios es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero.

Para definir el modelo, se puede hacer de una forma fácil haciendo una división de las tres fases y para visualizar nuestro modelo de negocio, se debe hacer un ejercicio continuo de varias interacciones hasta lograr el modelo que se ajusta a nuestro negocio.

Descripción de los 9 Bloques:

Segmento de clientes: El objetivo es de agrupar a nuestros clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, nos ocuparemos de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Propuesta de Valor: El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo de modelo de negocio.

Canales de distribución: Para cada producto o servicio que hemos identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Relaciones con clientes: Aquí identificamos cuáles recursos de tiempo y monetarios utilizamos para mantenernos en contacto con nuestros clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

Flujos de ingresos: Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo, y además de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así podremos tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

Recursos claves: Después de haber trabajado con los clientes, tenemos que centrarnos en la empresa, para ello debemos utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionamos la propuesta de valor más importante y la relacionamos con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso para saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.

Actividades claves: Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, definimos las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.

Red de contactos: En este apartado describimos a nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes trabajamos para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?.

Costo de la estructura: Aquí especificamos los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego relacionamos cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, intentamos seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias⁴.

⁴ El Modelo de Negocios. Samuel Salazar. Director de PROinnova FUSADES. www.fusades.org

Capítulo 3 : Análisis de la Situación Actual

3.1. Descripción de la Organización

3.1.1. Antecedentes de la Empresa

Indunet Asesores SpA, es una empresa que nace el primer semestre del año 2009, bajo el alero de Indunet E.I.R.L. (2005), con el ingreso de nuevos recursos humanos y financieros y así elevar su calidad organizacional, contar con una estructura más flexible, mejora su funcionamiento interno y el vínculo con sus clientes. Es por esto que Indunet Asesores SpA a comienzos del año 2009 realiza el esfuerzo, tras varias sesiones de trabajo grupales, crear su plan estratégico básico de negocio para el año 2009-2010, el cual ha quedado desvirtuado por su simplicidad en función a las proyecciones de crecimiento estimadas para la organización en sus primeros años de operación.

En la actualidad la compañía está dividida en dos áreas de acción, el “Desarrollo de Organizaciones Inteligente”, abarcando la Gestión Estrategia y de Procesos el “Desarrollo de Organizaciones Comerciales”, abarcando la Gestión Financiera y la Gestión de Comercialización relacionadas con el Cliente, específicamente profesionalizar la Venta, ayudando a las Pequeñas y Medianas empresas locales privadas, como también entidades del Sector Público, en cumplir sus objetivos estratégicos y mejorar sus procesos internos, acompañándolos como partner desde el desafío hasta futuros emprendimientos, para un mejor posicionamientos en su mercados respectivos o mejorar la relación con sus clientes.

A la vez la compañía ha establecido alianzas estratégicas con empresas de Tecnología de la Información como son MegaSystem (www.megasystem.cl), Cron TI (www.cronti.cl) a nivel local y a nivel internacional en el soporte de herramientas de Gestión como Pensemos S.A. (www.pensemos.com), sin tener resultados optimos, debido a la poca claridad en el desarrollo estratégico de futuros negocios colaborativos.

Unos de los importantes desafíos internos, es que este Diseño de la Estrategia de Negocio permita orientar efectivamente, los distintos canales de relacionamiento y funcionamiento interno, permitiendo la mejora en sus propios procesos de gestión.

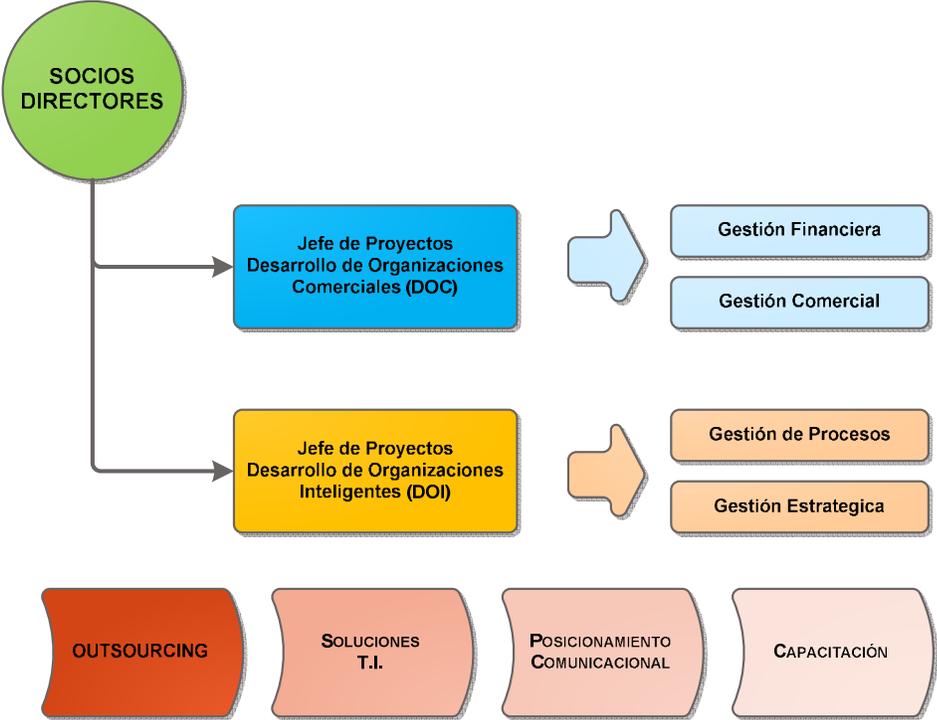
3.1.2. Datos sobre la Empresa

La organización es una empresa joven, con 5 años de experiencia a nivel local, constituida por dos socios principales que conforman su Directorio y personal Part Time contratados a honorarios por servicios profesionales.

La estructura es de funcionamiento simple, en donde el recurso humano trabajo principalmente por objetivo, sin tener claridad cuál es su rol y área de interacción dentro de la empresa y con su cliente.

El objetivo de esta etapa es comparar y definir las condiciones y alternativas de carácter administrativo que son necesarias para garantizar la factibilidad de la implementación, tanto en lo estructural como funcional. La estructura básica hoy en día, de funcionamiento se puede representar de la siguiente manera:

Figura N° 02. Organigrama Funcional



3.1.3.Áreas de Competencia

Las principales área de interacción de la empresa son el “Desarrollo de Organizaciones Inteligentes (DOI)”, construyendo a asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, potenciando la eficiencia en los procesos y “Desarrollo de Organizaciones Comercial (DOC)”, profesionalizando el funcionamiento de sus ejecutivos e alineándolos con la estrategia corporativa, mejorando los resultados financieros, comercialización de los servicios y su relación con el cliente. **Indunet Asesores SpA**, se complementa con su relación de outsourcing partner con empresas que buscas complementar sus áreas de acción, como Soluciones TI, Posicionamiento Comunicacional y potenciando la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).

a) Desarrollo de Organizaciones Inteligentes (DOI).

¿Qué hacemos?:

- Diagnosticamos la situación actual de su Organización;
- Desarrollamos y potenciamos el Cambio Organizacional (manera de hacer las cosas);
- Maximizamos el potencial oculto de cada colaborador (dar el 100%);
- Ayudamos a orientar y corregimos desvíos de los Objetivos planteados;
- Colaboramos en crear el camino más eficiente para el cumplimiento de sus objetivos;
- Instalación de Mejores prácticas en los procesos de su Organización;
- Implementamos Herramientas TI simples de usar y de alto impacto, que le entreguen información fiable y real.

Situaciones que resolvemos:

- Falta de conocimiento de aspectos importantes de la organización;
- Falta de relación y comunicación desde y hacia los pares y superiores;
- Baja productividad;
- Falta motivación, sensación de desgaste;
- Falta de liderazgo;
- No utilización del máximo potencial del RR.HH.;
- Falta planificación del tiempo;
- Falta de comunicación interna;
- Falta de Armonía laboral entre colaboradores;
- Falta de objetivos medibles y mensurables;

- No tener definida una estructura organizacional coherente y moderna para ser más operativo y funcional;
- No tener claro los objetivos futuros ni cómo lograrlos;
- Tener claro los objetivos pero no como conseguirlos;
- No tener estrategias claras y coherentes con el negocio;
- Falta de conocimiento de la operación del negocio (día a día);
- No tener procesos definidos (navegar sin brújula);
- Procesos no coherentes con el negocio;
- Falta de Indicadores medibles mensurables;
- Falta de Control en la Gestión Organizacional;
- Falta de Control de Inventarios, Costos para optimizar la inversión.

Donde Impactamos:

- Ámbito de la Administración Corporativa;
- Ámbito de la Gestión Comercial;
- Ámbito de la Administración Financiera;
- Ámbito del Recurso Humano;
- Ámbito de la Gestión Procesos;
- Ámbito de la Logística;
- Ámbito del Comercio Exterior;
- Ámbito de Atención a Cliente;

b) Desarrollo de Organizaciones Comerciales (DOC).

¿Qué hacemos?:

- Traducir sus Estrategias de Negocio en Resultados;
- Mejorar el Desempeño de sus Fuerzas de Venta;
- Aumentar su Productividad Comercial;
- Impactar a las Personas por medio de instalación de Procesos;
- Transformar su Cultura Comercial.

Situaciones que resolvemos:

- Baja productividad comercial;
- Incumplimiento de objetivos comerciales;
- Altos índices de rotación en la fuerza de ventas;
- Baja fidelización de clientes;

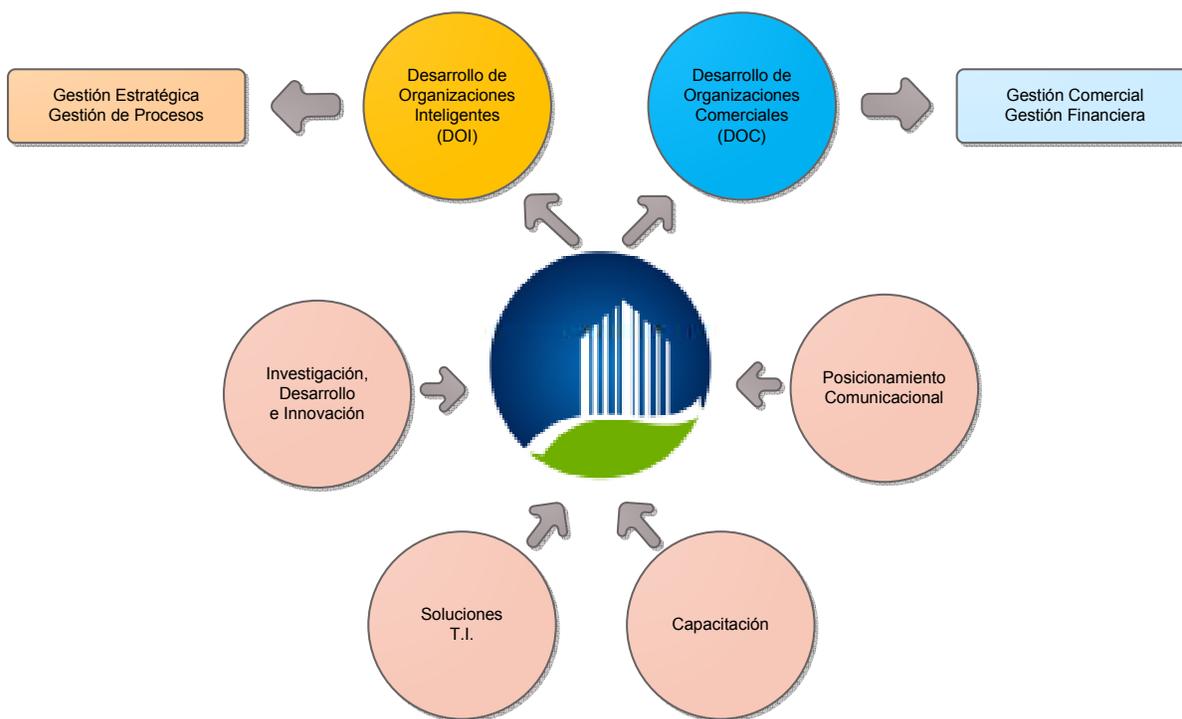
- Posicionamiento como proveedor y no como Partner. (Una opción más v/s LA OPCION);
- Pérdida de clientes por mala atención en la fase de post venta/"customer care";
- Imposibilidad de llevar adelante con éxito acciones de Up-selling y Cross-Selling;
- Bajo nivel de actividad comercial;
- Riesgos que indican foco en protección y blindaje de "cuentas clave";
- Venta Compleja: contratos importantes, muchos decisores, intereses diversos;
- Excesiva duración del ciclo de venta;
- Problemas surgidos por canales de venta indirectos no alineados a la estrategia y valores de la empresa;
- Dificultades en la transición de "venta de productos y/o servicios" a "venta de soluciones";
- Fuerte posicionamiento como "Vendedor" y no como "Real Asesor";
- Desaprovechamiento de instancias de capacitación por falta de sostenimiento en el tiempo;
- Foco en trabajar más, pero no "mejor";
- Falta de planificación diaria y mensual;
- Falta de metodología de trabajo.

