



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS DE
PRODUCTOS SAP**

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

LUIS MARCELO CARVAJAL RODRÍGUEZ

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

La sociedad Vanhauwaert y Vásquez Ltda es una sociedad clasificada como pequeña empresa, que se ofrece servicios de Tecnología de la Información entorno a soluciones empresariales SAP. El desafío de este trabajo consiste en elaborar un plan de negocio que permita a esta empresa aumentar sus ingresos anuales en base al crecimiento de su cartera de clientes.

El análisis externo de la empresa permite visualizar el comportamiento de la industria las TI, donde las cifras de crecimiento se acercan al 15% anual desde el año 2011, con gasto representativo del PIB del 1,06% valor que es aún inferior al 6% que destinan los países desarrollados. En el marco de esta industria, se analiza el mercado de productos SAP, líder mundial en la fabricación de software empresarial, con la finalidad de evaluar las oportunidades que la sociedad Vanhauwaert y Vásquez Ltda poseen en dicho segmento. El fabricante alemán SAP representa una potencia en la industria nacional, donde lidera el mercado de soluciones para negocio (ERP, CRM, etc.) con un 31%.

Para la estimación del mercado potencial de la sociedad en estudio, se evalúa el gasto que efectúan las empresas chilenas en TI, las cuales destinan un 2% como promedio del presupuesto anual respecto de sus ventas. De esta inversión, el interés se centra en el gasto destinado a servicios TI, específicamente en el consumo de consultoría, implementación de soluciones, desarrollo y mantención de software, asociadas a productos SAP, estimando así una cuota de 0,41% del total presupuestado por las industrias nacionales, que equivale a US\$ MM 125,4 anuales.

En la evaluación cualitativa, se caracteriza el mercado de servicios TI basándose en el Estudio Nacional de Tecnologías de Información (ENTI, 2013), el cual recoge los atributos que son valorados por los clientes al momento de contratar prestaciones TI; así mismo, efectúa una evaluación de los proveedores más reconocidos del mercado en cada uno de estos atributos. Con esta información, se promueve la potencial segmentación de clientes para la empresa en estudio, esperando generar ventajas competitivas orientadas hacia una estrategia de diferenciación con nicho de mercado en la industria automotriz y de servicios SAP.

La evaluación financiera de la estrategia se basa en un proyecto puro de inversión con una proyección a 5 años. El flujo de caja construido entregó valores de factibilidad siendo los indicadores TIR = 34% y VAN = \$ 59.940.025 los que indican la viabilidad del proyecto.

Finalmente, se identifican los riesgos de la estrategia relacionados con la tendencia hacia disminución de profesionales TI; alta oferta de servicios SAP que puede incentivar la competencia por precios y la sustentabilidad débil de la sociedad por la dependencia de flujos en base a proyectos. Las principales mitigaciones hacen referencia a inversión en retención del know how, enfoque en la fidelización de clientes con tendencia a formalizar relaciones con contratos de servicios mensuales que entreguen una base financiera a Vanhauwaert y Vásquez Ltda.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	8
2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
3	ALCANCE	9
4	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	9
4.1	Objetivo General	9
4.2	Objetivos Específicos	9
4.3	Resultados Esperados	9
5	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	9
5.1	Presentación	9
5.2	Servicios ofrecidos	10
5.3	Descripción de clientes actuales	12
5.4	Proveedores de servicios	14
5.5	Situación financiera	15
5.6	Tipos de contrato y tarifas	16
5.7	Cobranza	16
6	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	17
6.1	Antecedentes de la industria de servicios TI	17
6.2	Descripción de servicios TI entorno a productos SAP	20
6.3	Definición cuantitativa de mercado objetivo	24
6.4	Definición cualitativa de mercado objetivo	27
6.5	Análisis de Micro Entorno: servicios TI entorno a productos SAP	33
6.5.1	Amenaza de nuevos entrantes	33
6.5.2	Poder de negociación de los proveedores	34
6.5.3	Poder de negociación de los compradores	34
6.5.4	Amenaza de sustitutos	35
6.5.5	Rivalidad entre los competidores existentes	35
6.5.6	Resumen de valorización de fuerzas	35
6.5.7	Atractivo de la industria: servicios TI entorno a productos SAP	36
6.6	Potenciales clientes mercado automotriz	38
6.6.1	Caracterización Mercado automotriz	39
6.6.2	Potenciales clientes mercado automotriz	43
6.7	Potenciales clientes empresas consultoras de servicios TI	44
6.8	Tendencias del mercado TI	45
7	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	45

7.1	Análisis FODA.....	45
7.1.1	Fortalezas.....	45
7.1.2	Oportunidades.....	46
7.1.3	Debilidades.....	47
7.1.4	Amenazas.....	47
7.2	Resumen de diagnóstico estratégico.....	48
8	PROPUESTA DE ESTRATEGIA.....	49
8.1	Segmentación.....	50
8.2	Marketing Mix.....	50
8.2.1	Servicios.....	50
8.2.2	Precio.....	51
8.2.3	Plaza.....	52
8.2.4	Promoción.....	52
8.3	Nueva organización.....	53
9	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	53
9.1	Estimación de ingresos.....	53
9.2	Inversión.....	54
9.3	Costos.....	54
9.4	Gastos.....	54
9.5	Flujo de caja.....	54
9.6	Factibilidad económica.....	55
10	CONCLUSIONES.....	55
11	Bibliografía.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de funciones y roles de los integrantes de la sociedad (Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por los socios)	10
Tabla 2. Descripción de la participación de los socios en los servicios ofrecidos por Vanhauwaert & Vásquez (Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por los socios)	12
Tabla 3. Resumen de clientes actuales (Fuente: elaboración propia basada en información contable de la sociedad)	12
Tabla 4. Resumen de tarifas por servicio, en valor UF por día (Fuente: Elaboración propia según información entregada por la empresa)	16
Tabla 5. Composición del mercado objetivo para Vanhauwaert y Vásquez Ltda (Fuente: Elaboración propia)	26
Tabla 6. Evaluación de reconocimiento de la proveedor TI (Fuente: (ENTI, 2013))	27
Tabla 7. Proveedores TI referenciados y los servicios SAP que ofrecen (Fuente: Elaboración propia en base a información web de cada proveedor).....	28
Tabla 8. Variables de mercado para la evaluación de proveedores (Fuente: (ENTI, 2013))	28
Tabla 9. Variables de técnicas para la evaluación de proveedores (Fuente: (ENTI, 2013))	29
Tabla 10. Fuerzas de Porter para servicios SAP de implementación y puesta en marcha	35
Tabla 11. Fuerzas de Porter para servicios SAP de mejora continua.....	36
Tabla 12. Representantes de marcas automotrices que poseen soluciones SAP (Fuente: SAP A.G. y ANAC).....	44
Tabla 13. Ventas de empresas de servicios TI en Chile (PromPeru, 2012).....	44
Tabla 14. Descripción de segmentación para Vanhauwaert y Vásquez Ltda.	50
Tabla 15. Definición de estrategia precios (Fuente: Elaboración propia)	51
Tabla 16. Ventas de vehículos livianos hasta diciembre 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013)).....	61
Tabla 17. Ventas de vehículos pesados hasta diciembre 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013)	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentajes de participación de ingresos de la sociedad por clientes (Fuente: Elaboración propia basada en información contable de la empresa).....	13
Gráfico 2. Resultados financieros de Vanhauwaert & Vásquez durante los últimos 3 años (Fuente: Elaboración propia basada en información contable. * Año estimado, sin cierre al momento del informe).....	15
Gráfico 3. Ingresos de Vanhauwaert & Vásquez Ltda por cada cliente durante el año 2013 (Fuente: Elaboración propia según información contable de la empresa).....	16
Gráfico 4. Distribución del gasto TI en Chile (Fuente: Informe de Actividad TI (ACTI, 2013)).....	17
Gráfico 5. Crecimiento anual de gasto en TI en Chile (Fuente: Informe Actividad TI (ACTI, 2013)).....	18
Gráfico 6. Tendencia de crecimiento de los servicios TI en Chile (Fuente: Elaboración propia basada en el informe de ACTI).....	19
Gráfico 7. Distribución de las empresas del sector TIC por tamaño (Fuente: (ACTI, 2013)).....	19
Gráfico 8. Participación de SAP en el mercado de software ERP (Fuente: Reporte privado de SAP Chile).....	21
Gráfico 9. Participación de SAP en empresas chilenas según sector (Fuente: Reporte privado SAP Chile).....	21
Gráfico 10. Presupuesto TI como porcentaje de facturación (Fuente: Informe 2012 ENTI).....	25
Gráfico 11. Distribución de presupuesto TI por partidas.....	25
Gráfico 12. Presupuesto TI para las sub-partidas de servicios.....	26
Gráfico 13. Nivel de referencia entre clientes de proveedores TI (Fuente: (ENTI, 2013)).....	27
Gráfico 14. Distribución de ventas de vehículos livianos en Chile, 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013).....	42
Gráfico 15. Distribución de ventas de vehículos pesados en Chile, 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013).....	42

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Requerimientos y compromisos básicos para entrar en cada una de las categorías de Services Partner	23
Imagen 2. Ranking de importancia de variables técnicas para el área de Desarrollo de Software (Fuente: (ENTI, 2013)	30
Imagen 3. Ranking de importancia de variables técnicas para el área de Implementación de Aplicaciones (Fuente: (ENTI, 2013)	30
Imagen 4. Ranking de importancia de variables técnicas para el área de Consultoría (Fuente: (ENTI, 2013))	31
Imagen 5. Evaluación de proveedores en todas las variables técnicas con respecto al nivel de precios	32
Imagen 6. Evolución de ingresos de Sonda S.A. en Chile (Fuente: Memoria anual 2011 Sonda, www.svs.cl)	36
Imagen 7. Evolución del EBITDA de Sonda S.A. en Chile (Fuente: Memoria anual 2011 Sonda, www.svs.cl)	37
Imagen 8. Distribución de ingresos de Sonda S.A. por línea de negocio (Fuente: Memoria anual 2011 Sonda, www.svs.cl)	37
Imagen 9. Distribución de los ingresos de Sonda en Chile en el años 2012 (Fuente: Resumen Memoria anual 2012 Sonda, www.svs.cl)	38
Imagen 10. Segmentos y categorías de la industria automotriz (Fuente: (ANAC, 2012))	39
Imagen 11. Participación por origen de marca y fabricación en ventas de vehículos livianos (Fuente: (ANAC, 2012)).....	40
Imagen 12. Participación por origen de marca y fabricación en ventas de vehículos pesados (Fuente: (ANAC, 2012))	41
Imagen 13. Mapa que relaciona la madurez de las soluciones TI en la empresa con el impacto en el negocio (Fuente: material de apoyo Tecnología de la información, profesor Claudio Guzmán)	49
Imagen 14. Categorías segmento vehículos livianos y medianos (Fuente: (ANAC, 2012))	59
Imagen 15. Categorías segmento vehículos pesados (Fuente: (ANAC, 2012))	60

1 INTRODUCCIÓN

Chile es un país que ha presentado un crecimiento económico sostenido, dando oportunidad al auge de las empresas quienes aprovechan las condiciones estables del país para generar negocios a nivel interno, con otros países de la región y exportando a otros continentes.

Todas estas oportunidades de comercialización con aperturas globales, han impulsado la modernización de las empresas tratando de buscar llegar rápidamente al mercado, pero para ello han debido optimizar no solo sus procesos, si no que adquirir tecnología que le permita competir y liderar mercados. Es así como la industria de las Tecnología de la Información está llamada a cumplir roles claves en las estrategias de las compañías para conseguir posicionamientos en sus respectivos segmentos competitivos.

La industria TI ya no es una utopía y ha influido en la transformación de las organizaciones, tanto en sus operaciones globalizando las cadenas de valor como en las decisiones estratégicas donde tener información clave en tiempo real puede llevar a la cima a una compañía. También ha modificado la estructura de las organizaciones quienes buscan en terceros especialización y conocimientos basados en buenas prácticas de utilización de la tecnología orientada al negocio.

En este ámbito se desempeña la consultora TI Vanhauwaert y Vásquez Ltda, quienes brindan servicios especializados de productos SAP tales como ERP, CRM, Business Intelligence, entre otros. Su origen data desde el año 2008 formada por dos socios quienes reúnen diez años de experiencia trabajando bajo el alero del fabricante alemán y grandes empresas TI quienes subcontratan los servicios de esta sociedad.

Luego de cinco años de existencia, la sociedad ha decidido emprender un camino hacia el crecimiento económico de la empresa, considerando la necesidad de mover los destinos hacia una estrategia de negocios basada en las oportunidades que entrega la industria TI en Chile.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad Vanhauwaert y Vásquez Ltda participa en un mercado que presenta crecimiento en los últimos cuatro años en cuanto a gasto por parte de los consumidores como participación de los productos SAP, de los cuales sus socios son especialistas con diez años de experiencia.

Sin embargo, la empresa se ha estancado en su nivel de ingresos, pudiéndose deducir que no se están aprovechando las oportunidades del mercado.

El presente proyecto tiene por motivación generar un plan de negocio para Vanhauwaert y Vásquez Ltda que pueda apoyar el crecimiento de la empresa, aumentando sus ingresos basados en sus actuales líneas de negocio.

3 ALCANCE

El alcance del proyecto de tesis corresponde al diseño de un plan de negocio en el marco del mercado TI chileno, específicamente en los segmentos de servicios y software de productos SAP, donde la sociedad en cuestión presenta sus mayores potencialidades de crecimiento.

En este estudio no se abordan los siguientes aspectos:

- Etapas posteriores al diseño, como la implementación, ni el control y seguimiento de la Estrategia.
- Análisis de apertura de nuevas líneas de negocio para alcanzar el crecimiento esperado.
- Cambio de rubro o cualquier otro tipo de estudio que se alejen de los objetivos planteados.

4 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la sociedad “Vanhouwaert y Vásquez Ltda.”, que permita aumentar en un 100% su ingreso anual en el plazo de dos años.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis para determinar la factibilidad económica y financiera para la expansión de la sociedad entorno a productos SAP y las líneas de negocio actuales.
- Analizar crecimiento de la empresa determinando la cantidad de clientes necesarios para alcanzar el nivel de ingreso esperado en el plazo propuesto.

4.3 Resultados Esperados

Se espera definir una estrategia basada en el plan de negocio que permita a la sociedad “Vanhouwaert y Vásquez Ltda.” el crecimiento económico propuesto en un plazo de dos años, alineándose con los objetivos planteados.

5 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1 Presentación

Vanhouwaert & Vásquez Ltda., es una empresa que ofrece servicios TI basados en conocimientos de productos SAP, tales como ERP, Business Intelligence, CRM, Solution Manager y todo aquella solución del fabricante alemán que esté diseñada en la tecnología SAP Netweaver, orientados a compañías que otorgan servicios hosting a medianas y grandes empresas que utilizan productos SAP para soportar sus procesos de negocio. Actualmente, sus oficinas se encuentran

ubicadas en la comuna de Providencia de la Región Metropolitana y su origen data del año 2008 como constitución bajo la categoría de Asesoría y Servicios informáticos, conformada por dos socios que cuentan con diez años de experiencia en esta industria.

En el correr de los cuatro años de existencia, Vanhauwaert & Vásquez Ltda se ha dedicado a atender a un cliente, lo que ha limitado su expansión, operando bajo el modelo de atender las necesidades de instalación, soporte y mejora de los software SAP pertenecientes a los clientes de Adexus.

La facturación anual ha permitido a la empresa solventar sus costos y distribución de utilidades entre sus socios, política que junto a estar dedicados a un cliente cautivo, no les ha permitido crecer financieramente en base al aumento de cartera de clientes y generación de capital de trabajo.

Durante el mes de mayo del año 2013, se incorpora un nuevo integrante a la sociedad, lo que implica la agregar nuevos servicios circunscritos siempre en el entorno SAP.

La estructura organizacional actual de la sociedad está basada en los socios y una contadora, sin estructura de organigrama o más bien plana, donde las decisiones son abordadas por los socios. En la siguiente tabla se describen las funciones de cada integrante en los servicios prestados y el rol que cumplen dentro de la operación de la sociedad.

INTEGRANTE	CARGO	FUNCIÓN	ROL EMPRESA
Geert Vanhauwaert S.	Socio consultor	Consultor de tecnologías SAP NetWeaver.	Supervisión de labores contables
Jaime Vásquez Q.	Socios consultor	Consultor de tecnologías SAP NetWeaver.	Actividades financieras
Elizabeth Echeverría S.	Contadora	--	Contabilidad, facturación y gestión de cobranza

Tabla 1. Descripción de funciones y roles de los integrantes de la sociedad (Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por los socios)

5.2 Servicios ofrecidos

Los servicios TI ofrecidos por Vanhauwaert & Vásquez Ltda están sustentados en las tecnologías desarrolladas por el fabricante de software SAP, distinguiéndose tres principales y un cuarto no asociado a estas tecnologías:

Administración Basis: Este servicio compone el ingreso principal de la sociedad, convirtiéndose en el core del negocio y dónde se obtienen competencias sustentadas en la trayectoria de sus socios, quienes brindan este servicio. Las características de este servicio consisten en:

- Instalación, configuración y optimización de productos SAP en proyectos de implementación
- Ejecución técnica en proyectos de actualización, migraciones, configuraciones de nuevos módulos y rollouts en sistemas ERP.
- Soporte profesional de productos con servicios de resolución de problemas, aplicación de recomendaciones y correcciones, apoyo en procesos de mejora continua.

Integración de sistemas: Es común encontrar en las empresas diversos sistemas TI que soportan los procesos de negocio y que no se comunican entre sí, por lo tanto, basado en el estándar SOA (Arquitectura Orientada a Servicios), este servicio apunta a cubrir las necesidades de las empresas en lograr la interoperabilidad de sus tecnologías, permitiendo eliminar procesos manuales y horas hombre dedicadas a traspasar información de un sistema a otro. Las actividades relacionadas son las siguientes:

- Consultoría de arquitectura TI y definición SOA.
- Diseño y construcción de módulos de integración de sistemas.
- Gestión de proyectos de integración.

El core de este servicio se basa en utilizar tecnologías que permitan integrar sistemas No-SAP (legacys) con las soluciones propietarias SAP y su principal característica es construir módulos de software que sean capaces de transmitir datos entre los sistemas, automatizando procesos manuales.

Este servicio es complementado con el apoyo de proveedores especialistas en módulos funcionales que construyen componentes de negocio en los productos SAP involucrados.

Soluciones móviles empresariales: esta es una nueva gama de soluciones que ha sido implementada durante el segundo semestre del 2013, consistiendo en diseñar y construir soluciones móviles a la medida que permitan optimizar procesos empresariales. Además, el valor agregado que se incorpora en las propuestas es la integración con los sistemas transaccionales o de inteligencia de negocio SAP implementados previamente en el cliente.

Actualmente, Vanhauwaert & Vásquez Ltda cuenta con un proyecto ya implementado y otro en desarrollo, apoyado con proveedores especialistas en tecnología móvil.

Otros servicios no SAP: consiste en prestaciones outsourcing de gestión de proyectos. Básicamente, se lideran proyectos TI durante periodos definidos apoyando la coordinación y seguimiento de las actividades principales, entregando informes a la respectiva gerencia responsable.