Donde Impactamos:

- **Ámbito de la Gestión Comercial.**
 - ✓ Estrategias de venta para canales directos e indirectos;
 - ✓ Venta a Individuos Presencial;
 - ✓ Venta a Individuos Telefónica INBOUND y OUTBOUND. (Call Center);
 - ✓ Venta Asistida;
 - ✓ Venta Consultiva a Empresas;
 - ✓ Venta Semi Consultiva a Individuos;
 - ✓ Diseño de Modelos de Venta y Comercialización alineados a cada empresa y de acuerdo al tipo de producto o servicio;
 - ✓ Desarrollo de Indicadores, Métricas y Ratios de Gestión Comercial.
- **Ámbito de la Calidad de Atención y Servicio.**
 - ✓ Estrategias para el manejo de Quejas y Reclamos;
 - ✓ Calidad de Atención Telefónica;
 - ✓ Calidad de Atención Presencial;
 - ✓ Diseño de Modelos de Atención Comercial;
 - ✓ Diseño de Modelos de Atención y Venta Asistida;

- ✓ Diseño de Modelos de Manejo de Quejas y Reclamos;
 - ✓ Desarrollo de Indicadores, Métricas y Ratios en Calidad de Atención;
- **Ámbito de Management y Coaching del Desempeño.**
 - ✓ Estrategias en Liderazgo y Motivación Eficaz;
 - ✓ Estrategias en Liderazgo Situacional;
 - ✓ Estrategias en Coaching del Desempeño Comercial;
 - ✓ Estrategias en Coaching del Desempeño en Calidad de Atención;
 - ✓ Estrategias en Coaching del Desempeño en Liderazgo;
 - ✓ Diseño de Modelos de Coaching del Desempeño Comercial;
 - ✓ Diseño de Modelos de Coaching del Desempeño en Calidad de Atención;
 - ✓ Diseño de Modelos de Coaching del Desempeño en Liderazgo Situacional;
 - ✓ Diseño de Herramientas de Análisis y Evolución del Desempeño Comercial;
 - ✓ Diseño de Herramientas de Análisis y Evolución del Desempeño en Calidad de Atención;
 - ✓ Diseño de Herramientas de Análisis y Evolución del Desempeño en Liderazgo Situacional.

Figura N° 03. Áreas de Competencias.



3.2. Análisis de la Situación Actual

Contar con los antecedentes necesarios para el análisis de la situación actual que se encuentra la organización, diagnóstico detallado que permite identificar, precisar y estandarizar las problemáticas que se presentan hoy en día, sus principales “Causas”, posibles “Efectos” y proponer soluciones de carácter estratégicas.

3.2.1. Estudio de la Situación actual de la organización.

La organización se encuentra en un punto de inflexión casi crítico, debido a que la proyección esperada de crecimiento para el año 2009, fue siendo superior de forma financiera y operacional.

En el área financiera, dicha situación está abalada numéricamente por los ingresos que alcanzan los 60 millones de pesos en ventas anuales, un 50% sobre lo esperado, esto trajo consigo, un fuerte desajuste en los flujos de caja operacional de la empresa, debido al capital retenido por boletas de garantía y demora en las remesas, ya que su principal vínculo es con instituciones públicas.

Respecto al área operacional, se incrementó el número de recurso humano, lo que trajo consigo un aumento en los gastos de operación fijos mensuales, y un aumento de rotación de personal, disminución del control exhaustivo de los proyectos en ejecución por la dirección, debido a que la dirección tuvo que asumir cargos más administrativos.

3.2.2. Identificación de los problemas.

A través de un Brainstorming interno en la organización, bajo el foco de los proveedores (calidad de servicio), procesos internos (recursos humanos, técnicos, infraestructura, etc.) y del cliente (satisfacción del usuario), se identificaron los problemas más relevantes, como se indica a continuación:

- ✓ Falta de estandarización de los requerimientos de los proveedores, se valora el precio ante la calidad e imagen.
- ✓ Poco staff calificado estable, 100% dentro de las operaciones de la organización.
- ✓ Dificultad en la obtención y operación de financiamiento en las entidades respectivas.
- ✓ Alto costo del recurso humano, trabajo por horas, no jornada.

- ✓ Falta de una infraestructura de funcionamiento fija.
- ✓ Mínima cantidad de productos de servicios estandarizados.
- ✓ Poco staff de venta o recurso para levantar propuestas.
- ✓ Poca relación con el sector privado.
- ✓ Baja relación en el tiempo con los clientes.
- ✓ Falta de utilización de tecnología en la comunicación con los clientes.
- ✓ Bajo nivel de imagen como empresa.

3.2.3.Optimización de la situación Actual

Identificar posibles soluciones y determinar acciones a realizar en contra de las causas reales para su eliminación y mejoramiento, mediante una planificación Estratégica coherente y visionaria. Cuantificar los efectos de las acciones a seguir para generar las soluciones óptimas a los problemas de la organización.

Capítulo 4 : Análisis de Mercado

4.1. Antecedentes de la Industria

Actualmente el Mercados de los servicios relacionados con consultorías y asesorías en áreas de la gestión, es altamente competitivo debido a la existencias de Empresas Jurídicas y Personal Naturales, las cuales se han acrecentados por la crisis económicas del mundo.

4.2. Estado del Arte

La primera base es la recopilación de antecedentes de casos de estudios y experiencias actuales similares que estén disponibles en la red, bibliotecas nacionales u otras organizaciones, con un tiempo menor a 5 años, con la finalidad de comparar visiones pasadas y actuales de organizaciones del mismo sector industrial.

En paralelo se investigará y levantara un catastro referencial simple a nivel de Santiago de Chile (con ayuda de internet, bases de datos de organizaciones y otras) para identificar los tamaños de las empresas de servicios en consultoría, según su alcance a nivel geográfico, áreas de desarrollo (orientación del negocio), forma de operación, estructura organizacional, etc., así poder estratificar y segmentar de forma macro los niveles de posicionamiento, según la imagen que proyecta como empresa a sus clientes potenciales a través de la web, atención telefónica y otros.

4.3. Descripción del Mercado Actual

4.3.1. Definición del Sector

Cuando se habla de servicios, lo más habitual es que los individuos lo relacione con servicios de bienes social, como son hoy el agua, luz, telefonía entre otros, sin embargo en la industria servicios lo podemos considerar de dos tipos, básicos para la operación del negocio y otros directamente involucrados con actividades que están fuera de su ámbito, como son los estudio especializados en gestión que brindan soporte de una mirada externar de la empresa, también estudios de proyecciones de negocios futuros, los cuales muchas veces se externalizas.

Indunet Asesores SpA, se encuentra inmersa en el mundo de los servicios de consultoría y asesoría, con un mayor posicionamiento en el ambiente público y en un menor nivel del sector privado. El negocio funciona a través de llamados públicos a

participar en propuestas estatales y venta directa a industrias del sector privado o vía sitios online (www.mercadopublico.cl, www.artikos.cl, www.quadrem.com., entre otros).

Los principales competidores son instituciones jurídicas de mediano tamaño, personas naturales, universidades y centros de estudios como se muestra en el Anexo A.

Capítulo 5 : Proceso Declarativo

Para desarrollar esta fase del Modelo, se envió a cada Socio Director de la empresa un cuestionario (Anexo B) para definir el Proceso Declarativo. Posteriormente se realizaron Focus Group estableciendo la Misión, Visión, Objetivos Centrales y la Promesa de Valor a los Stakeholders. Definiremos como Stakeholders cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación, incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación⁵.

5.1. Acerca de Nosotros

5.1.1. ¿Por qué debes conocernos?

- Si usted cree que "su organización no está funcionando como usted quiere".
- Si visualiza que "su organización podría hacerlo mejor de lo que ya lo hacen".
- Si siente que "su personal puede dar más" pero no está seguro acerca del "CÓMO".
- "Si tiene planes para los próximos 5 años diferente" y se le cruzan muchas ideas acerca de "CÓMO LOGRARLO", pero aún no está seguro de la fórmula.

Entonces somos una alternativa digna de escuchar...

Es nuestra razón de ser el ayudar permanentemente a nuestros Clientes a alcanzar sus objetivos mediante la gestión y el desarrollo de las personas en la organización, existiendo el firme convencimiento de que ello se logra a través de un proceso.

Por nuestro énfasis en los resultados, nos hemos especializado en cómo ayudar a mejorar sus índices críticos mejorando procesos, como también en ayudar al área Comercial a mejorar la relación con clientes y a convertir prospectos en Clientes.

Por nuestra feroz ilusión y gran entusiasmo nos hemos propuesto ser el partners que mayores garantías da en el mercado en mejorar tus resultados.

⁵ Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984) Boston, MA: Pittman.

5.1.2. ¿Qué nos motiva?

Todos dicen saber de todo. Nosotros, NO!

Somos una mezcla de trayectorias, personalidades e inquietudes bien distintas.

Tenemos un estilo propio: somos dinámicos, innovadores, divertidos, inteligentes y atrevidos (incluso a veces algo irreverentes).

Hemos conseguido algo único: consolidar un equipo de trabajo excepcional, un método de trabajo efectivo y tener grandes sueños.

Tras haber nacido de la nada, en estos años, hemos conseguido que muchos confíen en nuestro trabajo.

5.1.3. ¿Qué podemos hacer por usted?

Volcar nuestros esfuerzos en entender sus desafíos y plantear formas creativas y simples de implementar para que logre sus objetivos. En palabras simples bajar su estrategia relacionada con la mejora en su gestión al puesto de trabajo.

¡Sabemos hacerlo porque ya lo hemos hecho antes en diferentes industrias y de diferentes tamaños!

Nuestro límite es no tener límites, es por ello que asumimos su situación como nuestra situación.

5.2. Misión

“La Misión de Indunet Asesores SpA, es ser el mejor partner de sus clientes, caminando juntos en alcanzar sus desafíos de Negocio, para logara ser una Compañía de carácter internacional y así mejorar la calidad de vida de su equipo de trabajo”.

5.3. Visión

“Ser una empresa líder, ofreciendo soluciones flexibles e innovadoras, para la Gestión Empresarial en Latinoamérica”.

5.4. Objetivos Centrales

Los objetivos se establecieron para las dos unidades de negocios actualmente en funcionamiento de la compañía (1) Desarrollo de Organizaciones Inteligentes (DOI) y (2) Desarrollo de Organizaciones Comerciales (DOC), bajo cuatro dimensiones, Cantidad, Tiempo, Calidad Y Costos.

(1) Desarrollo de Organizaciones Inteligentes – DOI	
Cantidad	<ul style="list-style-type: none">- Ingresar a www.mercadopublico.cl 3 Licitaciones mensuales a atingente a nuestras áreas de acción.- Adjudicar al año 1 proyectos por un monto total mínimo de M\$ 60.000.-, incrementando en 20% anual durante los próximos 4 años, en los sectores público y privado
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">- Proyección a 5 años, con evaluaciones anuales de cumplimiento de metas.
Calidad	<ul style="list-style-type: none">- Certificación en ISO 9001 u otra norma importante a nivel mundial.- Estandarizar Metodologías actuales e innovadoras para la ejecución de las Asesorías respectivas, principalmente con respecto a la Gestión de Negocios y de Procesos.- Generar un Modelo de Negocio Propio.- Participar mínimo en 2 seminarios, cursos y charlas mensualmente.- Generar 1 paper mensual sobre la discusión de metodologías o casos prácticos del área.- Generar vínculos con empresas complementarias.
Costo	<ul style="list-style-type: none">- Contratación de un Ejecutivo en el Área.- Infraestructura fija (arrendada o comprada), oficina y sala de reuniones.- Mejorar la interface de Internet con nuestros clientes actuales y potenciales.- Marketing en Revistas especializadas.