En la siguiente tabla, se describe la participación de los socios de Vanhauwaert & Vásquez Ltda en los servicios ofrecidos de acuerdo a cada etapa de los proyectos.

SERVICIO	VENTA	EJECUCIÓN	TEST CALIDAD	POST VENTA
Adm. Basis	Total	Total	Total	Total
Integración SOA	Total	Parcial	Total	Total
Movilidad	Total	Parcial	Total	Total
Outsourcing No SAP	Total	Total	Total	No aplica

Tabla 2. Descripción de la participación de los socios en los servicios ofrecidos por Vanhauwaert & Vásquez
(Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por los socios)

De acuerdo a cada etapa, se define como participación “Total” de los socios como la dedicación a tiempo completo y la intervención “Parcial” hace referencia a que se incorpora servicios outsourcing para cumplir con el proyecto vendido. Esta modalidad busca subcontratar especialidades técnicas de forma temporal, evitando el crecimiento interno de la sociedad. Por ejemplo, en el caso de los servicios “Integración SOA” y “Movilidad” para la etapa de ejecución se define como participación “Parcial” donde se deriva la construcción de software a especialistas según el servicio prestado, esto crea una partida de proveedores a la sociedad que debe ser administrada y gestionada.

El objetivo de analizar la composición de tiempos, es poder visualizar las limitaciones que cuenta actualmente la sociedad al ser sus propios socios quienes se encargan de ejecutar cada etapa de los proyectos adjudicados, esto aparenta una linealidad de los servicios, no pudiendo ampliar la cartera de clientes o generar mayores ventas con los actuales sólo hasta finalizar los servicios en ejecución.

5.3 Descripción de clientes actuales

La cartera de clientes de Vanhauwaert & Vásquez Ltda es reducida en la actualidad, los cuales se describen a continuación.

CLIENTE	CLASIF. SII	% PARTIC. INGRESOS	SERVICIO OTORGADO	MODALIDAD
Adexus S.A.	Grande	78%	Administración Basis	Tiempo Completo
Comercial Kaufmann	Grande	12%	Integración SOA - Movilidad	Proyectos
BCI	Grande	5%	Integración SOA	Proyectos
Torres Galté Propiedades	Mediana	1%	Integración SOA	Proyectos
Computación y Comunicaciones	Mediana	1%	Otros servicios No SAP	Proyectos
Entel S.A.	Grande	3%	Otros Servicios No SAP	Proyectos

Tabla 3. Resumen de clientes actuales (Fuente: elaboración propia basada en información contable de la sociedad)

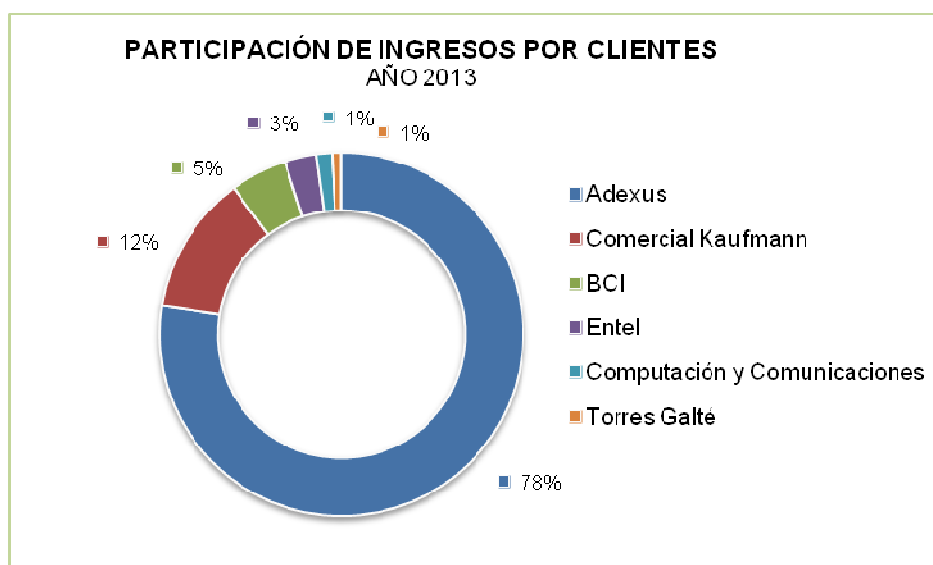


Gráfico 1. Porcentajes de participación de ingresos de la sociedad por clientes (Fuente: Elaboración propia basada en información contable de la empresa)

Adexus S.A. (<http://www.adexus.cl>): compañía dedicada al desarrollo e implementación de soluciones informáticas (infraestructura, hosting, consultoría TI, etc.) con presencia en Perú, Ecuador, Argentina, Colombia y principalmente en Chile con más de 20 años de presencia en el mercado y con un nivel de ventas durante el 2012 que alcanzó los US\$ 170 millones. Entre muchos otros, Adexus entrega servicios de hosting y consultoría en administración basis a sus clientes que poseen productos SAP, siendo un partner de este último, certificado en diversas áreas tecnológicas.

Para Vanhauwaert y Vásquez Ltda representa el mayor cliente, con quien han trabajado los últimos cinco años, aportando el 75% de los ingresos anuales de la sociedad.

El servicio prestado corresponde a Administración Basis y se efectúa en las dependencias de Adexus para el área SAP Center, de lunes a viernes con formato de turnos fuera de horario laboral.

Comercial Kaufmann S.A. (<http://www.kaufmann.cl>): empresa perteneciente al rubro de comercialización automotriz con presencia por más de 60 años en Chile y extensión a países como Perú, Costa Rica, Nicaragua y Panamá, siendo representante de diversas marcas líderes entre las que destacan Mercedes Benz, Freightliner, Western Star, Mitsubishi Fuso; con líneas de negocios de automóviles, camiones, rodados, buses, furgones y servicio de post venta (repuestos y taller). Dentro de sus características destacan la exclusividad de la representación de sus marcas y la red de sucursales a nivel nacional que lo hacen destacarse como líderes del mercado con ventas durante el año 2012 de US\$631 millones.

Kaufmann es cliente de SAP al implementar el año 2009 el sistema ERP con la vertical automotriz y otros módulos específicos. Posteriormente ha ido adquiriendo otros productos tales como SAP Process Integration, Business Intelligence, Business Planning and Consolidation, Business Objects, Solution Manager, Mobile Infrastructure.

El servicio entregado por parte de Vanhauwaert y Vásquez Ltda es de Integración SOA, dando soporte a la tecnología SAP – No SAP que utiliza Kaufmann para lograr la interoperabilidad de sus sistemas TI y apoyando la innovación de sus procesos mediante aplicaciones móviles, trabajando en conjunto con la Gerencia de Soporte de Negocios. El 12% de las ventas de la sociedad corresponden a este cliente y se espera un crecimiento basado en relación a largo plazo.

Banco BCI (www.bci.cl): es el tercer cliente de la sociedad con un 5% de los ingresos. El banco es cliente de SAP y cuenta con productos como el ERP, Solution Manager y Business Intelligence.

La relación data de septiembre del presente año y el servicio entregado ha sido de Integración SOA complementado por consultoría funcional SAP, ofreciendo un servicio más completo además de la unificación de sistemas. El área con la cual se relaciona es la de sistemas. Se espera el crecimiento con este cliente en proyectos similares estableciendo relaciones a largo plazo.

Torres Galté Propiedades (<http://www.torresgaltepropiedades.cl>): es una corredora de propiedades ubicada en la comuna La Dehesa en la Región Metropolitana y es cliente SAP mediante la implementación del producto SAP Business One. La relación con Vanhauwaert y Vásquez Ltda comenzó en octubre del presente año, entregando servicios de Integración SOA permitiéndole a TG integrar su sistema SAP con diferentes portales de publicación de propiedades.

Entel S.A. (www.entel.cl): la relación está establecida con la Gerencia de Sistemas en sus áreas de inventario de redes y gestión de proyectos. Tal como ocurre con la empresa **Computación y Comunicaciones S.A.** (www.cyc.cl), el servicio prestado es No SAP, basado en la gestión de proyectos asociados a sistemas de redes y gestión de incidencias en la mesa de ayuda. La concurrencia del servicio es esporádica, definiéndose como un cliente no fidelizado.

5.4 Proveedores de servicios

De acuerdo a lo mencionado en la descripción de los servicios TI que ofrece Vanhauwaert y Vásquez Ltda, cuenta con proveedores especialistas en tecnologías quienes realizan tareas de desarrollo de software en los proyectos. A continuación, se entrega una reseña de los proveedores actuales de la sociedad:

SoG Consulting (www.sogconsulting.cl): entrega servicios de outsourcing TI, trabajando en conjunto a Vanhauwaert y Vásquez Ltda en especialidades de módulos SAP como logística (LO), gestión de materiales (MM), solución de industria automotriz (VMS) y programación ABAP.

Resolved (www.resolved.cl): esta empresa consultora está asociada con Vanhauwaert y Vásquez Ltda para el desarrollo de soluciones en proyectos de aplicaciones móviles. Actualmente, se encuentran trabajando en conjunto en soluciones que permiten optimizar procesos de negocio en el rubro automotriz, además, de entregar la integración al sistema transaccional o de inteligencia con el fin de mantener información en tiempo real.

5.5 Situación financiera

La evolución financiera de la sociedad se aprecia en el siguiente gráfico:

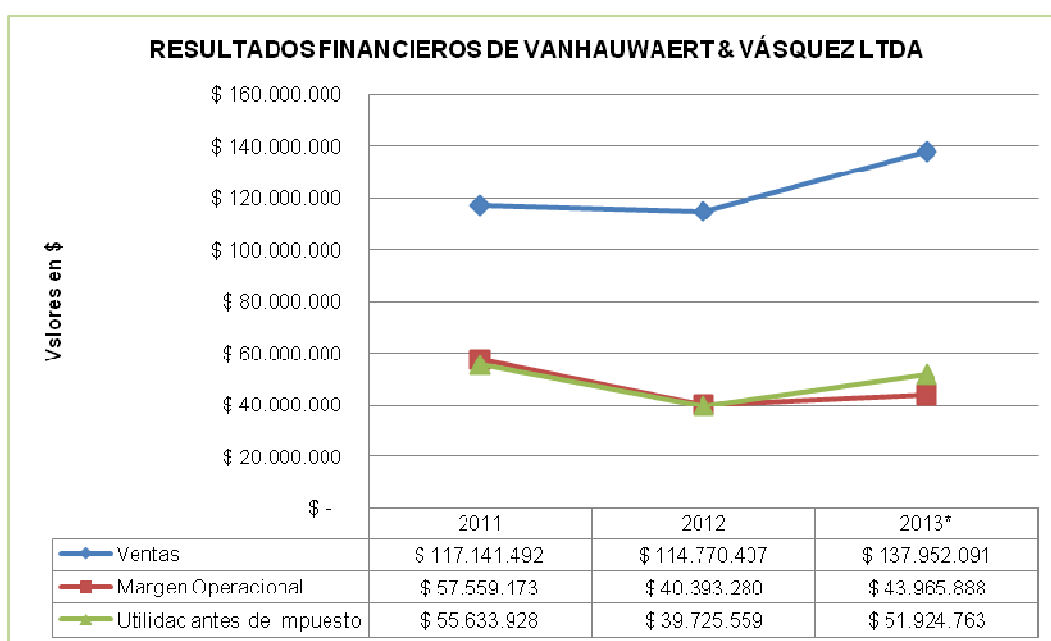


Gráfico 2. Resultados financieros de Vanhauwaert & Vásquez durante los últimos 3 años (Fuente: Elaboración propia basada en información contable. * Año estimado, sin cierre al momento del informe)

La incorporación de un nuevo socio ha permitido a la empresa incrementar sus ventas en aproximadamente un 20%, variación de un 7% en el margen operativo y de un 30% en la utilidad antes de impuesto. Se debe considerar que al aumentar las ventas se han agregados costos variables de pagos a proveedores en proyectos, valores que no se presentaban en años anteriores en la empresa.

La representación en pesos por clientes durante el año 2013 se muestra en el siguiente gráfico:



Gráfico 3. Ingresos de Vanhauwaert & Vásquez Ltda por cada cliente durante el año 2013 (Fuente: Elaboración propia según información contable de la empresa)

5.6 Tipos de contrato y tarifas

La relación de con su cliente principal es de cobro por días trabajados a una tarifa plana de 9,5 UF, sin existir un contrato formal entre ambas partes lo que dificulta variación de las tarifas y riesgos asociados al término del servicio por alguno de los involucrados.

Con el resto de los clientes el trato es a nivel de licitación de proyectos, estipulándose en caso particular los hitos de pago según mutuo acuerdo. Las tarifas estimadas de acuerdo a los trabajos actuales se resumen en el siguiente cuadro:

SERVICIO	VALOR UF DÍA
Administración Basis	9,5
Integración SOA	12
Movilidad	14
Outsourcing No SAP	5

Tabla 4. Resumen de tarifas por servicio, en valor UF por día (Fuente: Elaboración propia según información entregada por la empresa)

5.7 Cobranza

Las fechas de pago corresponden a 60 días por el lado de Adexus, a 45 días por parte de Kaufmann y en promedio a 40 días el resto de las empresas, a contar de la registro de la factura en los sistemas de los clientes.

La gestión de cobranza es realizada por la contadora de la empresa apoyada siempre por el correspondiente socio que esté a cargo de la cuenta.

6 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

6.1 Antecedentes de la industria de servicios TI

La industria de servicios TI en Chile se caracteriza por ser de nivel profesional, siendo formada por consultoras que poseen un fuerte conocimiento del sector, elevando su crecimiento en los últimos años. Además, existe una alta competencia que se ha ido traduciendo en profesionalizar los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las empresas chilenas buscan consultorías que guíen el uso de mejores prácticas para el efectivo rediseño de los objetivos de negocio, la gestión del cambio y la aplicación de nuevas tecnologías orientadas a lograr beneficios en sus respectivos mercados. Como se apreciará más adelante, en la industria de servicios TI, son factores diferenciadores el conocimiento certificado, la experiencia y la madurez, para posicionarse en este mercado ante la amplia y variada competencia presente.

En los tiempos actuales, donde los negocios son altamente variables y requieren de rapidez para no perder posicionamiento, se hace necesario que los sistemas tecnológicos que soportan los procesos sean igual de flexibles y se alineen a las estrategias de negocios de cada organización. Ante esto, se comienza la revisión del crecimiento del mercado TI en Chile, basado en el informe anual de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI) que realiza en conjunto con la consultora internacional de mercado International Data Corporation (IDC).

En el siguiente gráfico, se puede apreciar la distribución del gasto TI en Chile basado en tres principales partidas: Hardware, Software y Servicios TI, involucrando tanto a empresas privadas como las instituciones de gobierno.

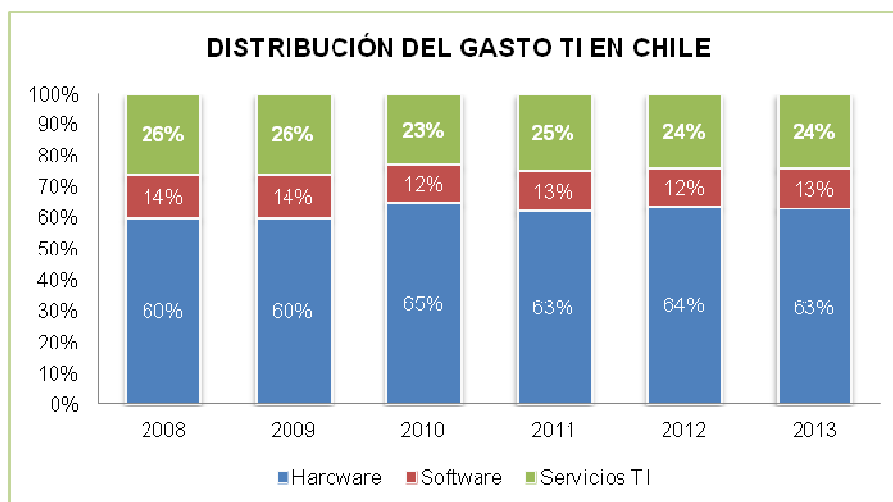


Gráfico 4. Distribución del gasto TI en Chile (Fuente: Informe de Actividad TI (ACTI, 2013))

La distribución del gasto sigue siendo mayoritariamente para el hardware (2013: 63%) y en segundo lugar para servicios TI (2013: 24%). Para las partidas de

hardware se considera todo equipo tecnológico tales como servidores, PCs, infraestructura de redes y telecomunicaciones, junto a dispositivos de uso personal como notebook, tablets y Smartphone. En cuanto a los servicios TI se contempla el outsourcing (call center, software Factory, soporte, etc.) y servicios de procesos de negocios (BPO) relacionados a productos TI. El software hace referencia a la adquisición de sistemas empresariales y gasto en licencias de uso.

Chile es un país con crecimiento económico sostenible y evaluado por las autoridades pertinentes como una nación en vías del desarrollo, por lo que se hace necesario comparar el gasto que posee en TI con respecto al resto del mundo. De acuerdo al informe de la ACTI Chile posee una tasa de inversión de aproximadamente US\$ 2.9 millones, lo cual representa una participación del PIB en un 1,09%, valor inferior al 6% que destinan países desarrollados y emergentes mundiales. De estas cifras, se puede entender que a pesar que las empresas valoran las TI como apoyo al negocio, aún no es visualizado como elemento para agregar valor de cara a la decisión de sus clientes.

Un aspecto a evaluar es la tasa de crecimiento del gasto en TI en Chile, la cual es estimada en el informe de la ACTI, representada en el siguiente gráfico:

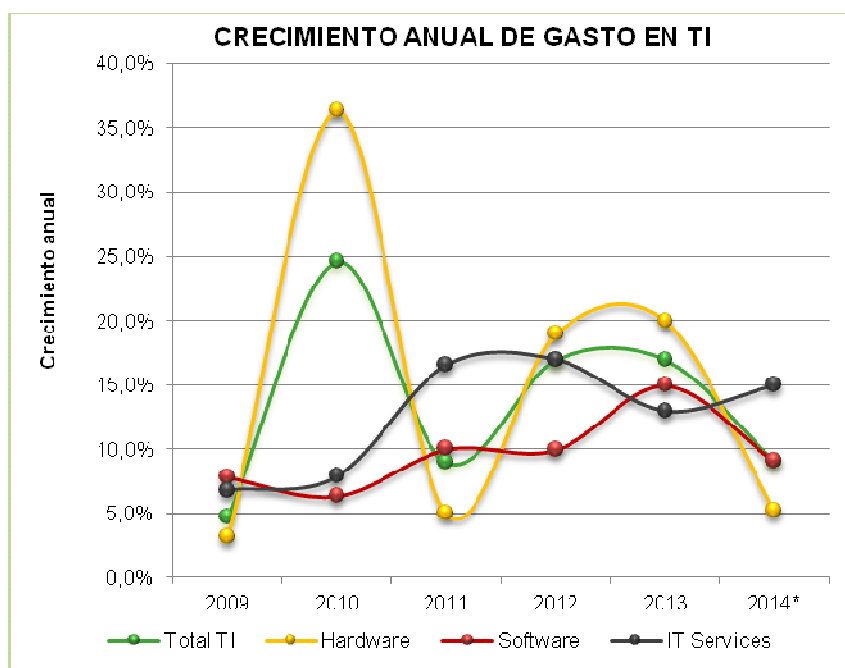


Gráfico 5. Crecimiento anual de gasto en TI en Chile (Fuente: Informe Actividad TI (ACTI, 2013))

Tal como se mencionó anteriormente, se aprecia crecimientos con leve diferentes tendencias al alza, como lo sucedido con el hardware entre los años 2011 y 2013 produjo un salto desde 5% a 20%. A contar del 2010, el software ha presentado crecimientos paulatinos en torno al 10%. En cuanto a los servicios TI, a pesar el que el 2013 tuvo una baja, las proyecciones para el 2014 lo presentan como la única partida con alza en la inversión, dato que se puede apreciar en el siguiente

gráfico, el cual representa la curva de crecimiento de manera individual para los servicios TI debido a que es objeto de estudio.