(2) Desarrollo de Organizaciones Comerciales – DOC	
Cantidad	<ul style="list-style-type: none">- Ingresar a www.mercadopublico.cl 1 Licitaciones mensuales a atingente a nuestras áreas de acción.

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer 4 reuniones al mes con potenciales clientes. - Adjudicar al año 1 proyectos por un monto total mínimo de M\$ 40.000.-, incrementando en 20% anual durante los próximos 4 años, en los sectores público y privado. - Registro en plataformas de licitaciones del sector privado.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección a 5 años, con evaluaciones anuales de cumplimiento de metas.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación en ISO 9001 u otra norma importante a nivel mundial. - Estandarizar la Metodología de Venta Profesional en la ejecución de las Asesorías respectivas. - Generar un Modelo de Negocio Propio. - Participar mínimo en 2 seminarios, cursos y charlas mensualmente. - Generar 1 paper mensual sobre la discusión de metodologías o casos prácticos del área. - Generar vínculos con empresas complementarias.
Costo	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de un Ejecutivo en el Área. - Infraestructura fija (arrendada o comprada), oficina y sala de reuniones. - Mejorar la interface de Internet con nuestros clientes actuales y potenciales. - Desarrollo de un Plan Comunicacional.

5.5. Promesas de Valor a los Stakeholders

Stakeholders	Promesa	Indicador
Accionista	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del resultado operativo de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - EBITDA
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de satisfacción medible
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de áreas atinentes. - Excelente Clima Laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de capacitaciones. - N° de actividades de extra laborales.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar Normas y acciones.
Proveedores Complementarios	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de ejecución de Alianzas - Pago a 30 días. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de proyectos en conjunto. - Cumplimiento de Fecha
Estado	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de disposiciones legales, cuando corresponda. - Regulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de documentación vigente-

5.6. Metas Generales

- Generar ventas anuales de \$M 100.000, con un incremento anual de 20%;
- Desarrollar un Modelo de Venta Indunet, que permita aumentar la cartera de clientes;
- Reevaluar las áreas de acción de la empresa y perfil de nuestros clientes objetivo;
- Establecer productos diferenciadores;
- Potenciar la imagen corporativa a través de los medios electrónicos;
- Establecer el Modelo de negocio de la empresa.

Capítulo 6 : Proceso Analítico

6.1. Escrutinio del Entorno (Inteligencia de Mercado)

El Análisis externo pretende identificar y comprender como está funcionando el mercado de los Servicios Globales, específicamente en el área Servicios de Asesoría Empresarial. Utilizaremos para su análisis las siguientes herramientas: Análisis PEST, Fuerzas Competitivas (5 Fuerzas de Porter)

6.1.1. Análisis PEST.

El estudio del macro entorno del mercado actual en donde se encuentra inmersa la empresa se realizara bajo la mirada de cuatro factores claves, Político, Económico, Social y Tecnológico conocido como Análisis PEST, brindándonos la comprensión y determinación del crecimiento o declive de un mercado, y por ende, la posición, potencial y dirección del negocio. También se considera implícitamente en este análisis los tres factores adicionales: Ecológicos, Legislativos e Industria.

PEST	
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none">- No existe una legislación especial local que regule el Mercado Local de servicios de Asesoría y consultoría, pero si existen mecanismos no obligatorios que regulan y garantizan la seriedad del servicio, como los son poseer certificaciones en el ámbito de la gestión de forma local e internacional.- Algunos procesos de licitación se encuentren bajo requerimientos de Normas de Calidad.- No existe una legislación especial que regule el Mercado Internacional respecto a los servicios de consultoría, pero si existe mecanismos no obligatorios que generan una imagen de seriedad como los son poseer certificación en Normas de Calidad ISO, y que identifican sus procedimientos, como también el registro de consultores dono cada una institución coloca como requisito.- No existen entidades regulatorias, solo las entidades fiscalizadoras tributarias (funcionamiento económico).- No existen políticas gubernamentales que regulen el

	<p>funcionamiento de servicios de consultorías, solo Certificación bajo Normativas de Calidad Nch 2909 y relacionadas con la Calidad de Vida, ISO 9001,ISO 14001,ISO 26000 de responsabilidad Social, Normativa Internacional IFRS (International Financial Reporting Standards).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cambios en la legislación son de periodos largos, dependiendo de la evaluación estandarizados de las Normas, aprox. Cada 4 años. - Tratados de libre comercio, y relación con empresas internacionales. - Financiamiento privado o algunas instituciones semi estatales como CORFO en el desarrollo de estudios en apoyo a la industria productiva y Fondos internacionales en apoyo a desarrollo de actividades sociales principalmente. - Existen grupos de interés como entidades gubernamentales, políticos nacionales e internacional, las grandes compañías de servicios.
<p>ECONÓMICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Situación afectada por la Crisis Internacional, en donde los servicios de consultoría solicitadas por las empresas privadas son menores, solo el estado brinda desarrollo en esta área. - La proyección de crecimiento económica para el año 2013-2014 en el caso de Chile potenciar el desarrollo de servicios. - Las estimaciones de la CEPAL se espera un crecimiento son de 3,2% en el 2012 y 4,0% en el 2013 para América Latina y el Caribe. Para Chile CEPAL reduce el crecimiento de 5,0% a un 4,6% para el año 2013. De acuerdo con las estimaciones de la Cepal, Paraguay lideraría el crecimiento en 2013, con un alza en la tasa del PIB de 12,5%, seguido por Panamá (7,5%), Perú (5,9%), Bolivia (5,5%), Nicaragua (5,0%) y Chile (4,6%). Argentina crecería 3,5%, Brasil 2,5% y México 2,8%. - No existe grandes variaciones o cambio de las leyes de impuesto, respecto a lo actual. (Ley de Renta). - No existen impuestos específicos de los productos y servicios entregados por las consultoras. - La concentración de licitaciones se encuentran en los meses de Abril hasta noviembre en el sector público, en el sector privado

	<p>mayo a Junio donde se centran los desafíos anuales. Un factor importante es que en los meses de verano salen de vacaciones los gerentes que toman decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los ciclos de los mercados están directamente relacionadas con el crecimiento económico del país. - Alta competencia, respecto a que si aumenta el desempleo profesional aumenta la asesoría independiente, de menores costos operacionales. - La distribución de los servicios son a través de la vía electrónica y presencial con los clientes. - Importancia de la relación B2B de comercialización de los servicios, más allá de la importancia en la relación presencial y de cordialidad para la distribución y venta. Hoy toma importancia el control online de información a través de las herramientas virtuales. - Aplicaciones de tecnología Web 2.0 para el contacto y difusión con los clientes bajo problemas e información. - Se busca en el servicio por parte de los clientes alta Calidad en menor tiempo de ejecución, bajo costo que cumpla los objetivos de la organización en el sector privado. El sector público se basa en las metas de desempeño y utilización de recursos públicos para la satisfacción del puesto de trabajo.
<p>SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Área de acción profesional medio alto. - Tipos de Industria Pequeñas y Medianas e instituciones públicas. - El sector público en relación con los recursos de licitación, piden más de lo ofertado por lo general, proceso de negociación. - Bajo nivel de difusión en la utilización de medios, principalmente canales de comunicación. Solo estándares y contactos con personas. - No existen leyes que cambien la relación en la venta, solo vías de ofertar, en la relación con los proveedores. - Importancia alta en la imagen. Mejorar la calidad de imagen web, papelería y afiches.

	<ul style="list-style-type: none"> - Los patrones de compra son a través de licitaciones publicados en canales online como www.chilecompra.cl y otros. - No existen modelos que diferencien la competencia, solo modas de utilización de herramientas de gestión modernas más eficientes. - Importante, mejorar el nivel de contactos a nivel gubernamental y privado. - El acceso al cliente es competitivo en el sector privado, la empresa busca hoy al cliente, no el cliente a la empresa. - Por lo general no existe discriminación étnica o religiosa, no son de gran importancia, solo si se trabaja con agrupaciones especializadas como CONADI. - Publicidad principalmente en revistas especializadas, seminarios, diarios de regiones e e-mail masivos a agrupaciones.
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo desarrollo de la tecnología, solo a nivel de contacto utilización de plataformas online. - Financiamiento para la investigación concursos de fondos de inversión como CORFO u otras organizaciones estatales y privadas. - Tecnologías relacionadas con Redes Sociales y utilización de software en línea. - Utilización de tecnologías secundarias en apoyo al funcionamiento del servicio como Telefonía, fax u otros. - Baja desarrollo tecnológico, solo utilizadas a nivel de usuario básico, de información, no interacción en línea. - Procesos estandarizados, la competencia es alta porque cada vez es mayor el nivel de profesionales, es el principal recurso. - La información es entregada a través de la utilizan los canales modernos, pero hay que generar una nueva visión en la utilización de estas herramientas. - Mecanismos de compra a través de la web y presencial.

	<ul style="list-style-type: none"> - No existe legislación electrónica de operación, solo temas relacionados con facturación electrónica que son opcionales. - Alta potencial de innovación en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas para difundir y relacionar las capacidades humanas en el trabajo y la relación cliente/servicio. - El acceso a tecnología de punta relacionado a software relacionado con herramientas de apoyo a la gestión son altos debido al elevado costo, solo demos. Existe Bajo nivel de desarrollo de herramientas tecnológicas de gestión u otras en Chile. - Propiedad intelectual, poco desarrollada. Leyes nacionales básicas.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Análisis de las fuerzas Competitivas

El análisis de Porter se relaciona con el ambiente interno de la empresa, micro entorno, vale decir, el estado y comportamiento de la Industria en la que está inmersa Indunet Asesores SpA.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el caso de las consultoras, la amenaza de entrada de nuevos competidores es bastante alta, puesto que las barreras de entrada y de salida de la industria son muy bajas, porque con muy poco se puede iniciar una consultora. Sin embargo, para proyectos importantes, es necesario dar una boleta de garantía (porcentaje de la obra), lo cual limita a las pequeñas consultoras para licitar dichos proyectos. Es por esto que se considera que cuando Indunet Asesores SpA licita para proyectos pequeños, la competencia será numerosa y que cuando licite en proyectos de mayor tamaño debe tomar en cuenta su respaldo financiero y que el mercado será más profesional.

b) Poder de negociación de los proveedores:

El primer problema es definir quiénes son los proveedores de Indunet Asesores.SpA Podríamos definirlo como quienes entregan los insumos a esta empresa, es decir, quienes entregan conocimiento. En este ítem encontramos desde los cursos y

capacitaciones hasta los grados, magister y doctorados. Si bien es muy importante para una empresa de éstas características las personas que la conforman, podemos asumir que las instituciones de enseñanza son bastante sustituibles entre ellas además de ser muy numerosas, por lo que se considera que los proveedores de Indunet Asesores SpA poseen bajo poder de negociación.

c) Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que ellos llaman a concursar en las licitaciones y eligen la que más les guste, es decir, las reglas las ponen ellos.

d) Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Una consultora puede ser reemplazada por un buen sistema de gestión, un excelente software de comunicación, etc. Pero en realidad una consultora lo que hace es ayudar a que el sistema de gestión funcione, el software entregue la información relevante.

Se considera que existen sustitutos, pero son los mismos que le dan trabajo a una consultora cuando algo no funciona bien.

e) La rivalidad entre los competidores existentes:

Podemos entrever dos tipos de competidores, aquellos que van de paso (consultoras armadas para algún proyecto en especial) y aquellos que tienen un nombre y un porcentaje del mercado. Al hablar de las primeras, siempre habrá una alta competencia, por su aparición en prácticamente todas las licitaciones. Pero eso no es un gran problema, porque Indunet Asesores SpA posee profesionales con conocimientos superiores en las áreas en las que se enfoca, y simplemente destacando eso la empresa posee algo más que las empresas pasajeras. El problema real son las consultoras existentes en el mercado, que ya están en la mente del consumidor. Por este lado, la competencia será muy difícil, pero con el tiempo sin lugar a dudas Indunet Asesores SpA podrá destacarse al igual que todas ellas.

La entrada de nuevos competidores al mercado es bastante probable, por la baja necesidad de inversión para poner en marcha una consultora. Los proveedores son muchos y dispersos, por lo que no poseen poder de negociación. Los clientes son los más empoderados, puesto que son ellos quienes dan las pautas para trabajar con ellos. Los sustitutos no son un problema mayor, porque son estos mismos los que hacen

necesarias las consultorías. Con respecto a los competidores, las empresas instaladas en el mercado pueden ser un problema.

6.1.3.El entorno genérico, Modelo de The Boston Consulting Group

La ventaja competitiva radica en la especialización de los servicios, como podrían serlo las áreas de salud y educación, en la mejora de su gestión interna de funcionamiento abalado por la crisis que sufren los sectores. El sector turístico, en crecimiento a nivel nacional busca estandarizar sus procesos para ser competitivos en la región, para ello se busca la certificación de sus procesos bajo normas de calidad como los son las Normas Chilenas (NCh) y las ISO 9001 y ISO 140001, además aquellas que buscan el sello de calidad turística. Existe además una alta competencia en otros sectores aplicados a la gestión. Algunas estrategias que se pueden potenciar:

- Estandarizar procedimientos, lo cual generen productos de nuestros servicios a ofrecer.
- Aumentar la oferta de productos a los servicios que se les brinda asesoría, utilizando las bases de datos que se genera, principalmente en estudios turísticos.
- Implementar un grado de diferenciación en el servicio a los cliente utilizando las herramientas tecnológicas.

6.1.4.Conclusiones Análisis del Entorno

Conclusiones	
PEST	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar las licitaciones públicas en plataformas informáticas. Certificación de Normas de Calidad. - Crecimiento del Mercado de servicios Globales - Nivel del RR.HH. medio, con alta rotación. - Baja innovación en el Mercado de Servicios.
Fuerzas Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad en la entrada al mercado.. - Alto grado de sustitución del RR.HH. como el principal proveedor para la empresa. - Nivel de negociación elevado. - Alto nivel de competencia, empresas jurídicas y personas naturales.
Modelo de The Boston Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado objetivo: Turismo, Salud y Educación, orientados a las Pequeñas y Medianas Empresas.

6.2. Escrutinio Interno

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

6.2.1. Cadena de Valor

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

Figura N° 04. Cadena de Valor Indunet Asesores SpA



- a) **Servicio:**
 - ✓ Control de gestión
 - ✓ Sistemas tecnológicos que permita comunicación online.
 - ✓ B2B, venta online.
 - ✓ Calidad del producto, definir servicios complementarios que generen un plus a la venta.

- b) **Imagen y Marketing:**
 - ✓ Imagen potente.
 - ✓ Precios de productos estandarizados.
 - ✓ Publicidad online (internet, redes sociales, revistas especializadas, etc.)
 - ✓ Merchandising
 - ✓ Política de Márgenes y comisiones.

- c) **Know-How y Capital Humano:**
 - ✓ Gestión del conocimiento.
 - ✓ Innovación procesos, relación con el cliente.
 - ✓ Potencias áreas competitivas poco desarrolladas.

- d) **Infraestructura, Recursos y Tecnología:**
 - ✓ Infraestructura tecnológica
 - ✓ Economías a escalas en áreas de negocios como servicio masivo (Ej. Implementación de normas de calidad)
 - ✓ Disponibilidad de recursos financieros con inversionistas

6.2.2. Conclusiones Análisis del Interno

Conclusiones	
Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia del Reuso Humano. - Imagen de la empresa. - Sistematización de servicios entregados, con orientación a la satisfacción del Cliente

6.3. FODA de Oportunidades

Para llevar a cabo el análisis FODA, se ocuparon tres herramientas tradicionales: el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), el análisis de Porter, Modelo de The Boston Consulting Group y la Cadena de Valor.

Se realizó el análisis interno, el cual fue cubierto en tres partes: recursos, capacidades y competencias. A su vez los recursos fueron divididos en tangibles (financieros y físicos), intangibles y humanos. Luego Con respecto de las capacidades de la empresa, se les diferenció por áreas de trabajo (Optimización de Procesos, Control de Gestión, Innovación, Calidad y Políticas Públicas).

Las Competencias de la empresa, fueron vistas a través de un ranking, evaluando de cero a 100 los criterios Valiosa, Rara, Cara de Imitar e Insustituible. Al final se le dio una nota promedio de los cuatro ítems y Se asignó que un valor igual o superior a 80 correspondía a una competencia central.

Análisis Capacidades del Negocio.					
Capacidades	Valiosa	Rara	Cara de Imitar	Insustituible	Total
De la Optimización de Procesos					
- Planificación de Recursos Humanos	100	100	70	90	90
- Programación de rutas	100	50	100	90	85
- Dimensionamiento de flota	100	50	80	90	80
- Mejora continua de procesos	100	40	40	30	3
- Diseño de políticas y gestión de inventarios	100	60	80	80	80
- Mejora de flujo de clientes	100	100	90	50	85
De Control de Gestión					
- Planificación y Gestión Estratégica	100	10	10	40	40
- Determinación de costos de productos y/o servicios relevantes	60	10	10	10	23
- Levantamiento de indicadores de gestión	60	0	20	10	23
De la Innovación					
- Herramientas y técnicas de gestión de la Innovación	100	85	90	65	85
De la Calidad					
- Calidad basada en la gestión de las actividades (ABQ):	30	0	10	10	13
- Evaluación de satisfacción Usaria:	40	0	0	10	13
De las Políticas Públicas					
- Diseño y evaluación de Políticas y programas Sociales:	20	30	80	50	45

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de todas las capacidades, se pueden distinguir las siguientes competencias centrales:

Resumen de Capacidades del Negocio.					
Capacidades	Valiosa	Rara	Cara de Imitar	Insustituible	Total
De la Optimización de Procesos					
- Planificación de Recursos Humanos	100	100	70	90	90
- Programación de rutas	100	50	100	90	85
- Dimensionamiento de flota	100	50	80	90	80
- Mejora continua de procesos	100	40	40	30	3
- Diseño de políticas y gestión de inventarios	100	60	80	80	80
- Mejora de flujo de clientes	100	100	90	50	85
De la Innovación					
- Herramientas y técnicas de gestión de la Innovación	100	85	90	65	85

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1. Análisis de la matriz FODA

A través de todos los datos recopilados, distinguir las Fortalezas y Debilidades de la empresa y las Oportunidades y Amenazas del ambiente externo.

FODA	
Fortalezas	Amenazas
- Planificación de Recursos Humanos	- Gran número de competidores importantes
- Programación de rutas	- Crisis mundial
- Dimensionamiento de flota	- Exigencia del gobierno para acreditarse
- Diseño de políticas y gestión de inventarios	- Alto poder de negociación de los clientes privados y estatales
- Mejora de flujo de clientes	-
- Herramientas y técnicas de gestión de la Innovación	-
- Cultura Organizacional	-
- Flexibilidad	-
- Alianzas Estratégicas	-
Debilidades	Oportunidades
- Baja participación de mercado	- Aumento en el gasto público
- Bajo respaldo financiero	- subsidio de entidades públicas a nuestros clientes
- Baja disponibilidad de tiempo	- Exigencia del gobierno para acreditarse
- Carencia de imagen corporativa	- impulso a la innovación a través de la

	política de Innovación
- Poca experiencia en la industria	- Necesidad de disminución de costos de todo tipo de empresas
- Redes de contacto de clientes limitada	-

Luego de tener esto, es necesario seguir adelante, eligiendo qué estrategia seguirá la empresa:

FO: Maximizar las Fortalezas y Maximizar las Oportunidades

FA: Maximizar las Fortalezas y Minimizar Amenazas

DO: Minimizar Debilidades y Maximizar las Oportunidades

DA: Minimizar Debilidades y Minimizar Amenazas

A continuación, se determinan las estrategias a seguir, según sea el caso, combinando las fortalezas o debilidades con las oportunidades o amenazas. En el caso de Indunet Asesores SpA, la estrategia DO.

6.3.2.FODA de Oportunidades

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas	- Gran número de competidores importantes, idénticos servicios.	- Diferenciación del Servicio.
	- Crisis Económica Europea.	- Generar alianzas estratégicas con empresas Europeas de renombre. Representación en América Latina.
	- Exigencia del gobierno para acreditarse.	- Beneficios Financieros estatales para certificarse.
	- Alto poder de negociación de los clientes privados.	- Menor Precio de servicios, debido al bajo costo operacional on line.
	- Alto poder de acuerdo con instituciones privadas de la competencia.	- Profesional la Gestión de Venta.
	- Sin RR.HH. comprometido con el desarrollo de la empresa.	- Flexibilidad laboral.
Fortalezas	- Servicio orientado al Cliente	- Fortalecer el contacto con el cliente on line.
	- Herramientas y técnicas de gestión de la Innovación	- Cocimiento de utilización de las técnicas de gestión.
	- Buena Cultura Organizacional	- Potenciar el trabajo en

		equipo.
	- Flexibilidad	- Trabajo por objetivos.
	- Alianzas Estratégicas	- Acrecentar el desarrollo de las alianzas nacionales e internacionales.
Debilidades	- Baja participación de mercado.	- Desarrollo de estrategia de negocios para el 2018.
	- Bajo respaldo financiero.	- Desarrollo de instancias de financiamiento en instituciones Financieras
	- Baja disponibilidad de tiempo	- Utilización de medios T.I. para generar plataforma de trabajo entre Cliente-Empresa de servicios.
	- Carencia de imagen corporativa	- Potenciar imagen corporativa.
	- Nulo reconocimiento de Marca	- Posicionamiento de imagen a través de redes sociales y revistas especializadas en el área.
	- Baja inversión en marketing	- Realización de paper de opinión en áreas de competencias y publicación en revistas especializadas.
	- Poca experiencia en la industria	- Desarrollar servicios innovadores, que permitan crear diferenciación.
	- Redes de contacto de clientes limitada	- Modelo de venta y potenciar la empresa en redes social.
	- Redes de contacto poco explotadas	- Organizar reuniones preliminares con posibles prospectos de clientes.

Oportunidades	Qué	Cómo	Cuándo	Quién
- Diferenciación del Servicio.	Diferenciación de Servicio	Definición de servicios por áreas.	2013	AR - LF
- Generar alianzas estratégicas con empresas Europeas de renombre. Representación en América Latina.	Enfoque del Servicio	Contratos de colaboración con empresas afines a nivel nacional e internacional	2013 2014	AR - LF
- Beneficios Financieros estatales para certificarse.	Enfoque del Servicio	Postulación a beneficios Corfo en Normas de Calidad	2013	LF
- Menor Precio de servicios, debido al bajo costo operacional on line.	Diferenciación de Servicio	Plataforma On –Line de operación, Empresa-Cliente-Empresa.	2013 2014	LF
- Profesional la Gestión de Venta.	Diferenciación de Servicio	Definir Modelo de Venta Profesional.	2014	AR - LF
- Flexibilidad laboral.	Enfoque del Servicio	Trabajo por objetivos.	2014	AR - LF
- Fortalecer el contacto con el cliente on line.	Diferenciación de Servicio	Plataforma de operación on line	2014	AR - LF
- Cocimiento de utilización de las técnicas de gestión.	Enfoque del Servicio	Capacitación del RR.HH.	2014 a 2018	AR - LF
- Potenciar el trabajo en equipo.	Diferenciación de Servicio	Trabajo multidisciplinario, reuniones colaborativas de desarrollo.	2014 a 2018	AR - LF
- Trabajo por objetivos.	Diferenciación de Servicio	Definición de modelo de trabajo.	2014	AR - LF
- Acrecentar el desarrollo de las alianzas nacionales e internacionales.	Enfoque del Servicio	Establecer posibles partner de Trabajo	2014 a 2018	AR - LF
- Desarrollo de estrategia de negocios para el 2018.	Enfoque del Servicio	Plan de Trabajo actual	2013	LF
- Desarrollo de instancias de financiamiento con instituciones Financieras	Enfoque del Servicio	Determinar vías de financiamiento para proyectos públicos. Boletas de Garantía.	2013 2014	LF
- Utilización de medios T.I. para generar plataforma de trabajo entre Cliente-Empresa de servicios.	Diferenciación de Servicio	Plataforma de operación on line	2014	AR - LF
- Potencias imagen corporativa.	Enfoque del Servicio	Participación en Seminarios y Congreso. Divulgar estudios en revistas especializadas.	2014 a 2018	AR - LF

- Posicionamiento de imagen a través de redes sociales y revistas especializadas en el área.	Enfoque del Servicio	Desarrollo de las redes social	2013 2014	AR
- Realización de paper de opinión en áreas de competencias y publicación en revistas especializadas.	Enfoque del Servicio	Divulgación para el potenciamiento de la imagen empresa	2014 a 2018	AR - LF
- Desarrollas servicios innovadores, que permitan crear diferenciación.	Diferenciación de Servicio	Definición de servicios por áreas.	2013	AR - LF
- Modelo de venta y potenciar la empresa en redes social.	Diferenciación de Servicio	Definir Modelo de Venta Profesional.	2014	AR - LF
- Organizar reuniones preliminares con posibles prospectos de clientes.	Diferenciación de Servicio	Definir Modelo de Venta Profesional.	2014	AR - LF

6.4. Definición de Estrategia Genérica

Se establecieron dos estrategias genéricas a seguir:

Tipo 1: Diferenciación: Cuyo objetivo consiste en realizar productos de nuestros servicios que sean considerados únicos, con cierto grado de flexibilidad e innovación en su operación, dirigidos al mercado de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Tipo 2: Enfoque Mejor Valor: Se ofrece servicios a clientes con la mejor precio calidad del servicio.