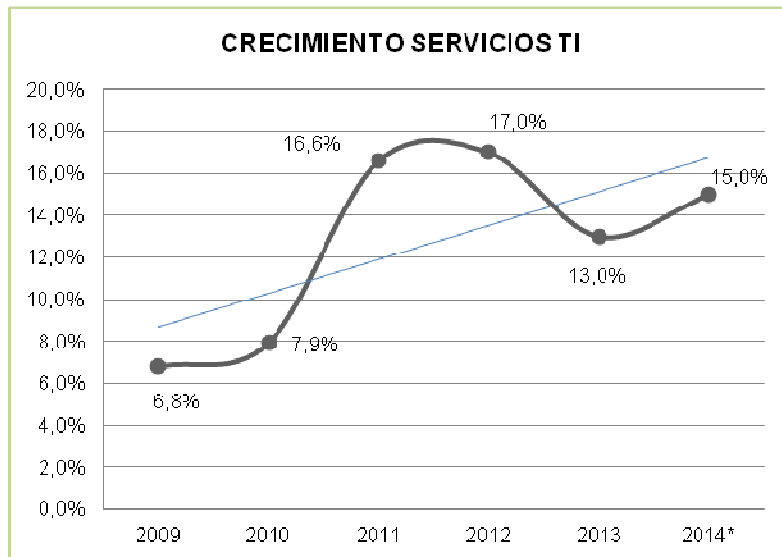


Gráfico 6. Tendencia de crecimiento de los servicios TI en Chile (Fuente: Elaboración propia basada en el informe de ACTI)

El año 2012 los servicios TI alcanzaron un de crecimiento de 17%, sin embargo decae durante el año 2013, pero las proyecciones estiman que el año 2014 comience una recuperación en la inversión de las empresas.

De acuerdo al informe ACTI del año 2011, el mercado chileno de las TIC está compuesto por alrededor de 1.500 empresas distribuidas según la clasificación por ventas como se aprecia en el siguiente gráfico:

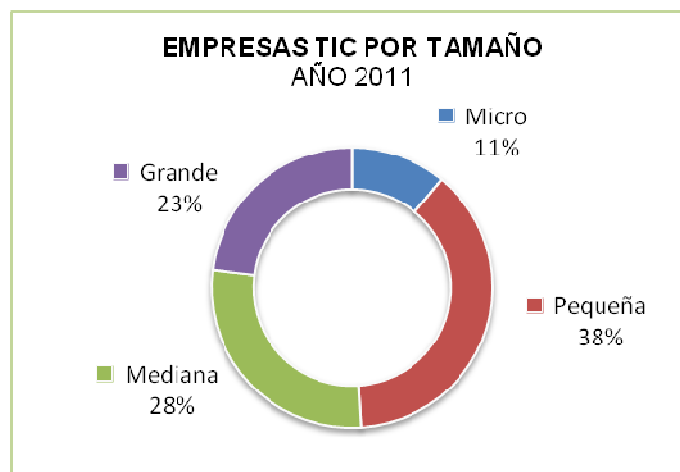


Gráfico 7. Distribución de las empresas del sector TIC por tamaño (Fuente: (ACTI, 2013))

En el estudio realizado por la agrupación GESCH Software y Servicios Chile A.G. (GESCH Software y Servicios Chile, Sexto Diagnóstico de la industria nacional de software y servicios, 2008) y la memoria de esta misma institución (GESCH

Software y Servicios Chile, Memoria Anual, 2012), se estima que las ventas de software y servicios corresponden a US\$ 340 millones al año distribuidos por cada tipo de empresa asociada.

La ubicación de las empresas que brindan servicios TI y software se encuentra mayoritariamente concentrada en la Región Metropolitana, clara señal del centralismo como plaza para efectuar negocios en Chile.

En resumen, según indicadores macroeconómicos, se aprecia que Chile posee una economía estable y numerosos acuerdos comerciales con nuevos mercados, convirtiéndolo en un polo de inversión dentro de la región, detectando oportunidades para incrementar el desempeño de los mercados servicios TI. De acuerdo a la IDC, la evolución del mercado de TI está desarrollando positivamente el mercado, impulsando nuevos portafolios de productos: Movilidad, Cloud, Social Bussines, Big Data.

Las oportunidades y desafíos de expansión para las empresas en general, se concentran sobre la base de la adopción de servicios de tercerización, movilidad y software, con la finalidad de optimizar sus procesos y obtener ventajas competitivas respecto de sus competidores apoyándose en el auge de las TI, que según las cifras revisadas en este apartado dejan una amplia brecha para el crecimiento de la industria en tanto las organizaciones comienzan a adoptar las TI como un componente clave para agregar valor a sus propuestas de negocio.

6.2 Descripción de servicios TI entorno a productos SAP

En el marco de la industria TI, específicamente en los servicios, Vanhauwaert y Vásquez Ltda se desenvuelve entorno a productos SAP donde ha desarrollado sus capacidades durante los años de experiencia de sus socios. Es por esto, que dentro de los servicios TI, se estudia los concierne a los productos SAP para obtener el potencial mercado de la sociedad.

SAP A.G. es el fabricante alemán líder del mercado mundial en ventas de soluciones empresariales contando con más de 43.000 clientes repartidos en 120 países y dispone de 26 soluciones de industria que permiten dar cobertura a los requerimientos específicos de cada una de ellas. Las ventas a nivel mundial han incrementado y durante el primer trimestre del año 2013 el beneficio neto subió hasta US\$ 676 millones, un 17 % más que en el mismo periodo de 2012 según constata la nota del Diario Financiero en abril del presente año (Diario Financiero, 2013). Además, se asegura que "La región de América tuvo un fuerte primer trimestre", impulsado por los excelentes ingresos por software en Latinoamérica. Por su parte, las ventas de software y servicios asociados en Chile se incrementaron un 51% (DF, 2013).

El mercado chileno no es la excepción, de acuerdo a las mismas fuentes de SAP, en su producto ERP para grandes empresas, posee el 42% del mercado lejos de sus competidores (ver gráfico a continuación).

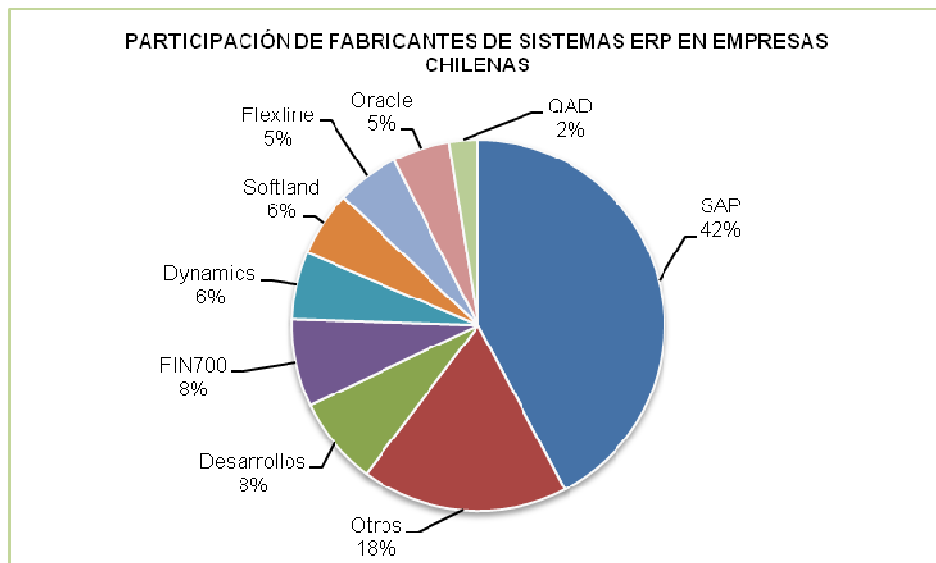


Gráfico 8. Participación de SAP en el mercado de software ERP (Fuente: Reporte privado de SAP Chile)

El análisis de participación por sector económico de SAP y sus productos se puede apreciar en el siguiente gráfico:

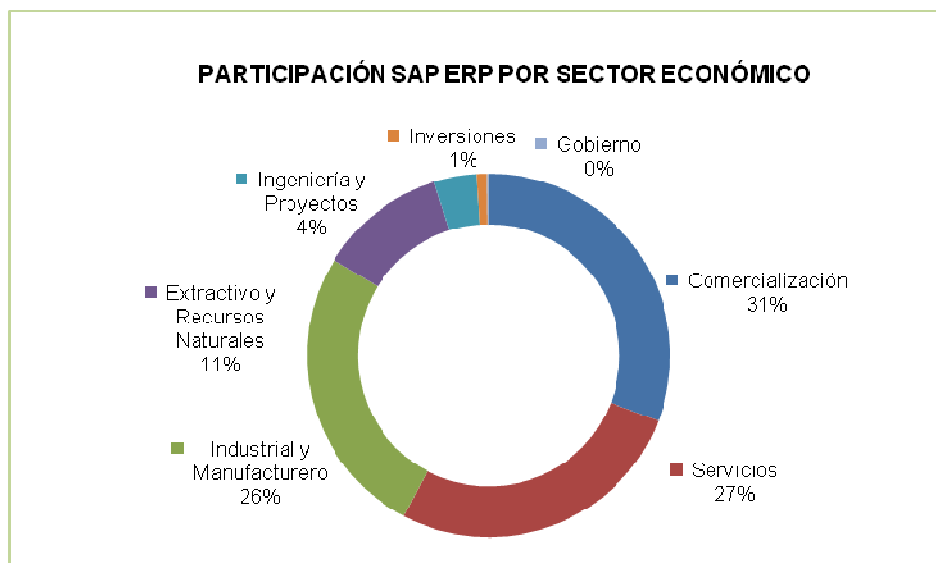


Gráfico 9. Participación de SAP en empresas chilenas según sector (Fuente: Reporte privado SAP Chile)

De acuerdo a la distribución, el mayor sector que consume productos SAP ERP corresponde al de comercialización donde se encuentran rubros como retail, automotriz, servicios, entre otros, con un 31%. La diversificación en distintos sectores radica en que las soluciones SAP poseen módulos funcionales base que complementan con soluciones específicas (verticales) para cada sector.

El portafolio de soluciones de SAP para empresas, está agrupado de forma general en dos principales grupos:

SAP Business Suite (Sonda Chile, 2013)

Las aplicaciones integradas que provee el software SAP Business Suite ayudan a las organizaciones a ejecutar y optimizar las estrategias de negocio y de TI. Esta herramienta consiste en otorgar a cada organización la habilidad de ejecutar procesos esenciales, específicos de una industria y de soporte al negocio con soluciones modulares que están diseñadas para trabajar con otras aplicaciones SAP y no SAP.

La aplicación SAP Business Suite provee las mejores prácticas de la industria con aplicaciones complementarias específicas para cada sector. Las aplicaciones core de SAP Business Suite son: SAP Customer Relationship Management, SAP ERP (enterprise resource planning), SAP Product Lifecycle Management, SAP Supply Chain Management, SAP Supplier Relationship Management.

SAP Soluciones estratégicas

Además de ayudar a las organizaciones en los procesos base de negocio, SAP cuenta con un variado portafolio de soluciones tecnológicas que apuntan a apoyar las decisiones estratégicas de una compañía tales como Business Intelligence (datawarehouse), Business Objects (reportes analíticos), Business Planning and Consolidation (presupuesto empresarial), SAP HANA (tecnología para el manejo de Big Data), SAP Mobile Infrastructure (plataforma de gestión y desarrollo de aplicaciones), RDS (Soluciones Rápidas de Implementación), entre otros.

Al estar inmerso en el mercado de las soluciones SAP, se abren oportunidades de desarrollo para las empresas asociadas con participación en la venta de licencias de soluciones y los servicios asociados al software: venta de licencias, servicios de implementación (consultoría funcional y técnica) y puesta en marcha, mesa ayuda y soporte, academias o cursos cerrados, provisión de hardware y software básico, hosting o housing de las soluciones, entre otros. Dado este abanico de opciones, SAP creó el concepto de Ecosistema donde agrupa a las empresas que entregan estos últimos servicios, comunidades virtuales y otros canales posibles, que le permiten a SAP mantener la comunicación con sus clientes por diversas vías, pero formalizadas.

Ecosistema SAP: El ecosistema de SAP es la estrategia planteada por el fabricante de software para responder a las necesidades de sus clientes en aspectos de sus negocios y apoyo en todo el ciclo de vida de la relación comercial. Básicamente, se trata de diversas formas o agentes que tiene SAP para comunicarse con sus clientes, tales como partners y comunidades agrupadas en portales u otros ambientes virtuales de intercambio de conocimiento.

El ecosistema de canales que contempla SAP divide a los socios por sus capacidades de negocio, participación y especialidad. Esto le permite al fabricante contar con un programa que facilita las oportunidades de negocio para todos. Los niveles que contempla el programa son los siguientes:

- **VARs**, son socios que revenden licencias, ofrecen servicios, consultoría y normalmente están capacitados para realizar la implementación. Las certificaciones las reciben directamente de SAP.
- **Máster VARs**, revenden las licencias pero ellos tienen debajo sus propios esquemas de distribuidores. Son ellos quienes se encargan de capacitarlos, entrenarlos y apoyarlos con la implementación.
- **Service Partners**, son todos aquellos que implementan las soluciones. El cliente puede comprar la licencia a SAP o a un VAR y ellos se encargan de implementarla, tienen además sus propios consultores certificados.
- **System Integrators**, son los socios que adecuan un conjunto de soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes, siendo un esquema de outsourcing de servicios que integra las soluciones de los clientes SAP.
- **Hosting Partners**, son socios certificados para brindar herramientas de hospedaje y soporte tecnológico de las soluciones de SAP a un cliente.
- **ITO Partners**, son socios que ofrecen soluciones de cloud, ellos a su vez contratan a distribuidores que otorguen el servicio, se encargan de vender la licencia pero no el soporte.

Asimismo, para los VARs, el fabricante creó el programa **SAP Partner Edge**, programa multinivel que proveerá de una infraestructura y soporte de negocios, donde los socios podrán ganar puntos de valor para ser promovidos a uno de los tres niveles del programa: Asociado, Silver y Gold. Los recursos habilitadores de negocio y beneficios incluirán una combinación de fondos de desarrollo del mercado, diferenciación en niveles de descuentos, beneficios de marca, herramientas de marketing y recursos técnicos de SAP, adjudicado a socios por medio del programa de niveles.

En la siguiente imagen se ilustra la clasificación de partner y los requisitos asociados (SAP, 2013):

CATEGORY	Collaborative Revenue \$	# Demand Gen Programs	# Certified Consultants	# Strategic References	Industry/Solution Investment	# New Names
GOLD	>5000k	1	>80	>4	>2	>4
SILVER	>1500k	1	>60	>2	>1	>2
ASSOCIATE	>500k	1	>=20	>2	>=1	>2

Collaborative Revenue: Es el monto de ventas producido durante un año de forma colaborativa tal que, se genera recíprocamente una cantidad de licencias de software para SAP y Servicios para el Partner. Se considera Collaborative Revenue cuando el Partner trae la oportunidad o trabaja activamente con SAP durante la maduración de la misma o ayuda a SAP a cerrarla a nivel ejecutivo. Gracias al posicionamiento de licencias el Partner generalmente gana el proyecto de servicios y gracias al posicionamiento de los servicios del partner SAP logra posicionar su software.

Demand Gen Programs: Son la cantidad de programas de generación de demanda que SAP y el partner harán en conjunto a lo largo de un año.

Certified Consultants: Es el número mínimo de consultores con los que debe contar un candidato para aplicar al programa.

Strategic References: Es el número mínimo de referencias estratégicas con las que debe contar un candidato para aplicar al programa.

Industry/Solution Investment: Es la cantidad de industrias y/o soluciones en las que el Partner deberá invertir a lo largo del año.

New Names: Es la cantidad de cuentas nuevas que el partner deberá traer a SAP a lo largo de un año.

Imagen 1. Requerimientos y compromisos básicos para entrar en cada una de las categorías de Services Partner

De acuerdo a los registros de SAP, en Chile cuenta con un total de 60 partner a nivel nacional de los cuales 28 son Services y 7 Hosting. Esta es la información oficial, por lo que no están cuantificados los servicios ofrecidos por consultores independientes o empresas informales (sin reconocimiento de SAP).

Los beneficios ofrecidos por SAP al unirse a su Ecosistema son detallados en su sitio web con las siguientes características:

- Utilización del logo oficial de Service Partner de SAP.
- Mención en el catálogo de Service Partners en la web pública de SAP.
- Relacionamiento con los ejecutivos y priorización de dichos recursos por parte de SAP hacia el Partner.
- Mención en las propuestas comerciales de SAP.
- Acceso a demo License del software de SAP.
- Importantes descuentos en academias y certificaciones.
- Coparticipación en eventos de marketing y de generación de demanda junto con SAP.

Resumiendo, la sociedad Vanhauwaert y Vásquez Ltda se encuentra bajo el alero de un líder de mercado que se según informes especializados, crece a tasa de dos dígitos en las ventas de sus productos (desarrollados internamente y adquisiciones de soluciones innovadoras). Dada las condiciones actuales de la empresa, existen aún oportunidades para ganar espacio en este mercado donde se debe evaluar ser parte de manera formal del Ecosistema de SAP rigiéndose a los requisitos solicitados y obteniendo los beneficios que entregarán mayor respaldo al momento de presentar propuestas a sus clientes objetivos.

6.3 Definición cuantitativa de mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo y estimar la demanda, se considerarán los datos del Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información (ENTI) dependiente del Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Universidad Católica de Chile.

En el siguiente gráfico se aprecia la evolución del presupuesto TI de las empresas chilenas como gasto sobre las ventas de la compañía.

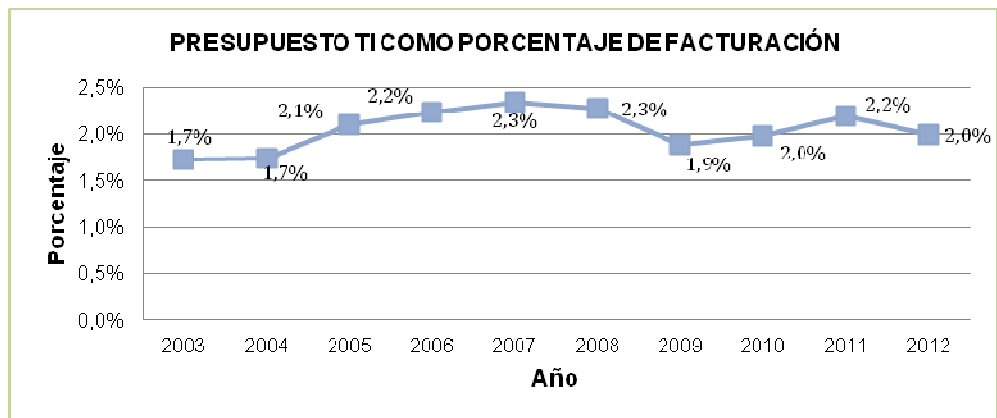


Gráfico 10. Presupuesto TI como porcentaje de facturación (Fuente: Informe 2012 ENTI)

A continuación, se detalla la distribución del presupuesto por cada una de las partidas correspondiente a TI de las compañías.

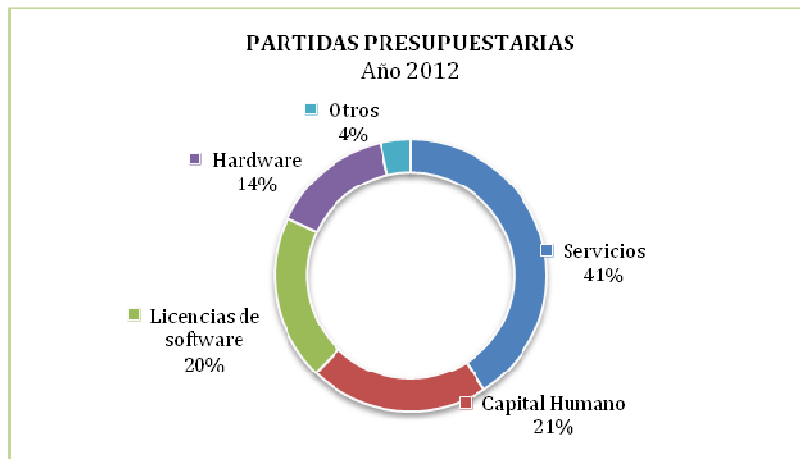


Gráfico 11. Distribución de presupuesto TI por partidas

De todas las partidas, es de principal interés la de servicios, por lo que el detalle de esta repartición se aprecia en el siguiente gráfico:

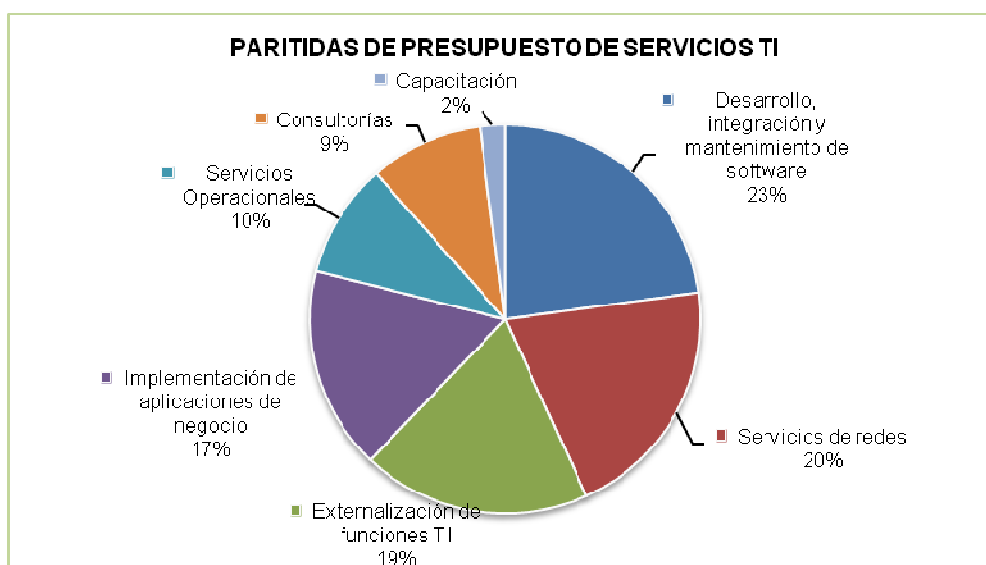


Gráfico 12. Presupuesto TI para las sub-partidas de servicios

En este punto, se puede deducir las áreas de interés de Vanhauwaert y Vásquez Ltda, logrando estimar en porcentaje el tamaño del mercado objetivo. Las partidas que se consideran como mercado son Desarrollo, integración y mantenimiento de software (23%), Implementación de aplicaciones de negocio (17%) y Consultorías (9%). En total, en primera instancia el mercado TI para la empresa corresponde a un 49% del presupuesto destinado a servicios por las compañías.

Si se consideran los análisis entorno al mercado SAP, se tiene que corresponde al 42% de las ventas de servicios y productos software, por lo que para complementar la participación de mercado que Vanhauwaert y Vásquez Ltda debe competir se debe agregar el 2% de presupuesto anual, quedando el mercado objetivo en 0,41% del presupuesto de las empresas.

PARTIDAS	%
Prepuestado como Facturación	2%
Servicios TI	49%
Desarrollo, integración y mantenimiento de software	23%
Implementación de aplicaciones de negocio	17%
Consultorías	9%
Mercado SAP	42%
MERCADO OBJETIVO	0,41%

Tabla 5. Composición del mercado objetivo para Vanhauwaert y Vásquez Ltda (Fuente: Elaboración propia)

Según los datos entregados por la revista América Economía en su edición las 500 empresas más grandes de Chile (Economía, 2012), se entregan un total de ventas anuales de US\$ MM 30.470,8 para el año 2012, valor que si se le aplica en

el 0,41% como tamaño indica que el mercado objetivo presenta un presupuesto de US\$ MM 125,4 (\$ 65.217.155.640, con valor de cambio del dólar a \$520).

6.4 Definición cualitativa de mercado objetivo

El estudio del ENTI (ENTI, 2013) realiza, además de la estimación de presupuesto, una evaluación de los proveedores TI donde los criterios de evaluación consisten en el reconocimiento de la empresa proveedora de servicios bajo los siguientes conceptos:

RESPUESTA	NIVEL DE REFERENCIA
"No conozco la empresa"	No conoce la empresa
"Tengo referencias por otras fuentes"	Contratos anteriores a 2011, contrato estando en otra empresa, comentarios de pares, cotización.
"Mi empresa tuvo contratos entre 2011 y 2012"	Clientes

Tabla 6. Evaluación de reconocimiento de la proveedor TI (Fuente: (ENTI, 2013))

Los resultados para esta evaluación arrojaron Deloitte es el proveedor más reconocido con un 12,4% de referencia directa y 15,2% de referencia indirecta. El total de los evaluados se presenta en el siguiente gráfico.

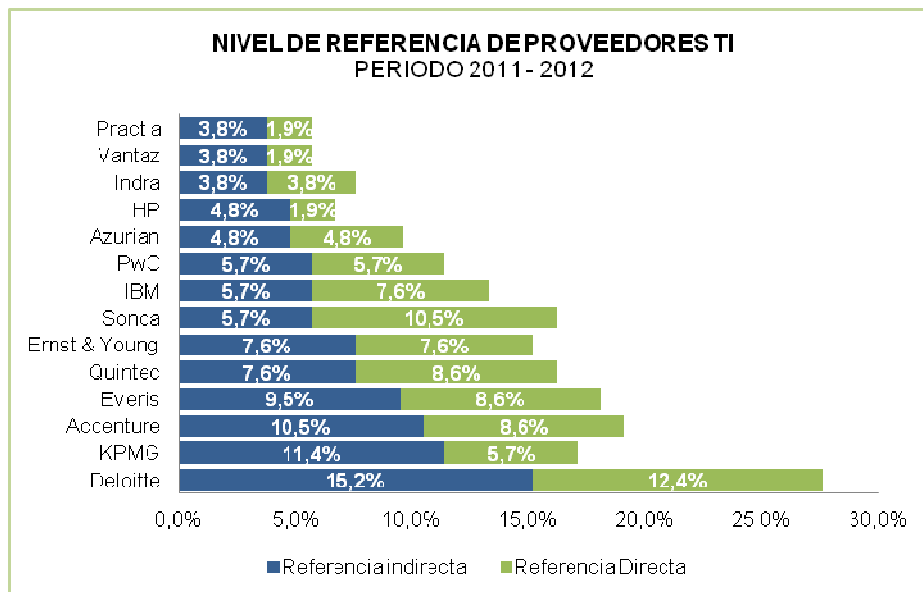


Gráfico 13. Nivel de referencia entre clientes de proveedores TI (Fuente: (ENTI, 2013))

Como parte de este trabajo de tesis, se investigó para estos proveedores los tipos de servicios SAP que prestan basándose en el mercado potencial de Vanhauwaert y Vásquez Ltda.

Empresa	Desarrollo, integración y mantenimiento	Implementación de app de negocio	Consultoría
Deloitte			
KPMG			
Accenture			
Everis			
Quintec			
Ernst & Young			
Sonda			
IBM			
PwC			
Azurian			
HP			
Indra			
Cristalys			
Intellego			

Tabla 7. Proveedores TI referenciados y los servicios SAP que ofrecen (Fuente: Elaboración propia en base a información web de cada proveedor)

La otra evaluación trata de conocer la apreciación por parte de los clientes del servicio que prestan estos proveedores, considerando las siguientes dos dimensiones:

- **Variables de mercado:** hacen referencia a aspectos comerciales que inciden en la contratación de un determinado proveedor.

VARIABLE DE MERCADO	DEFINICIÓN
Nivel de precio	Precio del servicio ofrecido por el proveedor en comparación con el mercado, medido en una escala de cinco niveles de -2 (mucho más barato que el promedio) a 2 (mucho más caro que el promedio).
Probabilidad de recomendación	Mide la satisfacción del cliente con el servicio entregado a través de la predisposición a recomendar al proveedor. Se mide en una escala de 0 a 10, donde cero refleja la improbabilidad total de recomendación del proveedor, y diez la recomendación absoluta.

Tabla 8. Variables de mercado para la evaluación de proveedores (Fuente: (ENTI, 2013))

- **Variables técnicas:** hacen referencia a aspectos relacionados directamente con el desempeño de los proveedores. Se miden en una escala de 1 a 7 que va de pésimo a excelente.

VARIABLES TÉCNICAS	DEFINICIÓN
Cumplimiento de Objetivos	Nivel de cumplimiento de los objetivos estipulados al momento de contratar el servicio.

Cumplimiento de Plazos	Nivel de cumplimiento de plazos estipulados para la entrega del servicio.
Expertise técnico de los profesionales	Capacidad técnica de los profesionales que intervienen en la entrega del servicio acorde a las exigencias del mismo
Conocimiento de mi industria	Nivel de conocimiento del proveedor acerca de la industria a la que pertenece el cliente.
Vocación de Servicio	Actitud del proveedor (o de algún miembro del equipo del proveedor) para resolver problemas o presentar mejoras en la entrega del servicio, más allá de los aspectos básicos establecidos en el contrato.
Servicio de soporte y postventa	Calidad de servicio de asistencia, mantenimiento o garantía del producto/servicio adquirido.
Cumplimiento de niveles de servicios	Grado de cumplimiento de los niveles de servicios acordados para el servicio contratado.
Capacidad de mejora continua	Capacidad permanente del proveedor para optimizar y aumentar la calidad del servicio durante el periodo de vigencia de la relación contractual.
Confiabilidad de los equipos	Capacidad de los equipos de desempeñar las funciones requeridas bajo las condiciones establecidas.
Cumplimiento de Plazos de entrega	Nivel de cumplimiento de plazos estipulados para la entrega del producto.
Cumplimiento de niveles de servicios de soporte	Grado de cumplimiento de los niveles de servicios acordados de asistencia, mantenimiento o reparación del producto adquirido.
Cumplimiento de funcionalidades exigidas	Nivel de cumplimiento de las funcionalidades exigidas al software adquirido.
Estabilidad	Capacidad del software de funcionar con un nivel mínimo o acotado de fallos por debajo de un determinado umbral aceptable
Aporte real de valor al negocio	Nivel de aporte percibido a la generación de valor para el negocio

Tabla 9. Variables de técnicas para la evaluación de proveedores (Fuente: (ENTI, 2013))

El primer resultado es la valoración de las variables técnicas al momento de evaluar a un proveedor, donde los resultados entregaron que por cada área del mercado de participación el cumplimiento de los plazos, cumplimiento de objetivos y experiencia del personal profesional que ejecuta el servicio, poseen alta valoración para los clientes:

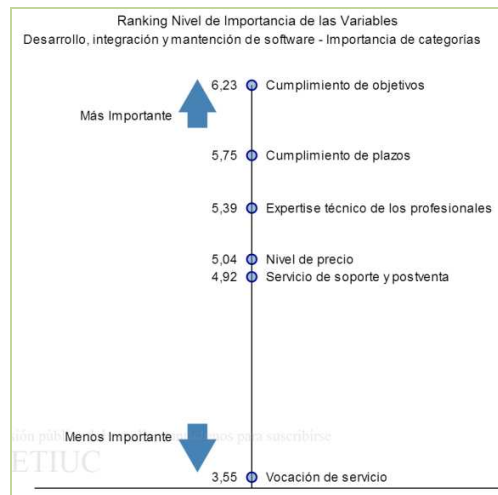


Imagen 2. Ranking de importancia de variables técnicas para el área de Desarrollo de Software (Fuente: (ENTI, 2013))

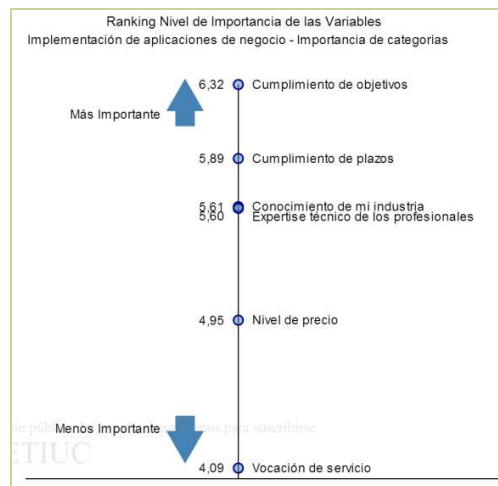


Imagen 3. Ranking de importancia de variables técnicas para el área de Implementación de Aplicaciones (Fuente: (ENTI, 2013))

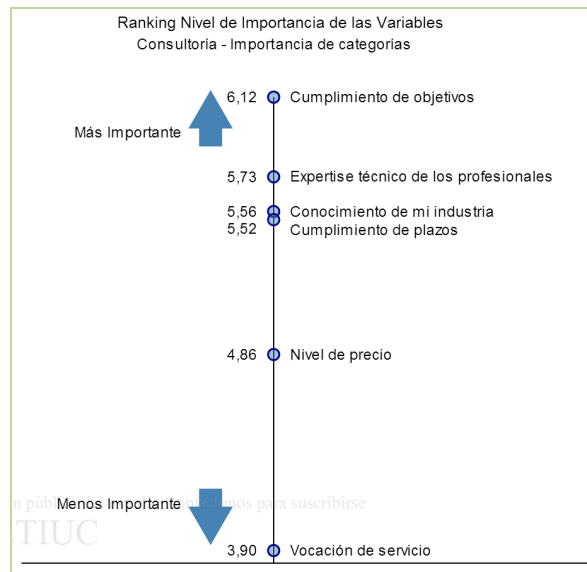


Imagen 4. Ranking de importancia de variables técnicas para el área de Consultoría (Fuente: (ENTI, 2013))

Una importante comparación es la que se realiza en el estudio entre la evaluación general de las variables técnicas y el nivel de precios ofrecidos en el mercado. Cada proveedor es comparado y los resultados destacan que las grandes empresas (Accenture, IBM, SAP) están por sobre el nivel de precios y en algunos casos la evaluación no es óptima.

Finalmente, se desprende del estudio cualitativo que el mercado espera que los proveedores cumplan con los objetivos y plazos estimados para los servicios TI, además de acompañar con profesionales expertos en las áreas técnicas y del negocio involucrado. Es necesario notar la degradación del servicio de las grandes consultoras como IBM, Accenture, SAP y Oracle al no ser bien evaluados y sus prestaciones se encuentran por sobre el precio del mercado.

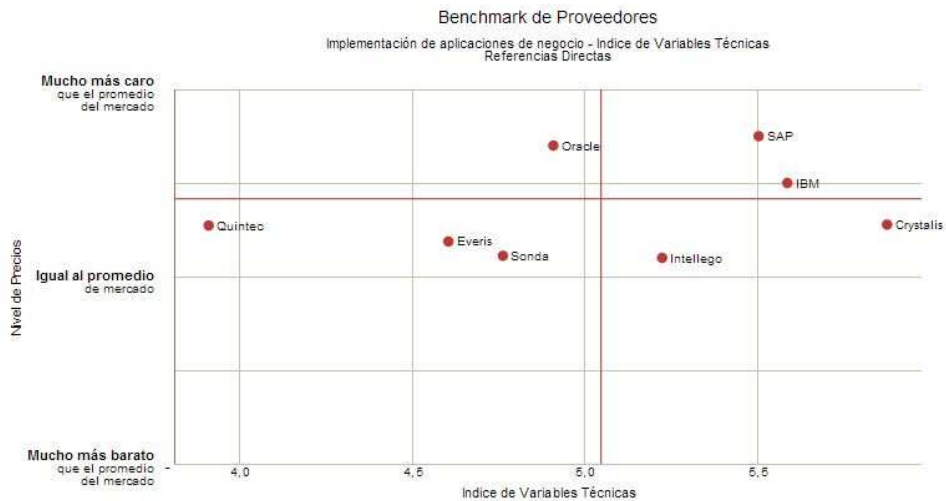
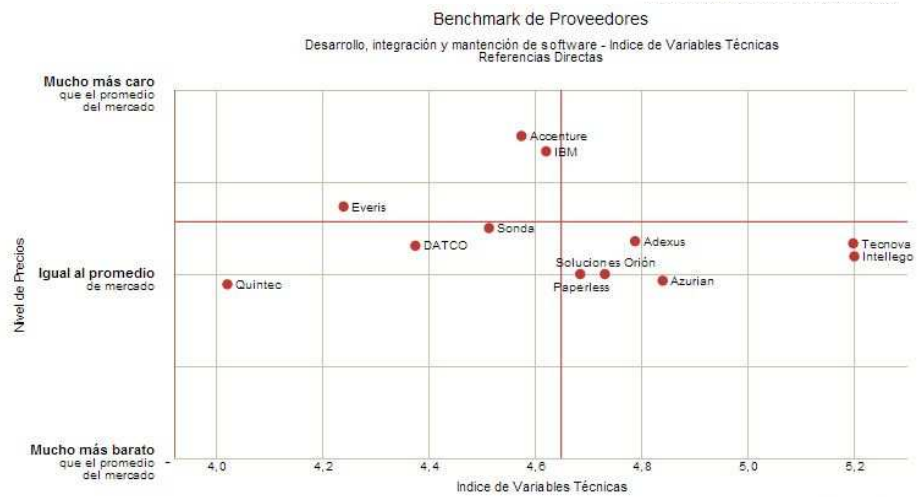
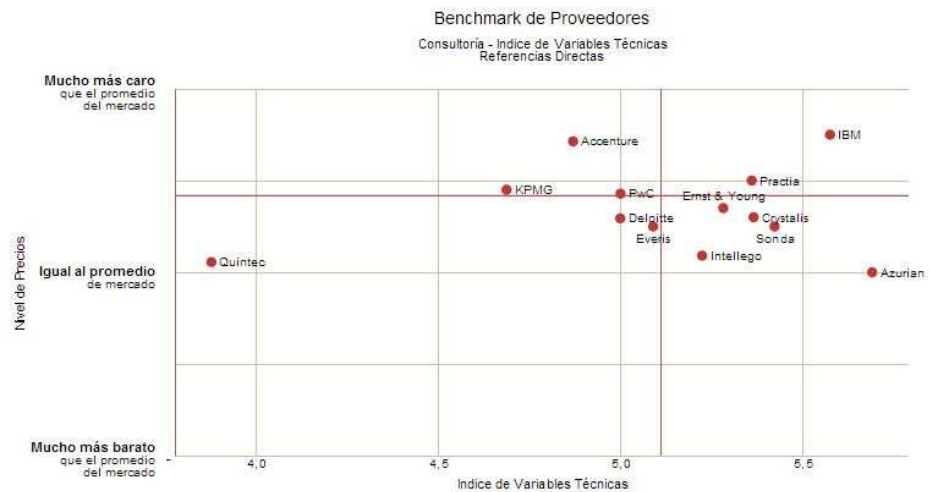


Imagen 5. Evaluación de proveedores en todas las variables técnicas con respecto al nivel de precios

6.5 Análisis de Micro Entorno: servicios TI entorno a productos SAP

En los apartados anteriores, se describió el comportamiento del gasto en la industria TI por parte de las organizaciones chilenas en los últimos años. Luego, se especificó la descripción hacia los servicios TI entorno a las soluciones de software proporcionadas por el fabricante SAP, líder del mercado mundial y chileno, tratando de caracterizar el ambiente donde se desempeña actualmente la sociedad Vanhauwaert y Vásquez Ltda.