6.4.1.Estrategia Comercial

Estrategia orientada a la diferenciación del servicio con carácter innovador, con un alto grado de satisfacción al cliente.

6.4.2.Estrategia de Operación

Establecer una metodología clara de venta de intangibles, motor para el cumplimiento de los objetivos planteados como empresa.

6.5. Líneas estratégicas de Acción

Línea Estratégica de Acción	Meta	Plazo	Responsable
1. Definición del Área y Servicios al Cliente.	- Establecer productos por áreas de acción.	⇒ Diciembre 2013	⇒ L.F.
2. Convenios de colaboración nacional y extranjeros.	- Partner colaborativos. (3) a nivel Nacional y (2) a Nivel Internacional.	⇒ Diciembre 2014	⇒ A.R. – L.F.
3. Certificación en Normas de Calidad.	- Obtención de certificación ISO 9001 y ISO 14.001	⇒ Diciembre 2014	⇒ L.F.
4. Plataforma de comunicación on line.	- Diseño y puesta en marcha de plataforma de comunicación Empresa-Cliente.	⇒ Diciembre 2014	⇒ A.R.
5. Modelo de Venta Profesional Indunet.	- Definir el Modelo de Venta de Indunet.	⇒ Diciembre 2013	⇒ L.F.
6. Capacitación del Recurso Humano.	- Capacitación en el área de la especialidad.	⇒ 1 por año	⇒ A.R. – L.F.
7. Estrategia de Financiamiento	- Capital de Trabajo para Boletas de Garantía por M\$ 20.000	⇒ Enero 2014	⇒ L.F.
8. Imagen Corporativa.	- Mejorar web - Fortalecer el marketing vía redes sociales. - Colaborador en Seminarios y Congresos. - Publicaciones en Revistas especializadas.	⇒ Diciembre 2013 ⇒ Diciembre 2013 ⇒ Diciembre 2014 ⇒ Diciembre 2014	⇒ A.R. ⇒ A.R. ⇒ A.R. – L.F. ⇒ A.R. – L.F.

6.6. Factores Críticos de Éxito

- Posicionamiento e imagen
- Nivel de contacto con clientes y proveedores (outsourcing)
- Mantención de la interfaz web, Servicio/Cliente/Servicio (comunicación).
- Relación y compromiso personal del ejecutor.
- Nivel desarrollo técnico profesional (Recurso Humano).
- Pérdida de personal experimentado (costos).
- Competencia y entrenamiento de personal en las áreas de desarrollo prioritarias.
- Condiciones de contrato (grado de flexibilidad).
- Estandarización de Productos.
- Características técnicas del servicio.
- Tiempos de entrega y cumplimiento de servicio.

6.7. Identificar y seleccionar las estrategias a seguir.

- Aumentar la participación en licitaciones públicas
- Crear imagen de "innovación y calidad" en la industria
- Ser un organismo que prepara para la acreditación
- Crear un sistema de trabajo flexible
- Hacer marketing
- Aumentar la participación en licitaciones privadas

Luego de esto, es necesario validar (y si es necesario modificar) las estrategias según la misión y la visión de la empresa. Si la misión y visión fueron realizadas en el mismo periodo, este paso sucederá casi inadvertido.

Después, es necesario dejar por escrito un cuadro indicando el nombre del objetivo, su descripción, las variables críticas, los indicadores y la meta del objetivo

Hasta este punto la estrategia es parte de la empresa, pero se debe cavar más hondo, haciendo de la estrategia no sólo de Indunet Asesores SpA, sino de las personas que la constituyen. Para esto es necesario determinar quién velará por el cumplimiento de cada uno de los objetivos; hablamos de las personas que deben desarrollar y velar el cumplimiento de las metas a través de la descripción de cargo.

Capítulo 7 : Definición de Estrategias

7.1. Objetivos Estratégicos

- Llevar a la organización a un nuevo nivel de tamaño y posicionamiento, de carácter mundial.
- Posicionar la imagen de empresa sólida en el mercado mundial.
- Estructura los procesos internos y externos de la organización para mejorar la relación de comunicación con mis proveedores y clientes en el Corto y Mediano Plazo.
- Determinar la orgánica de carácter profesional para su funcionamiento.
- Establecer los flujos operacionales financieros básicos para el funcionamiento de la organización, generando mayor rentabilidad.
- Aumentar el número de clientes en un 100% anualmente.
- Duplicar el nivel de ingresos y rentabilidad en periodos anuales.
- Establecer una Misión, Visión y Valores de la organización coherente que permita visualizar el horizonte de posicionamiento futuro.
- Establecer parámetros de control de nuestras estrategias a través Balanced Scorecard.

7.2. Temas Estratégicos e Indicadores.

- Perspectiva Económica (Finanzas). De los accionistas.

Objetivos	Indicadores
Maximizar valor de la organización	<ul style="list-style-type: none">✓ Flujo de Caja✓ Rentabilidad Económica (ROE)✓ Rentabilidad Financiera (ROI)✓ Valor Económico Agregado (EVA)
Crecimiento (Sostenible)	<ul style="list-style-type: none">✓ Número de Clientes Nuevos✓ Crecimiento de Ventas✓ Ventas de Nuevos Segmentos
Incrementar Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Costos sobre las Ventas✓ % Rentabilidad sobre las Ventas
Costos de Servicios	<ul style="list-style-type: none">✓ Presupuesto por Área de Trabajo

- Perspectiva del Cliente.

Objetivos	Indicadores
Fidelización Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de repetición de Servicio ✓ Tasa de deserción Cliente ✓ Tiempo promedio de servicio con Cliente
Satisfacción de Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de Quejas ✓ Número de Incidentes ✓ Tasa de Nuevos Clientes ✓ Encuesta Satisfacción de Cliente

- Perspectiva de los Procesos. Las Mejoras internas.

Objetivos	Indicadores
Calidad de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de Control de Servicios ✓ Número de Quejas de Calidad
Desarrollo de Nuevos Negocios y Productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de nuevos servicios ✓ Número de Nuevos productos
Optimización Plazos de Entrega	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % cumplimiento de Servicios ✓ Tiempo promedio de demora por Servicio

- Perspectivas del Aprendizaje (la Innovación).

Objetivos	Indicadores
Incentivos y Motivación de Recurso Humano.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de Profesionales por Área. ✓ Nivel de Rotación del RR.HH. ✓ Números de Horas Trabajadas por Servicio. ✓ Gastos en Especialización. ✓ Índice de cumplimiento de Objetivos por Servicio. ✓ Encuesta de Desempeño Laboral.
Mejora de Practicas y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de calificación Personal (cuestionario)

- Perspectiva de la Imagen.

Objetivos	Indicadores
Promoción y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de artículos en Publicaciones Especializadas. ✓ Número en Seminarios y Ferias.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de visitas en la web. ✓ Número de e-mail recibidos en contactenos@indunet.cl

7.3. Metas

a) Año N° 01

- ✓ Tener una infraestructura fija.
- ✓ Adjudicarse 10 proyectos, superiores a los \$100.000.000.
- ✓ Generar una OTEC ISO 2728
- ✓ 2 integrantes estén inscritos como consultores en INN CORFO (si lo amerita)
- ✓ Crear convenios de colaboración con otras empresas a nivel nacional (2) e internacional (1)
- ✓ Tener definidas 2 nuevas oportunidades de negocio
- ✓ Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Indunet Asesores SpA.
- ✓ Fortalecer su imagen corporativa a través de Marketing (Sitio web, Boletín informativo, etc.)
- ✓ Generar un modelo de negocio y los planes de acción que generen ventaja competitiva para comunicarse con los clientes y con los jefes de proyecto, como también la gestión interna y financiera de la empresa.
- ✓ Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos

b) Año N° 02

- ✓ Incrementación de Ventas en 20% respecto al año anterior.
- ✓ Contar con un staff de profesionales validados y dedicados en las distintas áreas de trabajo
- ✓ Tener una organización sólida e infraestructura fija
- ✓ Posicionar la empresa en el mercado Nacional
- ✓ Certificados en normas de gestión de calidad

c) Año N° 03, 04 y 05

- ✓ Incrementación de Ventas en 20% respecto al año anterior.
- ✓ Tener licitaciones internacionales
- ✓ En el ámbito nacional, queremos tener flujos estables
- ✓ Tener un holding de empresas

7.4. Agenda Estratégica

Variables	Situación Actual 2013	Proyecto 2018
Cuantitativas	EBITDA: \$M 9.000	EBITDA: \$M 58.000
	Margen EBITDA: 15%	Margen EBITDA: 27,62%
	Facturación Anual: M\$ 60.000	Facturación Anual: M\$ 207.000
	N° RR.HH.: 2	N° RR.HH.: 6
	Certificación: 0	Certificación: 2. Iso 9001 – Iso 14.001
	Publicación en Revistas Especializadas: 0	Publicación en Revistas Especializadas: 2
	Licitaciones Internacionales: 0	Licitaciones Internacionales: 2
	Infraestructura: No	Infraestructura: Si, propia
Cualitativa	Empresa Mercado: Nacional	Empresa Mercado: Chile, Perú y Bolivia
	Orientado al Producto	Orientado al Cliente
	Baja Eficiencia	Alta eficiencia
	Satisfacción de Cliente Media	Satisfacción de Cliente Alta
	Bajo posicionamiento de marca	Alta posicionamiento de marca
	Especialización Media	Especialización Alta
	Presencia en Redes Sociales Baja	Presencia en Redes Sociales Alta

7.5. Modelo de Negocio

Figura N° 05. Modelo de Negocios Indunet Asesores SpA



Capítulo 8 : Estrategia Organizacional

Los cargos fueron creados siguiendo los 3 sencillos pasos: la determinación de las tareas que desarrollará, las facultades y herramientas necesarias para desarrollar dichas tareas y luego, tomando en cuenta qué cosas hace, el nombre del cargo. Se desarrolló de esta forma para que los títulos no fueran “inflados”, sino que correspondieran a lo que realmente hacen quienes ocupan ese puesto.

Se crearon 4 cargos en esta primera etapa, los cuales son (Anexo C):

- ✓ Gerente de Administración y Finanzas
- ✓ Gerente Comercial
- ✓ Gerente de Operaciones
- ✓ Jefe de Proyecto

Cabe destacar que el directorio está conformado por el Gerente de Administración y Finanzas, el Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones. El Jefe de Proyecto asiste a las reuniones de directorio sólo una vez al mes.

Capítulo 9 : Estudio Económico

Por medio del presupuesto general y detallado, se determinó cual sería la inversión necesaria para la puesta en marcha de la actividad, cuantificando las entradas y salidas de efectivo, producto de los presupuestos de ingresos y gastos, concluyendo así, con la identificación de las necesidades o superávit de efectivo a través de la elaboración de un flujo de caja.

- ✓ Se deben contemplar a lo menos los siguientes estudios:
- ✓ Determinación de los ingresos,
- ✓ Determinación de los costos (Servicio, administración, venta y financieros),
- ✓ Definición de inversiones iniciales y futuras (fijas, diferidas y cronograma),
- ✓ Estimación de depreciaciones y amortizaciones, Definición del capital de trabajo.