A continuación se analizará la industria específica en base a las fuerzas de Porter (Porter, 2008):

6.5.1 Amenaza de nuevos entrantes

En este aspecto, se evalúan primeramente las barreras de entrada existentes en la industria de servicios SAP, ya que dependiendo de la altura de las barreras es la amenaza que presentan nuevos competidores.

Barreras en economías de escala por el lado de la oferta: se debe analizar desde el punto de vista de entrega de servicios de implementación y puesta en marcha de software, servicios de mesa de ayuda (que puede incluir el soporte resolutivo de incidentes) y el hosting. Bajo esta mirada, existe alto aprovechamiento de las economías de escala de ámbito¹ de los participantes, ya que grandes compañías como Sonda, IBM, Adexus y HP, han utilizado sus dependencias ya creadas y operativas para participar del mercado, ofreciendo servicios integrales (provisión de hardware y comunicaciones, además de servicios profesionales). Un hecho es que en Chile existen sólo siete partner de hosting SAP, lo que establece una barrera de entrada, regulando la amenaza de nuevos entrantes.

En el caso de la entrega de servicios especializados de software (consultoría y construcción de soluciones) es difícil establecer economías de escala ya que el sustento del servicio es totalmente dependiente del capital humano y la capacidad que posea. En este aspecto, la amenaza de nuevos entrantes posee barreras bajas.

Barreras en economías de escala por el lado de la demanda: en este aspecto, se detecta que los clientes de SAP se inclinan por trabajar con proveedores que cuenten con el respaldo del fabricante, posean experiencia demostrable y sean empresas con respaldo, es decir, su inclinación es hacia grandes empresas. La idea de contar con un producto SAP es de pertenecer a una red amplia que le permitirá intercambiar experiencias y recomendaciones con otros clientes de SAP, por lo que la disposición a pagar es alta. Por lo tanto, en la implementación y puesta en marcha existe desaliente de nuevos participantes debido a que debe

¹ Economía de escala de ámbito es que utiliza su espacio físico para diversos servicios. Por ejemplo, IBM es un fabricante de software llegando a ser competidor de SAP en ciertos productos, sin embargo posee la certificación de partner como hosting. Otros competidores ya existían con los servicios, pero al momento de detectar el crecimiento de SAP amplían su oferta, tal como Sonda que adquirió a la consultora Quintec para diversificar su oferta.

contar una trayectoria (ser gran empresa) para ser beneficiario de los clientes SAP.

Costos para el cliente SAP de cambiar de proveedor: depende del tipo de servicio que está adquiriendo. Como se ha revisado, para las implementaciones de productos el costo de cambio es alto, ya que existe inversión económica y principalmente la dedicación de sus capacidades internas para dedicarse al proyecto lo que hace debilitar su core de negocio. En cuanto a los servicios de mejora continua, el costo es bajo debido a que tiene alternativas de consultoras informales, profesionales freelance o bien internalizar capacidades (contratar profesionales).

Requisitos de capital: para entregar servicios integrales de implementación el capital está dirigido a tener capacidad humana de consultores para cubrir la demanda (siempre los proyectos deben realizarse en el más corto plazo); para ser hosting, el capital es alto debido a la infraestructura que debe adquirir para brindar el servicio. En el caso de servicios de mejoras, el capital dependerá del ciclo de pagos (período sin recibir ingresos), que en general consiste en 60 días, para cubrir los costos del servicio.

6.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Se debe considerar en los tipos de servicios definidos, el nivel de competencia es medio – alto, a pesar que para el hosting existen solo siete empresas a nivel nacional, permite a los clientes SAP establecer condiciones contractuales del servicio favorables. La tarifa del servicio es más bien conocida y establecida por el propio fabricante, ya que presiona con las metas de facturación que deben ser cumplidas. En el caso de los proyectos de continuidad, es más variable el poder del proveedor, ya que existe disponibilidad por parte de los clientes a contratar servicios informales lo que hace tener variabilidad en las tarifas de cobro y en sus estructuras de costos.

Por lo tanto, se considera el poder de los proveedores como fuerza media.

6.5.3 Poder de negociación de los compradores

La fuerza del comprador se ve debilitada al momento de comprar un producto SAP, ya que es un software de niveles de precio alto respecto de otros similares. Sin embargo, tanto para la implementación como para los servicios de continuidad existen variantes en la oferta, y dependiendo del producto incrementa o disminuye el poder del comprador. Por ejemplo, cuando el sistema ERP del cliente ya se encuentra en su fase de maduración y está funcionalmente estable, el comprador puede negociar con tranquilidad el precio sobre el servicio ya que no afecta ni da visibilidad estratégica dentro de su organización las soluciones que tienden a ser operativas. Sin embargo, cuando la tecnología en cuestión está relacionada con los objetivos estratégicos, como BI, Movilidad o Big Data, el poder de negociación del comprador disminuye debido a que se tratan de servicios altamente especialistas y escasos en el mercado nacional. Por lo que el poder de negociación se define como medio.

6.5.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de productos sustitutos a los ofrecidos por SAP existe al momento que un cliente está en el proceso de decisión de adquirir una solución para su negocio. En general, SAP presenta productos para variadas industrias y segmentos, por lo que su prestigio hace que las tarifas sean altas, pero si el cliente desea respaldo, pertenecer a una gran red de usuarios SAP, etc. la inclinación por estos productos se representa en que SAP es líder de mercado.

Para proyectos de implementación y mejora continua (una vez adquirido el sistema por parte del cliente) la amenaza de sustitutos se traslada al tipo del servicio que puede ofrecer determinada empresa. En este caso, se puede considerar como producto oficial aquellos partner de SAP que poseen certificaciones y procesos de calidad aprobados por el mismo fabricante, y como producto sustituto aquel servicio informal, de consultorías no reconocidas donde el cliente asume el riesgo de calidad y de garantía ante el fabricante. También, en menor medida, existe la posibilidad que los clientes comiencen a internalizar capital humano.

En este ámbito, la amenaza es considerada baja.

6.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una cantidad considerable de proveedores de SAP a nivel de servicios de mejora continua tanto formales (60 a nivel nacional), un número que no se logró determinar por este estudio de consultoras no registradas en SAP y alrededor de 400 consultores freelance según información del portal Linkdin. Por lo tanto, la rivalidad es alta entre estos competidores.

Aspecto que no es visible hasta la fecha es que se compita por precio, en general, el mercado SAP está catalogado por sus costos altos de inversión por parte de los clientes.

La captura de clientes sigue dándose por los niveles de confianza, cumplimiento de plazos y objetivos, experiencia y conocimiento de la industria; por lo que una modalidad constante es que propio personal interno salga de las empresas para formar su propia sociedad o bien trabajar para la misma compañía pero en modalidad freelance.

6.5.6 Resumen de valorización de fuerzas

Implementación y puesta en marcha

FUERZA	NIVEL		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Barreras de entrada			
Amenaza nuevos entrantes			
Poder de proveedores			
Poder de compradores			
Amenaza de sustitutos			
Rivalidad entre competidores			
Barreras de salida			

Tabla 10. Fuerzas de Porter para servicios SAP de implementación y puesta en marcha

Servicio de software especializado (mejora continua)

FUERZA	NIVEL		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Barreras de entrada			
Amenaza nuevos entrantes			
Poder de proveedores			
Poder de compradores			
Amenaza de sustitutos			
Rivalidad entre competidores			
Barreras de salida			

Tabla 11. Fuerzas de Porter para servicios SAP de mejora continua

6.5.7 Atractivo de la industria: servicios TI entorno a productos SAP

Atractivo financiero

La industria de servicios de TI ha resultado para este estudio complicado de obtener información financiera de las empresas participantes, principalmente porque no pertenecen a sociedades anónimas abiertas en su gran mayoría estando su información bajo seguridad.

Sin embargo, para al menos lograr una cercanía al atractivo de la industria, se basará el análisis en los reportes anuales que entrega una de las empresas líderes de este mercado como lo es Sonda S.A. de la cual se dispone de información pública en la página de la Superintendencia de Valores y Seguros (www.svs.cl).

En primera instancia se observan los datos de ingresos, EBITDA y distribución por unidades de negocio de las ventas (Sonda, Memoria, 2011).

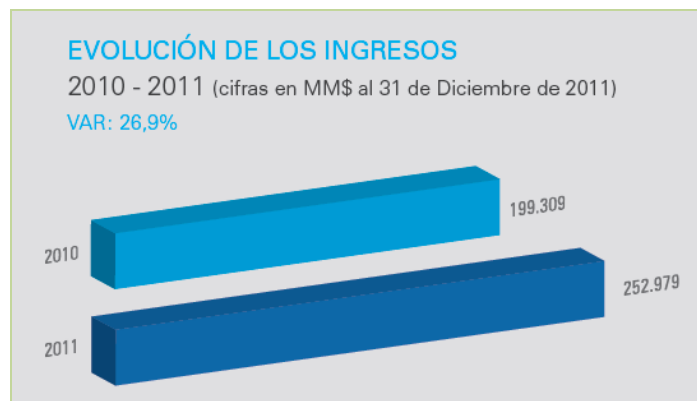


Imagen 6. Evolución de ingresos de Sonda S.A. en Chile (Fuente: Memoria anual 2011 Sonda, www.svs.cl)



Imagen 7. Evolución del EBITDA de Sonda S.A. en Chile (Fuente: Memoria anual 2011 Sonda, www.svs.cl)

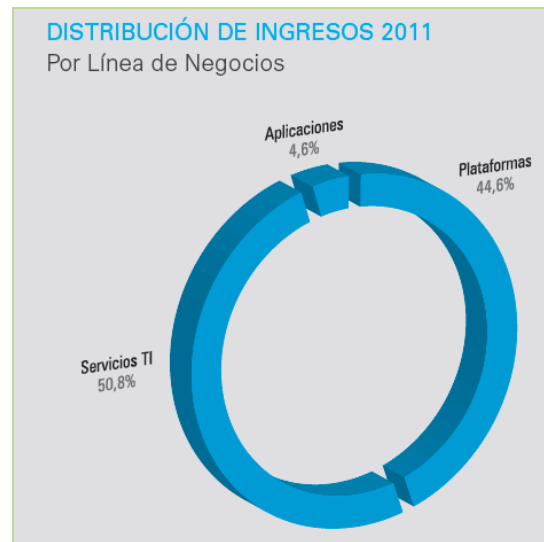


Imagen 8. Distribución de ingresos de Sonda S.A. por línea de negocio (Fuente: Memoria anual 2011 Sonda, www.svs.cl)

SONDA es el principal proveedor de Servicios de la industria TI en Chile, y posee una amplia y diversificada base de clientes en todas las áreas de actividad de la economía (Sonda, Memoria, 2011).

En 2011, los ingresos llegaron a \$252.979 (US\$ 487,2 millones), lo que representa un incremento de 26,9% respecto del año anterior, producto de expansiones en todas las líneas de negocio, destacando Servicios TI (+28,0%) y Plataformas (+27,6%). La ganancia operacional totalizó \$ 41.672 millones (US\$ 80,3 millones), aumentando 20,7%, mientras el EBITDA registró un alza de 17,0%, alcanzando \$ 56.488 millones (US\$ 108,8 millones), con márgenes de 16,5% y 22,3%, respectivamente.

En términos de ingresos, Chile aún es el mercado más importante para la compañía, con el 42,7% del total consolidado. En cuanto a la actividad comercial, los contratos cerrados en el país llegaron a US\$ 526,6 millones, creciendo 70,2%.

En 2012, los ingresos aumentaron en 21,0% llegando a US\$ 637,6 millones, producto de crecimiento de ingresos en todas las líneas de negocios, destacando Servicios TI (+12,0%) y Plataformas (+31,7%).

El resultado operacional aumentó en 20,4%, alcanzando US\$ 104,5 millones, y el EBITDA aumentó en 17,2% respecto del año anterior, llegando a US\$ 138,0 millones. El margen EBITDA llegó a 21,6%, principalmente debido al efecto de la consolidación de Quintec en Chile durante el 2012 (Sonda, Memoria Anual, 2012).

En cuanto a la actividad comercial, los negocios cerrados en el país llegaron a US\$ 476,5 millones.

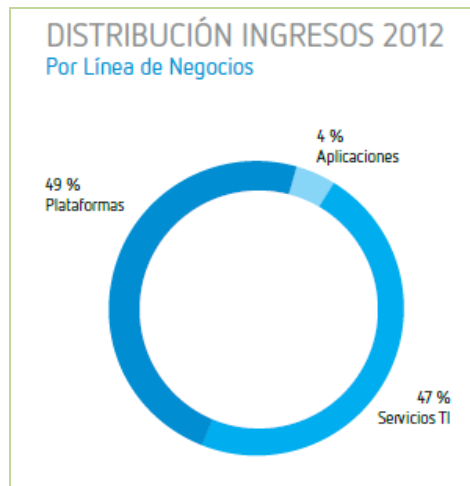


Imagen 9. Distribución de los ingresos de Sonda en Chile en el años 2012 (Fuente: Resumen Memoria anual 2012 Sonda, www.svs.cl)

El ROE registrado para los servicios TI de Sonda S.A. alcanzó un 13,2% durante el año 2012.

Conocidas las cifras financieras de Sonda, se puede proyectar un atractivo de la industria de servicios TI (ROE > 10%) considerando que Sonda es un SAP Partner y participa activamente en los proyectos de implementación, puesta en marcha y hosting de productos SAP.

6.6 Potenciales clientes mercado automotriz

El análisis del mercado desarrollado en este informe, se ha centrado en los servicios TI, y particularmente en las sub partidas de presupuestos destinados a “implementación – puesta en marcha” y “servicio de software especializado” (agrupando desarrollos, mejora evolutiva y consultoría, en un solo concepto).

Actualmente, sus clientes adquieren servicios bajo estos dos conceptos, por lo que nuevos clientes potenciales sería bajo el mismo segmento de industria, analizando a continuación aspectos relevantes de éstos.

6.6.1 Caracterización Mercado automotriz

Características del mercado

De acuerdo al informe de análisis económico emitido por BBVA (BBVA Research, 2013), las ventas de automóviles nuevos totalizarán del orden de 367 mil unidades en el año 2013, cifra que implica un nuevo máximo histórico para la industria y equivale a un aumento de 8,2% respecto del año anterior. Así mismo, de acuerdo con cifras del Banco Central, las importaciones de vehículos acumulan US\$ 3.137 millones a octubre, un 25% más que las importaciones del mismo período de 2012.

La segmentación del mercado automotriz se desprende desde el Anuario de la ANAC (ANAC, 2012), con dos grandes áreas: vehículos livianos y medianos, vehículos pesados. A su vez, cada segmento se subdivide en las siguientes categorías (mayor detalle ver Anexo C):

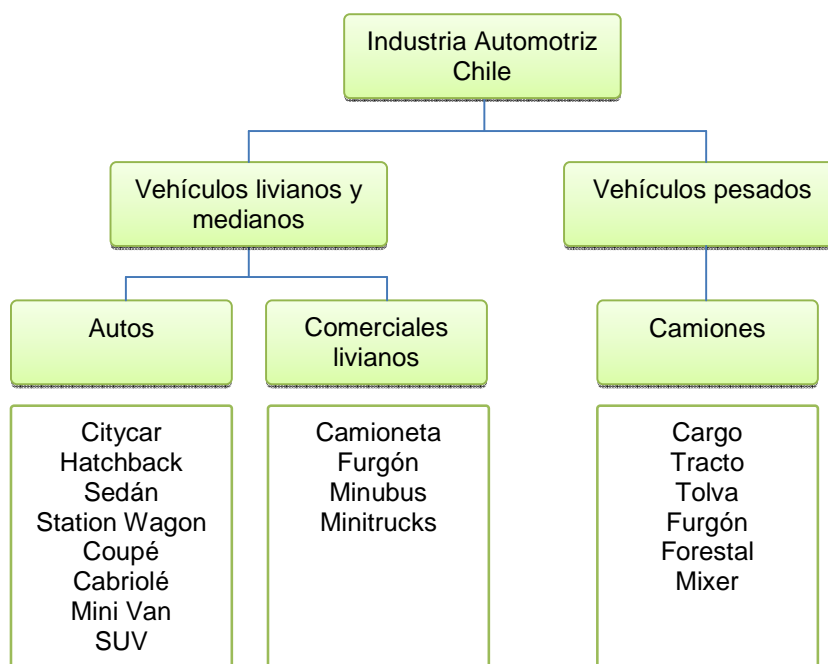


Imagen 10. Segmentos y categorías de la industria automotriz (Fuente: (ANAC, 2012))

Para los vehículos livianos, el principal origen de las ventas de vehículos en Chile es Corea del Sur, con un 31% de participación en las ventas; el segundo origen es Japón, el cual ha bajado 14 puntos porcentuales desde el año 2003 en adelante. A su vez, las marcas más vendidas corresponden a marcas japonesas con un 28%

de participación, seguido de Estados Unidos con un 25% y Corea del Sur con un 22%.