9.1. Financiamiento

El financiamiento se realizara con un préstamo inicial de \$ 10.000.000 con una tasa de interés aplicada del 1,9% mensual, pagado a 36 meses como indica la tabla adjunta:

FINANCIAMIENTO

PRÉSTAMO (Valor Presente)	10.000.000,00		
INTERÉS	1,90%		
MESES (Financiamiento)	36	A PAGAR	DIFERENCIA
ANUALIDAD (Cuotas Iguales)	386.055,58	13.898.000,96	3.898.000,96
AMORTIZACIÓN (Iguales)	277.777,78		

CASO_A / CUOTAS IGUALES					
Mes	SALDO	AMORTIZACIÓN	CUOTA	DEUDA	INTERÉS
0				10.000.000,00	
1	9.803.944,00	196.056,00	386.056,00		190.000,00
2	9.604.163,00	199.781,00	386.056,00		186.275,00
3	9.400.586,00	203.577,00	386.056,00		182.479,00
4	9.193.141,00	207.445,00	386.056,00		178.611,00
5	8.981.755,00	211.386,00	386.056,00		174.670,00
6	8.766.352,00	215.403,00	386.056,00		170.653,00
7	8.546.857,00	219.495,00	386.056,00		166.561,00
8	8.323.191,00	223.666,00	386.056,00		162.390,00
9	8.095.276,00	227.915,00	386.056,00		158.141,00
10	7.863.030,00	232.246,00	386.056,00		153.810,00
11	7.626.372,00	236.658,00	386.056,00		149.398,00
12	7.385.217,00	241.155,00	386.056,00		144.901,00
13	7.139.480,00	245.737,00	386.056,00		140.319,00
14	6.889.074,00	250.406,00	386.056,00		135.650,00
15	6.633.910,00	255.164,00	386.056,00		130.892,00
16	6.373.898,00	260.012,00	386.056,00		126.044,00
17	6.108.946,00	264.952,00	386.056,00		121.104,00
18	5.838.960,00	269.986,00	386.056,00		116.070,00
19	5.563.844,00	275.116,00	386.056,00		110.940,00
20	5.283.501,00	280.343,00	386.056,00		105.713,00
21	4.997.832,00	285.669,00	386.056,00		100.387,00
22	4.706.735,00	291.097,00	386.056,00		94.959,00
23	4.410.107,00	296.628,00	386.056,00		89.428,00
24	4.107.843,00	302.264,00	386.056,00		83.792,00
25	3.799.836,00	308.007,00	386.056,00		78.049,00
26	3.485.977,00	313.859,00	386.056,00		72.197,00
27	3.166.155,00	319.822,00	386.056,00		66.234,00
28	2.840.256,00	325.899,00	386.056,00		60.157,00
29	2.508.165,00	332.091,00	386.056,00		53.965,00
30	2.169.764,00	338.401,00	386.056,00		47.655,00
31	1.824.934,00	344.830,00	386.056,00		41.226,00
32	1.473.552,00	351.382,00	386.056,00		34.674,00
33	1.115.493,00	358.059,00	386.056,00		27.997,00
34	750.631,00	364.862,00	386.056,00		21.194,00
35	378.837,00	371.794,00	386.056,00		14.262,00
36	-21,00	378.858,00	386.056,00		7.198,00
TOTAL INTERESES					3.897.995,00

AÑO	Proyección Año N° 01												TOTAL ANUAL
ITEM	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
INGRESOS x VENTA													
Proyectos Gestión	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	60.000.000
Proyectos Comercial	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	40.000.000
Subtotal Ingresos x Venta	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	100.000.000
I.V.A. Debito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	100.000.000
COSTOS													
Operacionales y Administrativos													
Gastos Administración_Indunet	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
Telefonía Movil	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Telefonía Fija / Internet	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Informatica	-	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	900.000
Arriendo Oficinas	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.640.000
Gastos Comunes	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustible	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Certificación ISO / Nch / Responsabilidad Social	-	-	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	1.500.000
Imagen Corporativa	-	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	3.200.000
Costos por Venta	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Costos Oper.	690.000	690.000	690.000	690.000	1.590.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	13.880.000
Costos de Recurso Humano													
Sueldo Luis Felipe Acuña E. (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Sueldo Aquiles Riffa Bravo (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Ejecutivo Gestión	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Ejecutivo Comercial	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Comisión por Proyecto	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	2.880.000
Provisión para RR.HH.	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000
Honorarios Contador	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Gastos Previsionales	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Subtotal Costos de Recurso Humano	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	7.070.000	84.840.000
I.V.A. Credito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Operacionales													
Gasto Financiero (Interes por Prestamos)	-	190.000	186.275	182.479	178.611	174.670	170.653	166.561	162.390	158.141	153.810	149.398	1.872.988
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Egresos I.V.A. y No Operac.	-	190.000	186.275	182.479	178.611	174.670	170.653	166.561	162.390	158.141	153.810	149.398	1.872.988
TOTAL EGRESO	7.760.000	7.950.000	7.946.275	7.942.479	8.838.611	9.134.670	9.130.653	8.626.561	8.322.390	8.318.141	8.313.810	8.309.398	100.592.988
SALDO NETO DE I.V.A.													
Utilidad Año Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	240.000	50.000	53.725	57.521	-338.611	-634.670	-630.653	-126.561	177.610	181.859	186.190	190.602	-592.988
BPM	3,0%	240.000	240.000	240.000	240.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	3.000.000
Recuperación de Renta del PPM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3.000.000
IMPUESTO A LA RENTA	20%	48.000	10.000	10.745	11.504	-	-	-	35.522	36.372	37.238	38.120	227.501
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-48.000	-200.000	-197.020	-193.983	-593.611	-889.670	-885.653	-381.561	-112.912	-109.513	-106.048	2.897.482	-820.489
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO / ACUMULADA	-48.000	-248.000	-445.020	-639.003	-1.232.614	-2.122.284	-3.007.937	-3.389.498	-3.502.410	-3.611.923	-3.717.971	-3.829.489	-820.489
Prestamo (+)	10.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000
Amortización Prestamo (-)	-	-196.056	-199.781	-203.577	-207.445	-211.386	-215.403	-219.495	-223.666	-227.915	-232.246	-236.658	-2.373.628
Depreciaciones (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.	9.952.000	-396.056	-396.801	-397.560	-801.056	-1.101.056	-1.101.056	-601.056	-336.578	-337.428	-338.294	2.660.824	6.805.883
FLUJO ACUMULADO [CAJA]	9.952.000	9.555.944	9.159.143	8.761.583	7.960.527	6.859.471	5.758.415	5.157.359	4.820.781	4.483.353	4.145.059	6.805.883	6.805.883
INVERSIONES (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación Valores Residuales (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.	9.952.000	-396.056	-396.801	-397.560	-801.056	-1.101.056	-1.101.056	-601.056	-336.578	-337.428	-338.294	2.660.824	6.805.883
FLUJO ACUMULADO [CAJA]	9.952.000	9.555.944	9.159.143	8.761.583	7.960.527	6.859.471	5.758.415	5.157.359	4.820.781	4.483.353	4.145.059	6.805.883	6.805.883
Valor Actual Neto (VAN)	6.622.105												
Tasa de Descuento	16,0%												
Tasa Interna de Retorno Marginal (TIRM)	18,12%												
Tasa de Financiamiento	3,0%												
Tasa de Reinversión	10,0%												
Tasa Interna de Retorno (TIR)	# NUM!												

AÑO	Proyección Año N° 02												TOTAL ANUAL	
	ITEM	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11		Mes 12
INGRESOS x VENTA														
Proyectos Gestión		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	72.000.000
Proyectos Comercial		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	48.000.000
Subtotal Ingresos x Venta		9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	120.000.000
I.V.A. Debito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	120.000.000
COSTOS														
Operacionales y Administrativos														
Gastos Administración, Indunet		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
Telefonia Movil		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Telefonia Fija / Internet		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Informatica		-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	-	-	-	-	-	900.000
Arriendo Oficinas		220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.640.000
Gastos Comunes		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Alimentación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustible		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Certificación ISO / Nch / Responsabilidad Social		-	-	-	-	500.000	500.000	-	-	-	-	-	-	1.500.000
Imagen Corporativa		-	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	3.200.000
Costos por Venta	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Costos Oper.		690.000	690.000	690.000	690.000	1.590.000	1.890.000	1.890.000	1.390.000	1.090.000	1.090.000	1.090.000	1.090.000	13.880.000
Costos de Recurso Humano														
Sueldo Luis Felipe Acuña E. (Socio Director)		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Sueldo Aquiles Riffa Bravo (Socio Director)		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Ejecutivo Gestión		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Ejecutivo Comercial		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Comisión por Proyecto	3%	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	3.456.000
Provisión para RR.HH.	10%	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	11.520.000
Honorarios Contador		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Gastos Previsionales	20%	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Subtotal Costos de Recurso Humano		7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	7.278.000	87.338.000
I.V.A. Credito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Operacionales														
Gasto Financiero (Interes por Prestamos)		144.901	140.319	135.650	130.892	126.044	121.104	116.070	110.940	105.713	100.387	94.959	89.428	1.416.407
Depreciaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Egresos I.V.A. y No Operac.		144.901	140.319	135.650	130.892	126.044	121.104	116.070	110.940	105.713	100.387	94.959	89.428	1.416.407
TOTAL EGRESO		8.112.901	8.108.319	8.103.650	8.098.892	8.994.044	9.289.104	9.284.070	8.778.940	8.473.713	8.468.387	8.462.959	8.457.428	102.632.407
SALDO NETO DE I.V.A.		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Año Anterior		6.805.883												6.805.883
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		8.292.982	1.491.681	1.496.350	1.501.108	1.205.956	910.896	915.930	1.421.060	1.726.287	1.731.613	1.737.041	1.742.572	24.173.476
PPM	3,0%	288.000	288.000	288.000	288.000	306.000	306.000	306.000	306.000	306.000	306.000	306.000	306.000	3.600.000
Recuperación de Renta del PPM		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3.600.000
IMPUESTO A LA RENTA	20%	1.658.596	298.336	299.270	300.222	241.191	182.179	183.186	284.212	345.257	346.323	347.408	348.514	4.834.695
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		6.346.385	905.345	909.080	912.886	658.765	422.717	426.744	830.848	1.075.030	1.079.290	1.083.633	1.088.058	19.338.780
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO / ACUMULADA		6.346.385	7.251.730	8.160.810	9.073.696	9.732.461	10.155.178	10.581.922	11.412.770	12.487.800	13.567.090	14.650.723	15.738.780	16.122.515
Prestamo (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Prestamo (-)		-241.155	-245.737	-250.406	-255.164	-260.012	-264.952	-269.986	-275.116	-280.343	-285.669	-291.097	-296.628	-3.216.265
Depreciaciones (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.		6.105.230	659.608	658.674	657.722	398.753	157.765	156.758	555.732	794.687	793.621	792.536	4.391.430	16.122.515
FLUJO ACUMULADO (CAJA)		6.105.230	6.764.838	7.423.512	8.081.234	8.479.987	8.637.752	8.794.510	9.350.242	10.144.929	10.938.550	11.731.086	16.122.515	16.122.515
INVERSIONES (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación Valores Residuales (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.		6.105.230	659.608	658.674	657.722	398.753	157.765	156.758	555.732	794.687	793.621	792.536	4.391.430	16.122.515
FLUJO ACUMULADO (CAJA)		6.105.230	6.764.838	7.423.512	8.081.234	8.479.987	8.637.752	8.794.510	9.350.242	10.144.929	10.938.550	11.731.086	16.122.515	16.122.515
Valor Actual Neto (VAN)	8.301.681													
Tasa de Descuento	16,0%													
Tasa Interna de Retorno Marginal (TIRM)	#DIV/0!													
Tasa de Financiamiento	3,0%													
Tasa de Reinversión	10,0%													
Tasa Interna de Retorno (TIR)	#NUM!													

AÑO	Proyección Año N° 03												TOTAL ANUAL	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
INGRESOS x VENTA														
Proyectos Gestión	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	86.400.000	
Proyectos Comercial	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	57.600.000	
Subtotal Ingresos x Venta	11.520.000	11.520.000	11.520.000	11.520.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	144.000.000	
I.V.A. Debito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ganancia de Capital														
TOTAL INGRESOS	11.520.000	11.520.000	11.520.000	11.520.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	144.000.000	
COSTOS														
Operacionales y Administrativos														
Gastos Administración, Indunet	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000	
Telefonia Movil	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	
Telefonia Fija / Internet	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000	
Informatica	-	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000	
Ariendo Oficinas	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.640.000	
Gastos Comunes	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000	
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Combustible	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000	
Certificación ISO / Nch / Responsabilidad Social	-	-	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000	
Imagen Corporativa	-	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000	
Costos por Venta	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Subtotal Costos Oper.	690.000	690.000	690.000	690.000	1.590.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	13.880.000	
Costos de Recurso Humano														
Sueldo Luis Felipe Acuña E. (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000	
Sueldo Aquiles Ruffo Bravo (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000	
Ejecutivo Gestión	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000	
Ejecutivo Comercial	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000	
Comisión por Proyecto	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	345.600	4.147.200	
Provisión para RR.HH.	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	13.824.000	
Honorarios Contador	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	
Gastos Previsionales	20%	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000	
Subtotal Costos de Recurso Humano	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	7.527.600	90.331.200	
I.V.A. Credito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
No Operacionales														
Gasto Financiero (Interes por Prestamos)	83.792	78.049	72.197	66.234	60.157	53.965	47.655	41.226	34.674	27.997	21.194	14.262	601.402	
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Subtotal Egresos I.V.A. y No Operac.	83.792	78.049	72.197	66.234	60.157	53.965	47.655	41.226	34.674	27.997	21.194	14.262	601.402	
TOTAL EGRESO	8.301.392	8.295.649	8.289.797	8.283.834	9.177.757	9.471.565	9.465.255	9.588.826	8.652.274	8.645.597	8.638.794	8.631.862	104.812.602	
SALDO NETO DE I.V.A.														
Utilidad Año Anterior	16.122.515												16.122.515	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	19.341.123	3.224.351	3.230.203	3.236.166	3.062.243	2.768.435	2.774.745	3.281.174	3.587.726	3.594.403	3.601.206	3.608.138	55.309.913	
PPM	3,0%	345.600	345.600	345.600	345.600	367.200	367.200	367.200	367.200	367.200	367.200	367.200	367.200	4.320.000
Recuperación de Renta del PPM													-4.320.000	
IMPUESTO A LA RENTA	20%	3.868.225	644.870	646.041	647.233	612.449	553.687	554.949	656.235	717.545	718.881	720.241	11.061.983	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		15.127.299	2.233.881	2.238.562	2.243.333	2.082.594	1.847.548	1.852.596	2.257.739	2.509.981	2.508.322	2.513.765	6.839.310	44.247.931
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO / ACUMULADA		15.127.299	17.361.180	19.599.742	21.843.075	23.925.669	25.773.217	27.625.813	29.883.552	32.386.533	34.894.856	37.408.620	40.247.931	
Prestamo (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Prestamo (-)		-302.264	-308.007	-313.859	-319.822	-325.899	-332.091	-338.401	-344.830	-351.382	-358.059	-364.862	-371.794	-4.031.270
Depreciaciones (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.		14.825.035	1.925.874	1.924.703	1.923.511	1.756.695	1.515.457	1.514.195	1.912.909	2.151.599	2.150.263	2.148.903	6.467.516	40.216.661
FLUJO ACUMULADO (CAJA)		14.825.035	16.750.909	18.675.612	20.599.123	22.355.818	23.871.275	25.385.470	27.298.379	29.449.978	31.600.242	33.749.144	40.216.661	
INVERSIONES (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación Valores Residuales (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.		14.825.035	1.925.874	1.924.703	1.923.511	1.756.695	1.515.457	1.514.195	1.912.909	2.151.599	2.150.263	2.148.903	6.467.516	40.216.661
FLUJO ACUMULADO (CAJA)		14.825.035	16.750.909	18.675.612	20.599.123	22.355.818	23.871.275	25.385.470	27.298.379	29.449.978	31.600.242	33.749.144	40.216.661	
Valor Actual Neto (VAN)	21.647.167													
Tasa de Descuento	16,0%													
Tasa Interna de Retorno Marginal (TIRM)	#DIV/0!													
Tasa de Financiamiento	3,0%													
Tasa de Reinversión	10,0%													
Tasa Interna de Retorno (TIR)	#INUM!													

AÑO	Proyección Año N° 04												TOTAL ANUAL	
	ITEM	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11		Mes 12
INGRESOS x VENTA														
Proyectos Gestión	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	103.680.000
Proyectos Comercial	5.184.000	5.184.000	5.184.000	5.184.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	6.048.000	69.120.000
Subtotal Ingresos x Venta	13.824.000	13.824.000	13.824.000	13.824.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	172.800.000
I.V.A. Debito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	13.824.000	13.824.000	13.824.000	13.824.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	14.688.000	172.800.000
COSTOS														
Operacionales y Administrativos														
Gastos Administración Indunet	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
Telefonía Móvil	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Telefonía Fija / Internet	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Informática	-	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	-	-	-	-	-	900.000
Arriendo Oficinas	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.640.000
Gastos Comunes	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustible	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Certificación ISO / Nich / Responsabilidad Social	-	-	-	-	500.000	500.000	500.000	-	-	-	-	-	-	1.500.000
Imagen Corporativa	-	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	3.200.000
Costos por Venta	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Costos Oper.	690.000	690.000	690.000	690.000	1.590.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.390.000	1.090.000	1.090.000	1.090.000	1.090.000	13.880.000
Costos de Recurso Humano														
Sueldo Luis Felipe Acaña E. (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Sueldo Aquiles Riffa Bravo (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Ejecutivo Gestión	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Ejecutivo Comercial	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Comisión por Proyecto	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	414.720	4.976.640
Provisión para RR.HH.	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	1.382.400	16.588.800
Honorarios Contador	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Gastos Previsionales	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Subtotal Costos de Recurso Humano	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	7.827.120	93.925.440
I.V.A. Credito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Operacionales														
Gasto Financiero (Interes por Prestamos)	7.198	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.198
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Egresos I.V.A. y No Operac.	7.198	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.198
TOTAL EGRESO	8.524.318	8.517.120	8.517.120	8.517.120	9.417.120	9.717.120	9.717.120	9.217.120	8.917.120	8.917.120	8.917.120	8.917.120	8.917.120	107.812.638
SALDO NETO DE I.V.A.														
Utilidad Año Anterior	40.216.661	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.216.661
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	45.516.343	5.306.880	5.306.880	5.306.880	5.270.880	4.970.880	4.970.880	5.470.880	5.770.880	5.770.880	5.770.880	5.770.880	5.770.880	105.204.023
PPM	3,0%	414.720	414.720	414.720	414.720	440.640	440.640	440.640	440.640	440.640	440.640	440.640	440.640	5.184.000
Recuperación de Renta del PPM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5.184.000
IMPUESTO A LA RENTA	20%	9.103.269	1.061.376	1.061.376	1.061.376	1.054.176	994.176	994.176	1.094.176	1.154.176	1.154.176	1.154.176	1.154.176	21.040.805
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	35.998.354	3.830.784	3.830.784	3.830.784	3.776.064	3.536.064	3.536.064	3.936.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	84.163.218
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO / ACUMULADA	35.998.354	39.829.138	43.659.922	47.490.706	51.266.770	54.802.834	58.338.898	62.274.962	66.451.026	70.627.090	74.803.154	79.013.218	83.213.218	84.163.218
Prestamo (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Prestamo (-)	-378.858	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-378.858
Depreciaciones (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.	35.619.496	3.830.784	3.830.784	3.830.784	3.776.064	3.536.064	3.536.064	3.936.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	83.784.360
FLUJO ACUMULADO (CAJA)	35.619.496	39.450.280	43.281.064	47.111.848	50.887.912	54.423.976	57.960.040	61.896.104	66.072.168	70.248.232	74.424.296	78.600.360	82.776.424	83.784.360
INVERSIONES (-)														
Recuperación Valores Residuales (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.	35.619.496	3.830.784	3.830.784	3.830.784	3.776.064	3.536.064	3.536.064	3.936.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	4.176.064	83.784.360
FLUJO ACUMULADO (CAJA)	35.619.496	39.450.280	43.281.064	47.111.848	50.887.912	54.423.976	57.960.040	61.896.104	66.072.168	70.248.232	74.424.296	78.600.360	82.776.424	83.784.360
Valor Actual Neto (VAN)	48.261.885													
Tasa de Descuento	16,0%													
Tasa Interna de Retorno Marginal (TIRM)	#DIV/0!													
Tasa de Financiamiento	3,0%													
Tasa de Reinversión	10,0%													
Tasa Interna de Retorno (TIR)	#NUM!													

AÑO	Proyección Año N° 05												TOTAL ANUAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
INGRESOS x VENTA													
Proyectos Gestión	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	10.368.000	124.416.000
Proyectos Comercial	6.220.800	6.220.800	6.220.800	6.220.800	7.257.600	7.257.600	7.257.600	7.257.600	7.257.600	7.257.600	7.257.600	7.257.600	82.944.000
Subtotal Ingresos x Venta	16.588.800	16.588.800	16.588.800	16.588.800	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	207.360.000
I.V.A. Debito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	16.588.800	16.588.800	16.588.800	16.588.800	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	17.625.600	207.360.000
COSTOS													
Operacionales y Administrativos													
Gastos Administración, Indunet	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
Telefonia Movil	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Telefonia Fija / internet	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Informatica	-	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Ariendo Oficinas	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.640.000
Gastos Comunes	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Alimentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustible	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Certificación ISO / Nch / Responsabilidad Social	-	-	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Imagen Corporativa	-	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
Costos por Venta	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Costos Oper.	690.000	690.000	690.000	690.000	1.590.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	1.890.000	13.880.000
Costos de Recurso Humano													
Sueldo Luis Felipe Acuña E. (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Sueldo Aquiles Rifo Bravo (Socio Director)	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	21.600.000
Ejecutivo Gestión	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Ejecutivo Comercial	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Comisión por Proyecto	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	497.664	5.971.968
Provisión para RR.HH.	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	1.658.880	19.906.560
Honorarios Contador	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Gastos Provisionales	20%	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Subtotal Costos de Recurso Humano	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	8.186.544	98.238.528
I.V.A. Credito	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Operacionales													
Gasto Financiero (Interes por Prestamos)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Egresos I.V.A. y No Operac.		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESO	8.876.544	8.876.544	8.876.544	8.876.544	9.776.544	10.076.544	10.076.544	10.076.544	10.076.544	10.076.544	10.076.544	10.076.544	112.118.528
SALDO NETO DE I.V.A.		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Año Anterior	83.784.360												83.784.360
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	91.496.616	7.712.256	7.712.256	7.712.256	7.849.056	7.549.056	7.549.056	8.049.056	8.349.056	8.349.056	8.349.056	8.349.056	179.025.832
PPM	3,0%	497.664	497.664	497.664	497.664	528.768	528.768	528.768	528.768	528.768	528.768	528.768	6.220.800
Recuperación de Renta del PPM		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6.220.800
IMPUESTO A LA RENTA	20%	18.299.323	1.542.451	1.542.451	1.542.451	1.569.811	1.569.811	1.569.811	1.609.811	1.669.811	1.669.811	1.669.811	35.805.166
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		72.699.629	5.672.141	5.672.141	5.672.141	5.750.477	5.510.477	5.510.477	5.910.477	6.150.477	6.150.477	6.150.477	143.220.666
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO / ACUMULADA		72.699.629	78.371.770	84.043.911	89.716.051	95.466.528	100.977.005	106.487.482	112.397.959	118.548.435	124.698.912	130.849.389	143.220.666
Prestamo (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Prestamo (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia de Capital (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.		72.699.629	5.672.141	5.672.141	5.672.141	5.750.477	5.510.477	5.510.477	5.910.477	6.150.477	6.150.477	6.150.477	143.220.666
FLUJO ACUMULADO (CAJA)		72.699.629	78.371.770	84.043.911	89.716.051	95.466.528	100.977.005	106.487.482	112.397.959	118.548.435	124.698.912	130.849.389	143.220.666
INVERSIONES (-)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación Valores Residuales (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DESPUES DE IMPTO.		72.699.629	5.672.141	5.672.141	5.672.141	5.750.477	5.510.477	5.510.477	5.910.477	6.150.477	6.150.477	6.150.477	143.220.666
FLUJO ACUMULADO (CAJA)		72.699.629	78.371.770	84.043.911	89.716.051	95.466.528	100.977.005	106.487.482	112.397.959	118.548.435	124.698.912	130.849.389	143.220.666
Valor Actual Neto (VAN)	88.703.723												
Tasa de Descuento	16,0%												
Tasa Interna de Retorno Marginal (TIRM)	#DIV/0!												
Tasa de Financiamiento	3,0%												
Tasa de Reinversión	10,0%												
Tasa Interna de Retorno (TIR)	#NUM!												