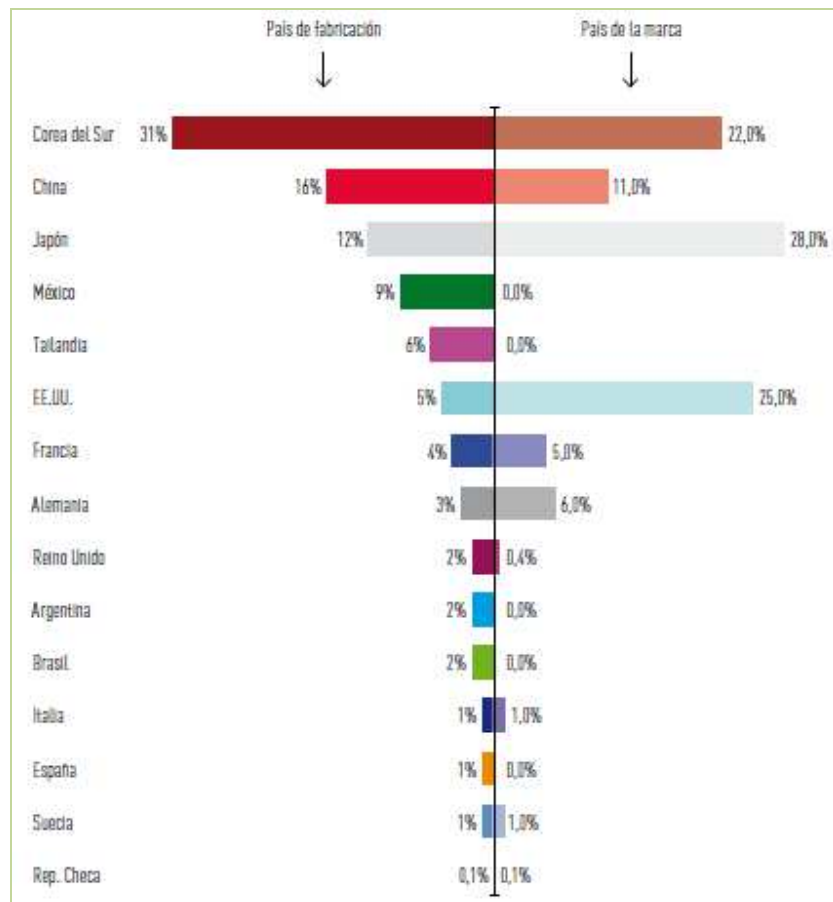


Imagen 11. Participación por origen de marca y fabricación en ventas de vehículos livianos (Fuente: (ANAC, 2012))

En el caso de los vehículos pesados, Brasil es el líder en producción de camiones comercializados en Chile, sin embargo, todas las marcas que producen allí son marcas de otros orígenes. El 36% de los camiones que llegan a Chile tiene marca de EE.UU., pero sólo el 9% se fabrica en ese país. Algo similar ocurre con los que vienen de Alemania y Suecia. Al revés, el 3% de los camiones que llegan a Chile se producen en Japón, pero sólo el 16% corresponde a una marca de ese país.

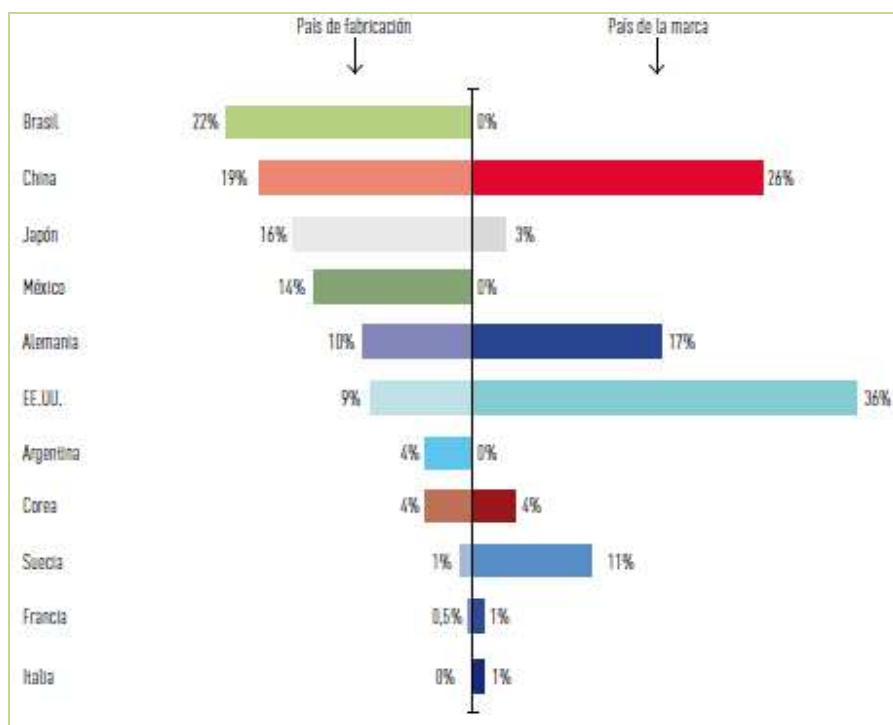


Imagen 12. Participación por origen de marca y fabricación en ventas de vehículos pesados (Fuente: (ANAC, 2012))

Ventas

En el segmento de vehículos livianos, Chevrolet lideró el mercado nacional al comercializar 48.727 unidades, con una participación de mercado de 15%. A la marca de GM le sigue Hyundai (31.826, 9,2%), Kía (28.654, 8,4%), Nissan (18.907, 7,9%), Toyota (19.366, 7,4%) y Suzuki (21.723, 5,8%), sobre un total 378.240 unidades (ver Anexo D).

VENTAS VEHÍCULOS LIVIANOS AÑO 2013

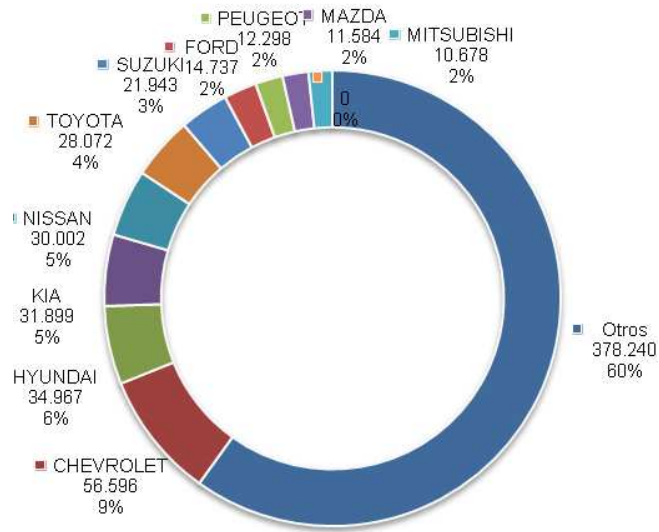


Gráfico 14. Distribución de ventas de vehículos livianos en Chile, 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013)

En el siguiente gráfico, se señala la distribución de las ventas para el segmento de vehículos pesados, donde es liderado por Mercedes Benz (20,7%) y Freightliner (8,2%).

VENTAS VEHÍCULOS PESADOS AÑO 2013

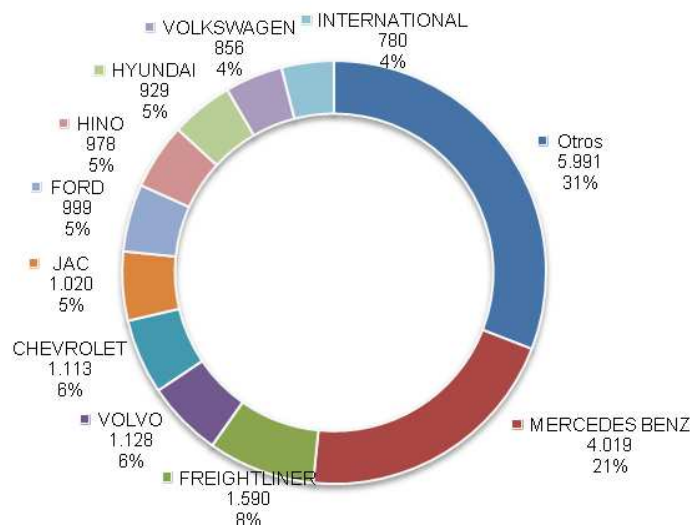


Gráfico 15. Distribución de ventas de vehículos pesados en Chile, 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013)

Visualizando la participación en el mercado de Kaufmann, cliente actual Vanhauwaert y Vásquez Ltda, en el segmento de vehículos pesados lidera con la representación de las marcas de camiones Mercedes Benz y Freightliner con 29% en total, seguido por Volvo con el 6%. Para el caso de los vehículos livianos Kaufmann posee el 1,5% del mercado con la marca Mercedes Benz. Sin embargo, se debe analizar el mercado de autos de lujo donde compite y lidera las ventas del 2013 según el informe de la ANAC (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013), donde registró un total 3.714 unidades comercializadas en el acumulado anual, por sobre BMW (3.388), Audi (2.324) y Volvo (1.987).

6.6.2 Potenciales clientes mercado automotriz

Los potenciales clientes para la Vanhauwaert y Vásquez Ltda, en el mercado automotriz, se estima que deben ser los restantes competidores cercanos a los líderes (tanto en vehículos livianos como pesados) con la finalidad de presentar atributos deseados (según informe del ENTI) como la experiencia y la expertise de los consultores respaldados por los años de trabajo junto a Kaufmann. En el siguiente cuadro, se detallan las empresas del mercado automotor que poseen soluciones SAP para soportar sus procesos de negocio:

REPRESENTANTE	TAMAÑO	MARCAS	UNIDADES VENDIDAS	PARTICIPACIÓN POR MARCAS	TOTAL UNIDADES VENDIDAS	PARTICIPACIÓN TOTAL
Subaru Chile S.A.	Grande	Subaru	5.069	1,30%	5.069	1,30%
Derco S.A.	Grande	Suzuki	21.943	5,80%	93.543	16,80%
		Mazda	11.584	3,10%		
		Great wall	8.097	2,10%		
		Samsung	6.216	1,60%		
		Jac	5.330	1,40%		
		Renault	4.831	1,30%		
		Geely	2.944	0,80%		
		Changan	2.596	0,70%		
Marubeni	Grande	Nissan	30.002	7,90%	30.002	7,90%
Toyota Chile S.A.	Grande	Toyota	28.072	7,40%	28.374	7,50%
		Lexus	302	0,10%		
Kia Chile S.A.	Grande	Kia	31.899	8,40%	31.899	8,40%
Maco Industrial y Comercial	Grande	Volkswagen	7.488	2,00%	8.014	2,10%
		Skoda	395	0,10%		
		Faw	131	0,00%		
General Motors	Grande	Chevrolet	56.596	15,00%	57.534	15,20%
		Opel	938	0,20%		
Indumotora (Grupo)	Grande	Peugeot	12.298	3,30%	24.956	6,70%
		Citroen	5.832	1,50%		
		Byd	3.288	0,90%		
		Dfsk	1.759	0,50%		

		Daihatsu	1.058	0,30%		
		Zxauto	721	0,20%		
Kaufmann S.A.	Grande	Mercedes benz	5.620	1,50%	5.620	1,50%

Tabla 12. Representantes de marcas automotrices que poseen soluciones SAP (Fuente: SAP A.G. y ANAC)

El perfil de los potenciales clientes está formado por grandes empresas del rubro automotriz y que poseen soluciones SAP para sus procesos de negocio.

6.7 Potenciales clientes empresas consultoras de servicios TI

En el apartado de análisis externo de la empresa, se revisaron las principales características del mercado TI y el segmento de servicios, donde se desempeña Vanhauwaert y Vásquez Ltda.

El análisis cualitativo permite detectar falencias en los atributos de servicios más valorados por los clientes (cumplimiento de plazos y objetivos, niveles de precios), abriendo una oportunidad para Vanhauwaert y Vásquez Ltda de ofrecer alianza a las grandes consultoras que están mal evaluadas por los consumidores de servicios, pero siguen siendo las con mayor reconocimiento.

De acuerdo al informe de Perfil de mercado de software en Chile (PromPeru, 2012), las facturaciones o ventas realizadas por las empresas consultoras durante el 2012 se resumen en la siguiente tabla:

Empresa	País de Origen	Facturación total (millones de US\$)	Personal
Accenture	USA	-	-
Adexus	Chile	50	400
Coasin	Chile	60	950
HP Chile	USA	-	-
IBM Chile	USA	-	1000
Microsoft Chile	USA	53	75
Novared	Chile	9	120
Oracle	Chile	-	-
Quintec	Chile	60,3	638
Software AG	España	5	80
Soluziona	Chile	15	250
Sonda	Chile	350	4500
Synapsis	Chile	14,7	-
Tuxpan Software	Chile	4,3	84
TOTAL FACTURACIÓN		67,4	

Tabla 13. Ventas de empresas de servicios TI en Chile (PromPeru, 2012)

La tabla anterior especifica las empresas de servicios TI y que actualmente poseen la certificación de SAP Partner. Se dedican principalmente a proyectos de implementación en clientes finales, por lo que ofrece una oportunidad de alianza, ofreciendo a cambio experiencia y especialización por parte de Vanhauwaert y Vásquez Ltda.

6.8 Tendencias del mercado TI

Cada año, la asociación ACTI en conjunto con la consultora internacional IDC elaboran un informe con las principales tendencias para el periodo entrante en cuanto a la industria de las Tecnologías de la Información. Además, los analistas de la empresa Gartner también entregan sus proyecciones, las cuales se resumen a continuación (Gartner, 2013):

- El gasto en TI en todo el mundo se verá impulsado por las tecnologías de la tercera plataforma o internet de las cosas.
- Los mercados emergentes se recuperan y crecerán en un 10%.
- Crecimiento de las ventas de los dispositivos móviles: Smartphone en 18% y tablets en 12%.
- El gasto en tecnología cloud aumentará en 25%, llegando a más de US\$M 100.000.
- El gasto en tecnología y servicios Big Data crecerá un 30%.
- Los centros de datos dedicados en la nube impulsarán el mercado de servidores, almacenamiento y de componentes de red.
- Amplio crecimiento de aplicaciones móviles.

De la información entregada por IDC y Gartner, se desprende que Vanhauwaert y Vásquez Ltda poseen líneas de negocio que se deben alinear a las tendencias TI, tales como el crecimiento de aplicaciones móviles (orientándolas a soluciones empresariales) y los servicios asociados a Big Data (tanto en clientes finales como en consultoras que entregan esta tecnología).

7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

7.1.1 Fortalezas

1. Experiencia y expertise en soluciones SAP: los socios de Vanhauwaert y Vásquez Ltda poseen diez años trabajando en soluciones SAP, pasando por varias versiones y evoluciones de los productos. Este valor coincide con los

atributos más relevantes esperados por los clientes, según lo expresado en el informe de benchmark de proveedores (ENTI, 2013).

2. Confianza y fidelización con la cartera de clientes: los principales clientes como Adexus y Kaufmann han mantenido la relación durante más de cuatro años donde los atributos valorados son la confianza y conocimiento que posee la empresa respecto del negocio y operación.
3. Continuidad en los ingresos: a pesar de ser una sociedad pequeña ha logrado ser solvente durante los años de existencia, con bajos ingresos, pero constantes.
4. Aumento de cartera en los últimos seis meses: con la incorporación de un nuevo socio la sociedad experimentó un aumento del 20% en sus ventas, con la posibilidad de aumentar si se logra implantar una estrategia de crecimiento como la planteada en este estudio.
5. Además del incremento en las ventas, la incorporación del nuevo socio entrega a la empresa conocimientos y experiencia en procesos de la industria automotriz, orientado a la solución vertical de SAP para este mercado. Cuatro años de labores en proyectos en la solución VMS de SAP (Vehicle Management System) es una fortaleza que debe ser explotada para lograr el crecimiento esperado de la sociedad.

7.1.2 Oportunidades

1. Brechas de especialización en tecnologías asociadas al negocio: la industria de servicios TI está creciendo a tasas cercanas al 10%, aunque especialistas consideran que es lento (ACTI, 2013), (PolisDigital & Barros, 2012), los productos SAP siguen creciendo en ventas en el mercado TI y las proyecciones apuntan a soluciones en movilidad (servicio que ya es brindado por la sociedad) y big data, presentando una oportunidad de especialización para pelear por liderar un nicho de mercado.
2. Baja evaluación de las grandes consultoras: abre una oportunidad de adoptarlos como clientes para mejorar la apreciación de los consumidores finales otorgándoles servicios especializados durante proyectos de implementación.
3. Atributos esperados por los clientes: el cumplimiento de plazos y objetivos, sumado a la expertise y conocimiento del negocio, son atributos que las grandes consultoras no están logrando satisfacer, por lo que una relación cercana con los clientes basada en involucramiento del negocio entregan una oportunidad a la sociedad para inclusive comenzar a aumentar los ingresos con otro cliente como Kaufmann.
4. Crear un nicho de mercado explotando los conocimientos SAP en la solución para la industria automotora y transmitiendo a otras empresas del rubro la experiencia adquirida con el cliente Kaufmann.

7.1.3 Debilidades

1. Capacidad financiera: Adexus es su mayor cliente y representa cerca del 80% de los ingresos de la sociedad, lo que implica un alto riesgo financiero en caso que este cliente no cumpla los compromisos o finalice la relación.
2. Relaciones informales con sus clientes: actualmente no cuenta con ningún tipo de contrato formal con ninguno de sus clientes. Una forma de asegurar ingresos, formalizar y fidelizar las relaciones.
3. Dedicación a tiempo completo de los socios en los clientes: dada la débil situación financiera de la sociedad, los socios están obligados a desempeñar ejecutar los servicios, lo que impide aumentar la cartera de clientes debido a la poca capacidad de la sociedad.
4. Servicios contables y de cobranza: los movimientos de facturación son bajos para tener contratado de forma permanente a personal administrativo. Se debe evaluar externalizar esas funciones para buscar la oportunidad de ampliar el equipo de profesionales para abordar proyectos.

7.1.4 Amenazas

1. Alta competencia: existe una alta competencia en el mercado de servicios TI y dadas las características de la sociedad, está expuesta a la competencia por costos si los clientes comienzan a optar por servicios freelance, que presentan tarifas más bajas, pero entregan un servicio de menor calidad.
2. Madurez de la industria: si la sociedad sólo enmarca los servicios entorno a productos ERP, pronto puede encontrar problemas debido a la madurez de la industria es alta ya que presenta sistemas estables con baja tasa de actualización.
3. Nuevos entrantes: la industria es atractiva por las rentabilidades observadas (aunque sea extrapolada) y las barreras bajas de ingreso, hace la que amenaza de nuevos competidores sea alta y pueda la industria caer en una competencia por costo, lo cual sería poco factible para pequeñas empresas.

De acuerdo a lo detallado, se procede a evaluar la matriz FODA para plantear la estrategia.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	Fortalezas 1. Experiencia y expertise en soluciones SAP. 2. Confianza y fidelización con la cartera de clientes. 3. Continuidad en los ingresos. 4. Aumento de cartera en los últimos seis meses. 5. Conocimientos y experiencia en vertical automotriz	Debilidades 1. Capacidad financiera. 2. Relaciones informales con sus clientes. 3. Dedicación a tiempo completo de los socios en los clientes. 4. Servicios contables y de cobranza.

Oportunidades 1. Brechas de especialización en tecnologías asociadas al negocio. 2. Baja evaluación de las grandes consultoras. 3. Atributos esperados por los clientes. 4. Experiencia comprobable en soluciones SAP para sector automotor.	(FO) Realizar segmentación de mercado, orientado a posicionar con la experiencia en el mercado automotriz y los resultados obtenidos con Kaufmann, basado en los servicios y soluciones construidas.	(DO) Externalizar el servicio contable para reducir costos y aumentar la capacidad del servicio. Iniciar gestiones para establecer contratos marco con aquellos clientes que la relación es superior a dos años.
Amenazas 1. Alta competencia. 2. Madurez de la industria. 3. Nuevos entrantes.	(FA) Renovar las certificaciones de sus socios en otros productos SAP, tal como HANA.	(DA) Orientar los esfuerzos a mantener los clientes actuales aumentando las horas de servicio, para bloquear competidores

7.2 Resumen de diagnóstico estratégico

Considerando el tamaño de la sociedad Vanhauwaert y Vásquez Ltda, los atributos de servicio que debe explotar (especialización en productos SAP, años de experiencia en el rubro TI SAP, conocimiento de la industria automotriz y la solución SAP asociada) indican que el resultado de la matriz FODA a utilizar para proponer la estrategia es la de realizar segmentación de mercado, orientado a posicionar con la experiencia en el mercado automotriz y los resultados obtenidos con Kaufmann, basado en los servicios y soluciones construidas (FO).

La segmentación estará enfocada en la industria automotriz, con empresas de gran tamaño y que posean soluciones SAP instaladas. El otro segmento consistirá en las grandes consultoras de servicios TI que posean certificación SAP Partner, dedicadas a la implementación y puesta en marcha de soluciones.

Las industrias de servicios TI y la automotriz están en crecimiento de acuerdo a los informes especializados (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013) (ACTI, 2013), lo que le permitirá a la sociedad generar dos nichos de mercado, con clientes acotados y ofreciendo un servicio cercano, basada en relación de confianza orientándolo al largo plazo.

Para la industria automotriz se debe explotar la experiencia adquirida con Kaufmann quien es líder de mercado en vehículos livianos de lujo y vehículos pesados, entregando respaldo con proyectos de éxito ya implementados entorno a la vertical automotriz de SAP y soluciones móviles.

En la industria de servicios TI, también se cuenta con una relación de trabajo superior a cuatro años con el cliente Adexus, quien es participante activo de este mercado. El objetivo será especializar el servicio de administración de soluciones SAP con nuevas tecnologías, que de acuerdo a la tendencia TI, será necesario actualizar conocimientos basados en tecnología Big Data, cuya solución está representada por SAP Hana. Esta tecnología está entrando en el mercado por lo que los especialistas son escasos, ofreciendo una oportunidad a la empresa.

8 PROPUESTA DE ESTRATEGIA

De acuerdo a los antecedentes cualitativos del mercado, los atributos de conocimiento del mercado y experiencia deben ser explotados por la sociedad, por lo que la estrategia genérica a desarrollar es la de especialista (nicho) basada en la diferenciación del servicio en las industrias de servicios TI SAP y automotriz.

La recomendación es de abordar inicialmente el sector automotriz tratando de sacar provecho a la experiencia desarrollada con Comercial Kaufmann, que dará respaldo y presentará valores de expertise ante los otros integrantes del sector, representados por el sector de la comercialización donde SAP tiene una presencia de 31% del mercado.

Luego, es recomendable abordar como cliente las grandes consultoras de servicios TI, donde el valor agregado que se le entregará es el conocimiento especialista en tecnologías SAP HANA, dado lo reciente de la solución y la experiencia en administración basis

La estrategia no incluirá nuevas líneas de negocio manteniendo la integración SOA, movilidad y administración basis. Esta última debe ser afinada actualizando los conocimientos en nuevas tecnologías de big data, específicamente en el entorno SAP con su producto SAP HANA.

La diferenciación se debe lograr mediante servicios que estén orientados a servicios estratégicos de las compañías y para ellos se debe complementar con conocimientos del negocio del cliente.

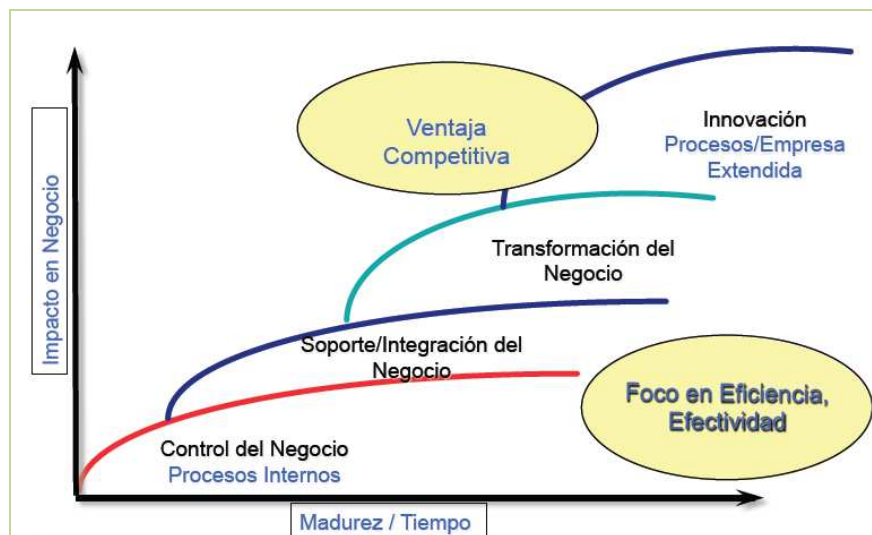


Imagen 13. Mapa que relaciona la madurez de las soluciones TI en la empresa con el impacto en el negocio (Fuente: material de apoyo Tecnología de la información, profesor Claudio Guzmán)

El diagrama representa la madurez de las soluciones TI dentro de una organización y dónde es que le crea más valor. Es por ello, que las líneas de negocio de Vanhauwaert y Vásquez Ltda deben ser dirigidas a soluciones que apoyen la

transformación del negocio y los procesos de innovación, ámbitos donde las compañías pueden obtener ventajas competitivas. El objetivo de potenciar las aplicaciones móviles y las tecnologías big data se orientan en este sentido.

8.1 Segmentación

Se debe abordar dos grupos de clientes, donde el primer segmento serán clientes finales de SAP específicamente del sector automotriz, siendo la carta de respaldo el servicio brindado a Kaufmann. Para las implementaciones (administración básica) el segmento serán las consultoras de servicios TI entorno a productos SAP.

SERVICIO	OBJETIVO	TIPO SEGMENTACIÓN	ATRIBUTOS
Consultoría y Desarrollo	Cliente Final SAP	Beneficio	Cumplimiento de objetivos, expertise, conocimiento de mi industria, cumplimiento de plazos
		Tamaño	Medianas y Grandes Empresas que poseen soluciones SAP para sus procesos de negocio.
		Sector	Automotriz
		Geografía	Región Metropolitana
Implementaciones	Consultoras	Beneficio	Cumplimiento de objetivos, expertise, cumplimiento de plazos
		Tamaño	Medianas y Grandes empresas con certificación SAP Partner.
		Sector	Servicios TI SAP
		Geografía	Región Metropolitana

Tabla 14. Descripción de segmentación para Vanhauwaert y Vásquez Ltda.

La descripción de ambas industrias está detallada en el apartado de análisis externo de la empresa, señalando el tamaño de la industria, participantes y potenciales clientes.

8.2 Marketing Mix

8.2.1 Servicios

Los servicios estarán orientados a cubrir necesidades estratégicas de los clientes de la industria automotriz y servicios TI SAP, según el siguiente detalle:

Servicio de software especializado (mejora continua)

Este servicio estará focalizado principalmente apoyar soluciones orientadas a automatizar o transformar procesos de negocio de la industria automotriz basadas en las siguientes tecnologías:

- Solución vertical SAP VMS
- Soluciones móviles (Android, iOS) para obtener información en tiempo real en procesos (procesos, captura de estados y tránsito de vehículos, etc.)

El servicio de Vanhauwaert y Vásquez Ltda se caracterizará por ser del tipo “llave en mano”, es decir, apoyará y acompañará al cliente desde el descubrimiento de la necesidad hasta la puesta en marcha con posterior operación.

- Gestión de proyecto: definición y especificación de necesidad con usuarios finales, planificación, estimaciones, gestión de costos, seguimiento y paso a producción.
- Consultoría técnica: apoyo en decisiones de plataformas, infraestructura y mejor solución de acuerdo a los procesos a implementar.
- Diseño de procesos y aplicaciones que permitan obtener ventajas competitivas de los clientes en la industria automotriz.

Este servicio tendrá como primera intención establecer contratos marco de la relación con la evolución en contratos de servicios, que permitan a la sociedad establecer flujos de ingreso constantes.

Implementación y puesta en marcha

El servicio estará orientado a complementar los servicios que entregan las grandes consultoras, ofreciendo el conocimiento y la expertise adquirida en productos SAP durante los años de desempeño de los socios.

El conocimiento actual deberá ser actualizado a un nuevo producto que no se diste de los ya adquiridos, en este sentido, big data toma gran relevancia y SAP posee su nueva solución SAP HANA.

El servicios será del tipo especializado y será en modalidad de proyectos, donde los clientes target corresponden a grandes consultoras TI con certificación SAP que se encuentren desarrollando proyectos de implementación de productos SAP. La tarifa será por hora hombre y deberá ser formalizada mediante un contrato con duración según el proyecto donde se participará.

8.2.2 Precio

La estrategia de precios consistirá en coincidir con el promedio del mercado, lo cual entregando los servicios con los atributos requeridos por los clientes, hará que los servicios sean atractivos. En la siguiente tabla se detallan los precios por servicio:

SERVICIO	VALOR UF/HR	VARIABLES
Consultoría	14 UF/HR	Impacto en el negocio Tipo de solución requerida Complejidad
Desarrollo	12 UF/HR	Complejidad Impacto en el negocio Tecnología requerida
Implementaciones	14 UF/HR	Tecnología requerida

Tabla 15. Definición de estrategia precios (Fuente: Elaboración propia)

Las variables indicadas en la tabla pueden hacer el que precio se modifique al momento de la negociación con el cliente.

8.2.3 Plaza

Los servicios se prestarán en la Región Metropolitana, sin distinción de comunas donde se ubique el cliente.

8.2.4 Promoción

El plan de marketing será importante para resaltar los atributos diferenciadores de la empresa, por lo tanto se consideran acciones de marketing orientados al posicionamiento de la propuesta de valor en el cliente.

El posicionamiento se deberá perseguir mediante las siguientes actividades:

Respaldo que demuestre la experiencia de la sociedad

La experiencia es un atributo de los servicios valorados por los clientes finales, pero si es respaldada por nombres o marcas de empresas dará mayor realce a la sociedad y generará la confianza en la relación con el cliente. Para este respaldo, será necesario realizar las siguientes actividades:

- Actualizar la marca de la empresa por un nombre de fantasía que ayude el acknowledgment de la sociedad.
- Convertirse en SAP Partner para lograr el respaldo del fabricante alemán, lo que busca aumentar el valor y garantía del servicio.
- Renovación de imagen corporativa (sitio web, uniforme, tarjetas de presentación).
- Integrar a la empresa a las asociaciones de empresas TI para participar en congresos, charlas y eventos TI, con el fin de ampliar las redes de contacto y promocionar los servicios ofrecidos. Las agrupaciones conocidas son ACTI y GESH.

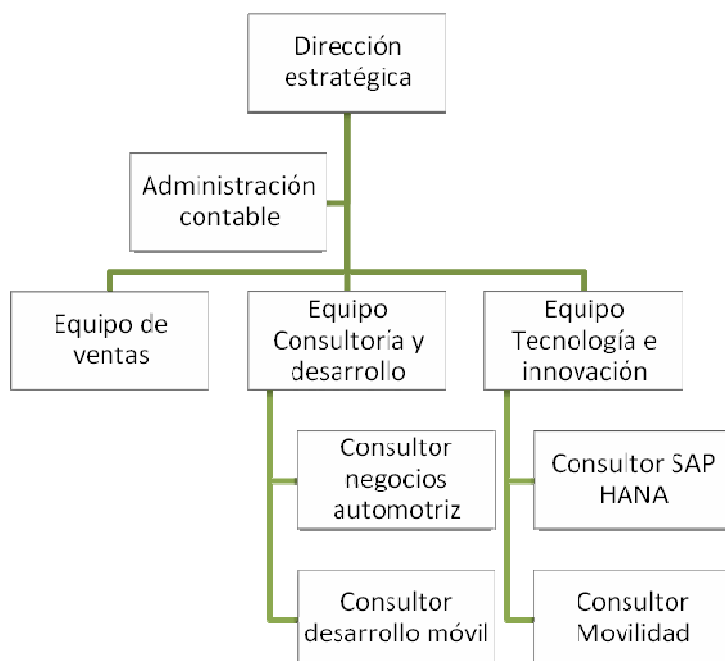
Promoción de los servicios

La promoción de los servicios debe estar orientada a aumentar la cartera de clientes, para ello se realizarán las siguientes actividades:

- El público objetivo serán gerentes TI, gerentes de negocios (marketing, operaciones, ventas) que decidan en la adquisición de servicios.
- El mensaje será la transmisión de la experiencia y los proyectos de éxito en la industria del cliente, con demostraciones en vivo de las soluciones, si aplica. El encargo de comunicar será un socio con un gerente comercial de la sociedad.
- La venta será de modo personalizado y con acciones que permitan mantener el contacto con el cliente: reuniones calendarizadas con el fin de conocer la situación del prospecto y transmitir en qué actividad se encuentra la sociedad.

8.3 Nueva organización

Dentro de las debilidades de la empresa, se detecta que no hay dedicación por parte de los socios a la gestión empresarial, por lo que paulatinamente deberán ir liberando tiempo para estas funciones. Además, se deberá incorporar personal interno evitando la subcontratación que encarecen las propuestas actualmente, por lo tanto, el organigrama se verá ir modificando hasta llegar a una situación como se muestra en la siguiente imagen.



La dirección estratégica estará conformado por los socios de Vanhauwaert & Vásquez Ltda y sus funciones corresponderán a monitorear y asegurar el cumplimiento del plan estratégico. La dotación estará compuesta por consultores especializados en las líneas de negocio establecidas en la estrategia.

9 EVALUACIÓN ECONÓMICA

9.1 Estimación de ingresos

En el apartado de análisis de la industria se estimó que el total del mercado correspondía a \$ 65.217.155.640. Dada la segmentación propuesta en la estrategia, se debe aplicar la representación de SAP en la industria de la comercialización automotriz que corresponde al 31%. Por lo tanto, el tamaño de mercado objetivo es de \$20.217.318.248.

Si el objetivo de la sociedad es doblar sus ingresos actuales de \$140.000.000 anuales, aproximadamente, lo que implica que las ventas deben ascender a \$280.000.000- que representa el 1,4% del tamaño del mercado.

9.2 Inversión

La inversión requerida para la puesta en marcha de la estrategia propuesta para Vanhauwaert y Vásquez Ltda se encuentra en función del plan de marketing y capital humano. Además de un capital inicial que permita soportar al menos cinco meses ingresos por ventas cubriendo los costos, que en el primer año corresponderán a la incorporación de un consultor de movilidad con remuneración de \$2.000.000 como sueldo líquido mensual

La inversión será realizada al inicio del período donde el plan estratégico estará proyectado a cinco años.

Los valores de la inversión inicial se detallan en la siguiente tabla:

ITEM	VALOR
Sitio Web	\$400.000
Tarjetas de presentación	\$60.000
Diseño corporativo y logo	\$180.000
Capital inicial 6 meses	\$18.000.000
Gestión de ventas año 1	\$18.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$36.640.000

9.3 Costos

Los costos estarán asociados a las remuneraciones detallados en la siguiente tabla:

PROFESIONAL	VALOR MES	VALOR AÑO
Consultor de Negocios	\$3.000.000	\$36.000.000
Consultor Movilidad	\$3.000.000	\$36.000.000
Consultor SAP Hana	\$3.000.000	\$36.000.000
Administración contable	\$800.000	\$9.600.000
Gestión de ventas año 1	\$1.500.000	\$18.000.000
TOTAL CAPITAL HUMANO	\$36.640.000	\$135.600.000

9.4 Gastos

Los gastos están asociados valores fijos fuera de la operación, tales como:

ITEM	VALOR
Servicios básicos	\$2.000.000
Arriendo oficina	\$2.500.000
TOTAL GASTOS	\$4.500.000

9.5 Flujo de caja

PROYECTO PURO INGRESOSO POR VENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$	80.530.144	\$ 161.060.288	\$ 214.747.050	\$ 268.433.813	\$ 268.433.813
COSTOS						
Capital Humano Fijo		-135.600.000	-\$ 135.600.000	-\$ 135.600.000	-\$ 135.600.000	-\$ 135.600.000

Gastos	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000
Certificaciones	-\$ 9.000.000	-\$ 9.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000
UTILIDAD BRUTA	-\$ 68.569.856	\$ 11.960.288	\$ 71.647.050	\$ 125.333.813	\$ 125.333.813
Impuesto a la renta	\$ 0	-\$ 2.392.058	-\$ 14.329.410	-\$ 25.066.763	-\$ 25.066.763
UTILIDAD NETA	-\$ 68.569.856	\$ 9.568.230	\$ 57.317.640	\$ 100.267.050	\$ 100.267.050
Inversión inicial	-\$ 20.534.704				
Capital de Trabajo	-\$ 12.000.000				
FLUJO EFECTIVO	-\$ 32.534.704	-\$ 68.569.856	\$ 9.568.230	\$ 57.317.640	\$ 100.267.050

9.6 Factibilidad económica

Al evaluar el VAN y TIR como indicadores de factibilidad económica, entregan resultados favorables para el proyecto.

Tasa Descuento	15%
VAN	\$ 59.940.025
TIR	34%

La tasa de descuento se calcula con el modelo CAPM considerando como costo de capital, de acuerdo al segmento de Software. Las variables consideradas son las siguientes:

$$E(r_i) = (R_f + (R_m - R_f) * \beta) + R_p$$

Rf (Tasa libre de riesgo)	=	5,52%	Bonos emitidos en pesos por el Banco Central a 20 años.
Rm (Rend. de Mercado)	=	13,20%	ROE de Sonda año 2012
B (Beta del sector)	=	1,02498	Valor sugerido por Damodaran http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Rp (Riesgo País)	=	1,24%	Calculado en base a los CDS (Credit Default Swaps), a Junio 2013
E(ri)	=	14,63%	

10 CONCLUSIONES

- Vanhauwaert y Vásquez presenta problemas de crecimiento debido principalmente a que sus socios están dedicados a un cliente cautivo, quien aporta el 78% de los ingresos de la sociedad, lo cual pone en riesgo la sobrevivencia de la empresa.
- De acuerdo al análisis FODA, la sociedad posee atributos que están siendo requeridos como cualidades del mercado de los servicios TI tales como experiencia y conocimientos del negocio de los clientes. Por lo tanto, la estrategia apunta a diferenciar los servicios de la empresa en un sector

específico como lo es automotriz y expandir sus servicios actuales a otras grandes consultoras.