Capítulo 10 : Conclusiones

Bajo los parámetros descritos anteriormente, se puede concluir que nuestro negocio es debe centrarse en sectores industriales de mayor crecimiento como son el sector turístico, de salud y educacional, estos dos últimos, reflejado en el nivel de mala gestión del funcionamiento de sus operaciones.

Generar una diversificación en la estrategia de venta al sector privado, bajo una metodología establecida dentro del modelo de negocio de Indunet Asesores SpA, la cual este validada a nivel mundial, como es el caso de la Venta Profesionalizada.

Capítulo 11 : Bibliografía

1. HAX, M. 1996. "Gestión de empresa con una visión estratégica". Edición Dolmen. 4ª edición.
2. JOFRÉ ROJAS, ENRIQUE. Modelo de diseño y ejecución de Estrategias de Negocios. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
3. PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1ª Edición, 37ª Reimpresión revisada. Colonia San Juan Tlihuaca, México DF.: Grupo Editorial Patria, 2007. ISBN 968-26-1184-9.
4. PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ª Edición, 6ª Reimpresión revisada. Colonia San Juan Tlihuaca, México DF.: Grupo Editorial Patria, 2007. ISBN 970-24-0203-4.
5. Hitt, Black, Porter. "Administración".
6. Arnoldo Hax, Nicolás Majluf. Estrategias para el Liderazgo Competitivo de la visión a los resultados. Ediciones Garcia S.A.

Capítulo 12 : Anexos y Apéndices

12.1. Anexo A. Competidores por Proyectos.

AÑO	CLIENTE	PROYECTO	COMPETIDOR								
			Razon Social	Nombre de Fantasia	RUT	Dirección	Fono	Mail	Web	Situación	Precio Ofertado
2009	SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (SERNATUR)	"Diagnostico de Brechas de calidad para servicios turísticos del Territorio Chile Emprende Cordillera en base a normas INN- Sematur"	PRODUCTORA, FELIPE MANUEL VALDES E.I.R.L.	CINCO	76.027.311-2	Av. 11 de Septiembre 1860, Santiago	(56)(2) 2329973				
			CONSULTORA CAPACITACION Y DESARROLLO EDUCER LIMITADA	Educer Ltda. o Consultora Educer Ltda.	76.050.300-2	Avenida España N° 1519, Curíco	(56)(75) 315102	otec.educer@gmail.com			
			DESARROLLO Y COMUNICACION LIMITADA	DYC Ltda.	76.497.840-4	Av. Francia 795 Valparaíso	(56)(32) 3171753				
			CLAUDIO MANUEL COVACEVICH PONCE E.I.R.L.	Vía Humana Consultores	76.570.290-9	Av. Cuatro Esquinas 751, Oficina 2, La Serena	(56)(51) 292048		www.viahumana.cl	-	
			OPTIMIZA ASESORES CONSULTORES DE EMPRESAS LIMITADA	Optimiza Asesores Consultores de Empresas Ltda.	77.808.250-0	Edificio casa Colorada, Merced N° 838-A Oficina 87, Santiago	(56)(2) 6732743	optimizaconsultores@optimizaconsultores.cl	www.optimizaconsultores.cl	-	
			Instituto de desarrollo empresarial y capacitacion	Instituto de desarrollo empresarial y capacitacion	86.299.400-0	Av. 11 de septiembre 2155 ofic.1001 torre C	(56)(2) 4530279				

AÑO	CLIENTE	PROYECTO	COMPETIDOR								
			Razon Social	Nombre de Fantasia	RUT	Dirección	Fono	Mail	Web	Situación	Precio Ofertado
2008	SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (SERNATUR)	Análisis del mercado turístico del territorio Chile Emprende Rutas del Sol	SOC DE CONSULTORIA DE DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE LIMITADA	DTS Consultores Ltda.	76.009.090-5	Avenida Suecia 15, oficina 71, Santiago	(56)(02) 3348917	contacto@dtsconsultores.cl	www.dtsconsultores.cl/	-	
			CONSULTORA NOVOSOPHIA LIMITADA	NOVOSOPHIA LTDA	76.018.778-k	ortuzar 817	(52)(2) 8325412				
			SOC DE CONSULTORES Y EMPRESACONSTRUCTORA E L H Y COMPANIA	E.L.H. y Cia. Ltda.	76.273.310-2	Merced 349 OFICINA 10 Barrio Bellas Artes, Santiago	(56)(02) 6336110				
			PATRICIO LARA GONZALEZ SERV DE CONSULT PUBLICIDAD Y CAPACITACION EIRL	Expresión Sur, E.I.R.L.	76.315.130-1	Catedral 1933, Depto. 304-A	(56)(2) 6882927				
			ADRIASOLA Y CARRIZO COMPANIA LIMITADA	FYL Limitada	76.414.420-1	Caupolicán 3830, casa F	(52)(2) 8128078				
			MARCELO VASQUEZ CENTRO DE ORIENT.INTEGRAL CEOIN EIRL	CEOIN Consultores	76.526.040-K	Ahumada 6, Oficina 43, Santiago Centro	(56)(2) 6729242				
			AMBAR S A	Ambar S.A.	96.697.500-8	José Pedro Alessandri 1495 Ñuñoa	(56)(2) 8101298				
			GRUPO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TERRITORIALES S A	Grupos de Estudios Económicos y Territoriales S.A.	96.895.360-5	Alfárez Real 1160, Oficina 22, Providencia.	(56)(2) 2357813				
			INTEGRAREDES S A	Integraredes S.A.	99.595.950-k	Nocedal 6980 - B	56-2-6399827				
2009	COMITÉ INNOVA CHILE - CORFO	ESTUDIO "AGENDA DE INNOVACIÓN EN DESTINO TURÍSTICO PARA LA REGIÓN METROPOLITANA".	Servicios Profesionales Compañía Limitada	"AVANZAR Ltda"	76.308.200-8	Colo Colo 379, Oficina 1404	(56)(41) 2464463				
			CENTRO DE ESTUDIOS SOCIO ECONOMICOS PARA	CENTRO DE ESTUDIOS SOCIO ECONOMICOS PARA EL DESARR	70.779.800-9	San Crecente 551	56-2-3684300				

AÑO	CLIENTE	PROYECTO	COMPETIDOR								
			Razon Social	Nombre de Fantasia	RUT	Dirección	Fono	Mail	Web	Situación	Precio Ofertado
2009	SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (SERNATUR)	"Estudio del Potencial Turístico del Territorio Cordillera (Demanda / Oferta)"	ESPINOSA BERGERET FERNANDA Y OTROS	ENTRETENTEN CHILE	53.310.432-0	Rafael Cañas 50 Oficina D	(56)(2) 3649543				
			CORP PRIVADA DE DESARROLLO SOCIAL GRUPO DE	GIA	72.400.300-1	Rafael Cañas N° 39 2° piso - Providencia	(56)(2) 2443833				
			SOC DE CONSULTORIA DE DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE LTDA	DTS Consultores Ltda.	76.009.090-5	Avenida Suecia 15, oficina 71	(56)(02) 3348917				
			PRODUCTORA, FELIPE MANUEL VALDES E.I.R.L.	CINCO	76.027.311-2	Av. 11 de Septiembre 1860	(56)(2) 2329973				
			CLAUDIO MANUEL COVACEVICH PONCE E.I.R.L.	Via Humana Consultores	76.570.290-9	Carlos Mondaca 2266	(56)(51) 292048				
			CONSULTORES EN GEOGRAFIA TURISMO MEDIO AMBIENTE Y TERRITORIO LIMITADA	GEOMATT Consultores	76.646.810-1	Av Apoquindo 5555, Oficina 702.	(56)(2) 8330656				
			Instituto de desarrollo empresarial y capacitacion	Instituto de desarrollo empresarial y capacitacion	86.299.400-0	Av. 11 de septiembre 2155 ofic.1001 torre C	(56)(2) 4530279				
2009	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena - CONADI	Promoción y Validación del Instituto de Cultura, Ciencia y Tecnología Indígena de la Región Metropolitana de Santiago	SIN COMPETENCIA								
2009	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena - CONADI	Jornada Nacional de Evaluación del Programa de EIB CONADI	CARLOS IVAN LEPE GAGLIARDI	Carlos Iván Lepe Gagliardi	6.021.411-5	Príncipe de Gales 87 Santiago Centro	(56)(2) 6966390				
			HOTELERA QUEEN ROYAL LTDA.	HOTELERA QUEEN ROYAL LTDA.	77.793.380-9	5 Norte 655, Viña del Mar	(56)(32) 2470707				
2009	Instituto de Normalización Previsional - INP	CAPACITACION - UN CURSO DE GESTION DEL CAMBIO.	Ingeniería Luis Felipe Acuña Echeverría E.I.R.L.	INDUNET E.I.R.L.	76.339.320-8	Aconcagua 1222, Santiago	(56)(9)82492003			ADJUDICADA	\$ 3,600,000.00
			ORGANISMO TECNICO DE CAPACITACION SENTIDO HUMANO LTDA.	Sentido Humano Ltda.	76.894.670-1	Merced 332 Of. 33, Santiago	(56)(02) 6382372			ACEPTADA	\$ 2,450,000.00
			Business Management Group S.A.	BMG S.A.	76.899.220-7	Cosme Churruca 368, Lomas de San Andrés - Concepción	(56) (41) 2796562	www.bmg.cl	ACEPTADA	\$ 2,800,000.00	

AÑO	CLIENTE	PROYECTO	COMPETIDOR								
			Razon Social	Nombre de Fantasia	RUT	Dirección	Fono	Mail	Web	Situación	Precio Ofertado
2009	Ilustre Municipalidad de San Esteban	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	Ingenieria Luis Felipe Acuña Echeverría E.I.R.L.	INDUNET E.I.R.L.	76.339.320-8	Aconcagua 1222, Santiago	(56)(9)82492003			ADJUDICA DA	\$ 9,800,000.00
			MELANIA BARTHOLOMEW RUIZ CONSULTORIA Y SERVICIOS	Consultora Bartholomew	76.788.680-2	Avenida 11 de septiembre 1881, oficina 1823 - Providencia, Santiago	(56)(2) 3355948			RECHAZA	\$ -
			CONSULTORIAS Y SOLUCIONES LIMITADA	Answers & Solutions	77.050.850-9	arzobispo larrain gandarillas 82	(56)(02) 8930508			ACEPTAD A	\$ 9,500,000.00
			CAS CHILE S A DE I	CAS-CHILE S.A. de I. -Suc	96.525.030-1	Marín N° 0586, Santiago	(56)(02) 4966900			ACEPTAD A	\$ 8,950,000.00

12.2. Anexo B. Cuestionario Proceso Declarativo

1. ¿Cuál es nuestro Negocio/Servicio? (Razón de ser)
2. ¿Cómo es nuestra Organización?
3. ¿Qué quiere ser? y a ¿Quién quiere servir?
4. ¿Cuáles son sus actividades presentes y futuras?
5. ¿Quiénes son los clientes actuales de su Organización?
6. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la Organización?
7. ¿Dónde compite la Organización?
8. ¿Es la Tecnología un interés de la Organización?, ¿Por qué?
9. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
10. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
11. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa y su principal ventaja competitiva?
12. ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
13. ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?
14. ¿Cómo le gustaría que su empresa sea en 50 años más?

12.3. Anexo C. Análisis Organizacional

Recursos Tangibles:

- ✓ Financieros: \$2.500.000.-
- ✓ Físicos: Arriendo, con instalación a Internet, 3 Notebooks

Recursos Intangibles:

- ✓ Experiencia
- ✓ Imagen de seriedad futura (enfocado principalmente en la formación que tienen los integrantes de la empresa)
- ✓ Redes de contacto

Recursos Humanos:

- ✓ Conocimiento: Grados Académicos de los participantes de la empresa
- ✓ Comunicación: Redes de comunicación que poseen
- ✓ Motivación: Vista de acuerdo a la forma de manejar el negocio, es decir, a través de participación directa en la utilidad de los proyectos realizados.

Capacidades:

Dentro de su equipo de consultores, nuestra empresa cuenta con un equipo de profesionales con amplios conocimientos y experiencia en las áreas relacionadas con la mejora, estandarización y optimización de procesos en entidades públicas y privadas. Nuestros profesionales poseen postgrados (Master, MBA, Ph.D.) de universidades nacionales y europeas en áreas de negocios, economía, políticas públicas e ingeniería. Éstos profesionales han sabido combinar su experiencia profesional con la académica, realizando investigación y docencia en universidades de prestigio nacional.