- En el análisis del estudio benchmark de proveedores TI, se aprecia que dentro de los atributos más importantes para los clientes no está mejor rankeado el nivel de precio, lo que implica la sociedad puede nivelar sus precios al promedio del mercado.
- Durante el desarrollo de este proyecto de estrategia, se detectó la existencia de un alto número de consultoras SAP, lo que implica riesgo que el mercado de estos servicios se convierta en una competencia por precios, aspecto que no se alinearía con el crecimiento de la industria TI (cada vez más cercana a las decisiones estratégicas de las compañías), la escasez de profesionales TI y la especialización en productos SAP (que presentan valores altos de adquisición). La mitigación recomendada es la fidelización de clientes para bloquear competidores, capacitación continua del equipo de proyectos permitiendo entregar soluciones rápidas y ajustadas a las necesidades del cliente.
- La tendencia es de carencia de profesionales TI en el mercado chileno debido al bajo interés en las carreras de tecnología durante la época universitaria. La propuesta es desarrollar un trabajo paralelo de desarrollo organizacional que permita mantener los profesionales contratados, fidelización de proveedores mediante la participación constante de éstos en proyectos en conjunto.

11 Bibliografía

- ACTI. (2013). *Revisión de la Actividad de TI en Chile*. Santiago.
- ANAC. (2012). *Anuario Automotriz Chile*. Santiago.
- ANAC. (2013). *Informe Anual de Ventas*. Santiago.
- BBVA Research. (2013). *Situación automotriz - Análisis Económico*. Santiago.
- DF, D. (22 de Abril de 2013). *df.cl*. Obtenido de *df.cl*: http://w2.df.cl/ventas-de-software-de-sap-chile-crecieron-un-133-el-primer-trimestre/prontus_df/2013-04-22/152054.html
- Diario Financiero, D. (19 de Abril de 2013). *df.cl*. Obtenido de *df.cl*: http://w2.df.cl/sap-sube-el-beneficio-neto-un-17-en-los-tres-primeros-meses-del-ano/prontus_df/2013-04-19/085509.html
- Economía, A. (2012). *Ranking*. Obtenido de Ranking: <http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-500-mayores-empresas-de-chile/>
- ENTI. (2013). *Reporte anual de proveedores TI*. Santiago.
- Gartner. (8 de Octubre de 2013). <http://www.gartner.com>. Obtenido de <http://www.gartner.com/newsroom/id/2603623>
- GESCH Software y Servicios Chile, G. (2008). *Sexto Diagnóstico de la industria nacional de software y servicios*. Santiago.
- GESCH Software y Servicios Chile, G. (2012). *Memoria Anual*. Santiago.
- PolisDigital, & Barros, A. (2012). *Algunas reflexiones en torno a políticas públicas de Desarrollo Digital*. Santiago.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En *Liderazgo y Estrategia* (págs. 59 - 77). Harvard Business Review.

PromPeru. (2012). *Perfil de Mercado de Software Chile*. Lima.

SAP. (2013). *sap.com*. Recuperado el 2013, de *sap.com*: http://global.sap.com/latinamerica/ecosystem/partners/part_σσα/partners-region-sur/partnerapplication/index.epx

Sonda. (2011). *Memoria*. Santiago.

Sonda. (2012). *Memoria Anual*. Santiago.

Sonda Chile, S. (2013). *sonda.cl*. Recuperado el Noviembre de 2013, de *sonda.cl*: <http://www.sonda.com/erp-sap/#>

12 ANEXOS

ANEXO A: Registro de SAP Partners en Chile

PARTNER	CATEGORÍA
Accenture Chile	SAP services partner
ActualiSap Consultores	SAP channel partner
ADP Consultores Ltda	SAP channel partner
Alynea S.A.	SAP channel partner
Asesorías Tecnológicas Senseminds S.A.	SAP channel partner
Azurian Chile S.A.	SAP services partner
Backoffice CONSULTING S.A.	SAP channel partner
BexaConsulting Chile SPA	SAP channel partner
Business Engineering Solutions	SAP channel partner
Computación Compunet Chile Ltda.	SAP channel partner
Conektra , S.A.	SAP services partner
Crystal Solutions S.A.	SAP channel partner
Crystalis Consulting Chile S.A.	SAP channel partner
Deloitte Servicios Profesionales Ltda	SAP services partner
ERP Sistemas Informaticos Ltda.	SAP services partner
Everis Chile S.A.	SAP services partner
EXXIS S.A.	SAP channel partner
Forecast Management Consulting	SAP channel partner
Grupo ASSA Chile S.A.	SAP services partner
Henley SpA	SAP channel partner
Hewlett Packard Chile Comercial Ltda	SAP services partner
IBM BCS - Chile	SAP services partner
IBM de Chile S.A.C.	SAP channel partner
IN MOTION SERVICIOS S.A.	SAP services partner
Indra Sistemas Chile S.A.	SAP services partner
Infosecure Chile	SAP services partner
Ingeniería de Software Ltda.	SAP channel partner
INNUTA S.A.	SAP channel partner
Intel Tecnología de Chile S.A.	SAP services partner
Inversiones y Asesorías Cloud Solutions	SAP channel partner
Inxap S.A.	SAP channel partner
Mas Conectados	SAP channel partner
Mekano Consulting S.A.	SAP channel partner
Microsoft Chile S.A.	SAP services partner

MVC Americas S.A	SAP services partner
Neoris Chile Ltda	SAP channel partner
Novis S.A.	SAP services partner
Performance HR Consulting S.A.	SAP services partner
PricewaterhouseCoopers Cia. Ltda.	SAP services partner
Primegroup	SAP services partner
Quintec Chile S.A.	SAP services partner
ReadSoftChile S.A.	SAP services partner
Sapport Consulting Ltda	SAP channel partner
Sema Group Chile SAE	SAP services partner
Sociedad de Inversiones Rinostro	SAP services partner
Solubyte Chile S.A.C	SAP services partner
Soluciones Integrales S. A.	SAP channel partner
Soluziona Chile S.A.	SAP services partner
South Consulting, Ltda.	SAP services partner
STK Softtek Chile Ltda	SAP services partner
Sun Microsystems de Chile S.A.	SAP services partner
Synapsis SpA	SAP channel partner
Synapsis,Soluc. Y Servicios	SAP services partner
Tech One Group S.A.	SAP channel partner
The Flexline Company S.A.	SAP channel partner
Ventyx Chile Soluciones Computacionales	SAP services partner
Vision One Chile S.A.	SAP services partner
Visual Developer Chile S.A.	SAP services partner
VISUAL KNOWLEDGE S.A.	SAP channel partner
NOVIS	SAP Hosting partner
ADEXUS	SAP Hosting partner
Entel	SAP Hosting partner
Level 3 Chile	SAP Hosting partner
Quintec Chile	SAP Hosting partner
Sonda Chile	SAP Hosting partner
Synapsis Chile	SAP Hosting partner

ANEXO B: Estados de resultados de Vanhauwaert y Vásquez

Vanhauwaert y Vásquez Ltda.
Fono.: (02) 2 688 4000
Compañía 1068 - Of. 1010
Santiago - Santiago

ESTADO DE RESULTADOS

1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011

+		
Ingresos de Explotación		\$ 117.141.492
Egresos de explotación		\$ 0
Resultado Bruto		\$ 117.141.492
Gastos de Operación		
Remuneraciones	\$ 43.792.592	
Depreciación y amortizaciones	\$ 31.807	
Mantenimiento Adm. Y ventas No Operacionales	\$ 15.757.920	\$ 59.582.319
Resultado Operacional		\$ 57.559.173
Ingresos fuera de explotación		\$
Egresos fuera de explotación		\$
Resultado antes de la Corrección Monetaria		\$ 57.559.173
Corrección Monetaria - Saldo Deudor		\$ (1.925.245)
Utilidad Líquida		\$ 55.633.928

Vanhauwaert y Vásquez Ltda.
Fono.: (02) 2 688 4000
Compañía 1068 - Of. 1010
Santiago - Santiago

ESTADO DE RESULTADOS

1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012

+		
Ingresos de Explotación		\$ 114.770.407
Egresos de explotación		\$ 0
Resultado Bruto		\$ 114.770.407

ANEXO C: Detalle de segmentación de la industria automotriz














Autos	Citycar	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- que pueden tener tres o cinco puertas considerando el portalón trasero como una puerta, de largo menor a 360 centímetros.	
	Hatchback	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- que pueden tener tres o cinco puertas considerando el portalón trasero como una puerta, con un largo superior a 361 centímetros.	
	Sedán	Vehículo de pasajeros de cuatro puertas y tres volúmenes -capó, habitáculo de pasajeros y maletero-.	
	Station Wagon	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- cinco puertas considerando el portalón trasero, y que cuenta con mayor espacio de carga trasera.	
	Coupé	Vehículo de pasajeros de tres o dos volúmenes, con dos puertas.	
	Cabrióle	Vehículo de pasajeros con techo abatible.	
	Mini Van	Vehículo monovolumen, con un mínimo de tres corridas de asientos y para un máximo de nueve pasajeros, incluyendo al conductor.	
	SUV (Sport Utility Vehicle)	Vehículo de dos volúmenes, 3 o 5 puertas considerando el portalón trasero, con apariencia de vehículo todoterreno.	
Comerciales Livianos	Camioneta	Vehículo provisto de cabina simple o doble, dotado de dos o cuatro puertas, y con una caja de carga de hasta 2.000 kilos separada de la cabina. <i>Son utilizadas principalmente en las flotas de minería, agrícolas, pesquera, forestales e industria y también tienen un importante protagonismo en el comercio urbano.</i>	
	Furgón	Vehículo compuesto de cabina y caja para el transporte de carga en un solo cuerpo, provisto de dos puertas delanteras; lateral(es) o posterior para el movimiento de la carga. <i>Son principalmente utilizados en actividades de logística urbana y prestación de servicios urbanos.</i>	 
	Minibus	Vehículo para el transporte de personas, entre 10 y 20 asientos, carrocería en un sólo cuerpo, con vidrios en sus paneles laterales. <i>Tienen como principal objetivo el transporte de personas, transporte de turismo, transporte de escolares, y otros, tanto urbano como interurbano.</i>	
	Minitrucks	Vehículo de carga similar en sus características al segmento de camiones, pero con un peso bruto vehicular menor a 3.850 kilos. <i>Son utilizados en gran medida para el transporte urbano de bienes y servicios.</i>	

Imagen 14. Categorías segmento vehículos livianos y medianos (Fuente: (ANAC, 2012))

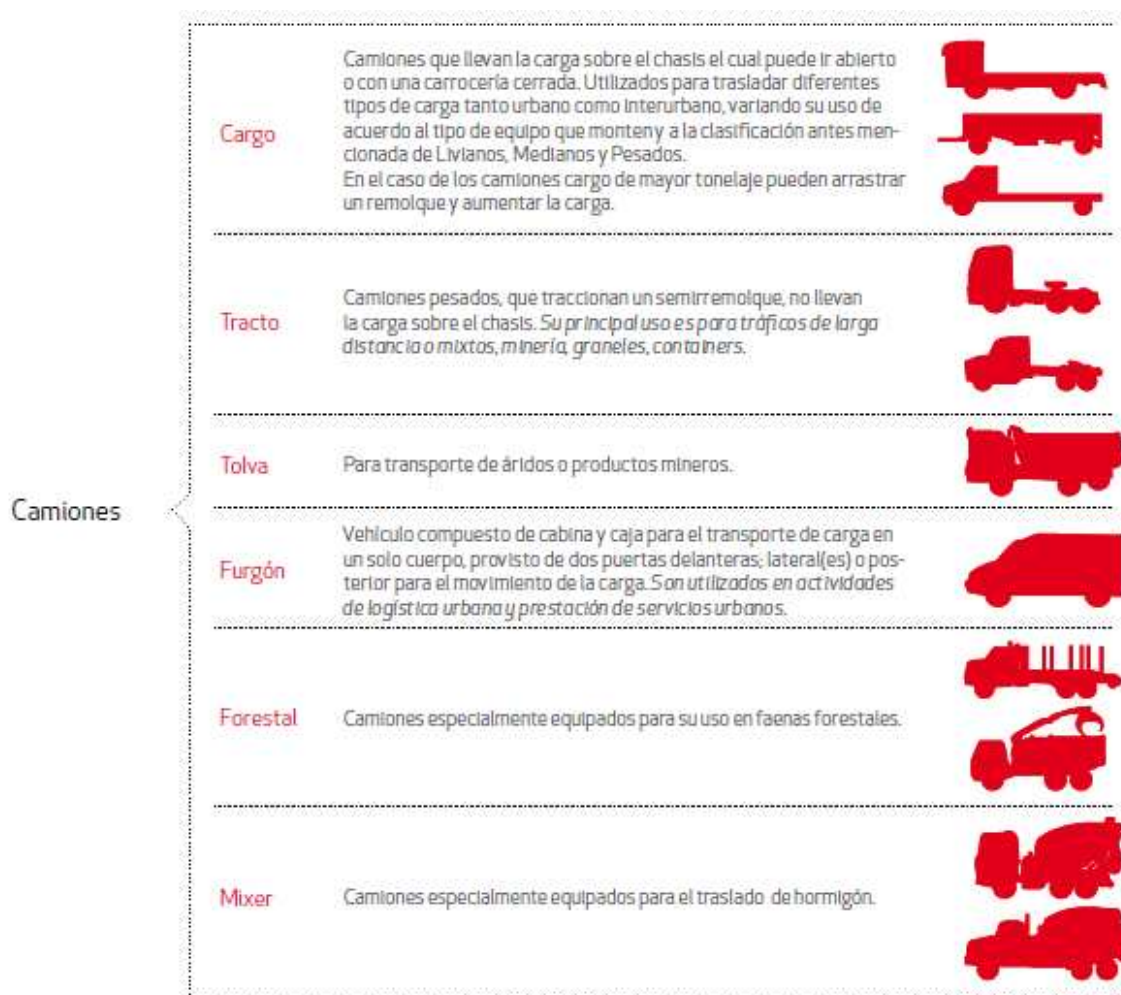


Imagen 15. Categorías segmento vehículos pesados (Fuente: (ANAC, 2012))

ANEXO D: Ventas 2013 industria automotriz

	MARCA	PASAJEROS Y SUV	%	COMERCIALES	%	TOTAL	%
1	CHEVROLET	48.727	17,0%	7.869	8,6%	56.596	15,0%
2	HYUNDAI	31.826	11,1%	3.141	3,4%	34.967	9,2%
3	KIA	28.654	10,0%	3.245	3,5%	31.899	8,4%
4	NISSAN	18.907	6,6%	11.095	12,1%	30.002	7,9%
5	TOYOTA	19.366	6,8%	8.706	9,5%	28.072	7,4%
6	SUZUKI	21.723	7,6%	220	0,2%	21.943	5,8%
7	FORD	8.798	3,1%	5.939	6,5%	14.737	3,9%
8	PEUGEOT	7.238	2,5%	5.060	5,5%	12.298	3,3%
9	MAZDA	10.014	3,5%	1.570	1,7%	11.584	3,1%
10	MITSUBISHI	2.659	0,9%	8.019	8,7%	10.678	2,8%
11	SSANGYONG	3.616	1,3%	5.781	6,3%	9.397	2,5%
12	GRUPO CHRYSLER	8.115	2,8%	669	0,7%	8.784	2,3%
13	GREAT WALL	5.254	1,8%	2.843	3,1%	8.097	2,1%
14	VOLKSWAGEN	3.781	1,3%	3.707	4,0%	7.488	2,0%
15	MAHINDRA	3.068	1,1%	3.582	3,9%	6.650	1,8%
16	FIAT	2.176	0,8%	4.138	4,5%	6.314	1,7%
17	RENAULT	6.216	2,2%	0	0,0%	6.216	1,6%

	SAMSUNG						
18	CITROEN	3.844	1,3%	1.988	2,2%	5.832	1,5%
19	MERCEDES BENZ	3.714	1,3%	1.906	2,1%	5.620	1,5%
20	CHERY	5.381	1,9%	1	0,0%	5.382	1,4%
21	JAC	4.426	1,5%	904	1,0%	5.330	1,4%
22	SUBARU	5.069	1,8%	0	0,0%	5.069	1,3%
23	RENAULT	4.325	1,5%	506	0,6%	4.831	1,3%
24	HONDA	2.996	1,0%	408	0,4%	3.404	0,9%
25	BMW	3.388	1,2%	0	0,0%	3.388	0,9%
26	BYD	3.286	1,1%	2	0,0%	3.288	0,9%
27	GEELY	2.944	1,0%	0	0,0%	2.944	0,8%
28	CHANGAN	1.489	0,5%	1.107	1,2%	2.596	0,7%
29	AUDI	2.324	0,8%	0	0,0%	2.324	0,6%
30	MG	2.183	0,8%	0	0,0%	2.183	0,6%
31	VOLVO	1.987	0,7%	0	0,0%	1.987	0,5%
32	LIFAN	1.136	0,4%	678	0,7%	1.814	0,5%
33	HAFEI	1	0,0%	1.810	2,0%	1.811	0,5%
34	DFSK	42	0,0%	1.717	1,9%	1.759	0,5%
35	ZNA	221	0,1%	946	1,0%	1.167	0,3%
36	FOTON	5	0,0%	1.159	1,3%	1.164	0,3%
37	HAIMA	865	0,3%	222	0,2%	1.087	0,3%
38	DAIHATSU	1.058	0,4%	0	0,0%	1.058	0,3%
39	OPEL	938	0,3%	0	0,0%	938	0,2%
40	ZOTYE	793	0,3%	0	0,0%	793	0,2%
41	ZXAUTO	0	0,0%	721	0,8%	721	0,2%
42	BRILLIANCE	675	0,2%	0	0,0%	675	0,2%
43	LAND ROVER	658	0,2%	2	0,0%	660	0,2%
44	MINI	552	0,2%	2	0,0%	554	0,1%
45	JMC	0	0,0%	474	0,5%	474	0,1%
46	SKODA	395	0,1%	0	0,0%	395	0,1%
47	PORSCHE	388	0,1%	0	0,0%	388	0,1%
48	DFM	381	0,1%	2	0,0%	383	0,1%
49	DONG FENG	10	0,0%	339	0,4%	349	0,1%
50	TATA	0	0,0%	335	0,4%	335	0,1%
51	JINBEI	0	0,0%	326	0,4%	326	0,1%
52	LEXUS	302	0,1%	0	0,0%	302	0,1%
53	MAXUS	0	0,0%	224	0,2%	224	0,1%
54	ALFA ROMEO	188	0,1%	0	0,0%	188	0,0%
55	FAW	131	0,0%	0	0,0%	131	0,0%
56	IVECO	0	0,0%	84	0,1%	84	0,0%
57	JAGUAR	72	0,0%	0	0,0%	72	0,0%
58	FERRARI	24	0,0%	0	0,0%	24	0,0%
59	ASTON MARTIN	24	0,0%	0	0,0%	24	0,0%
60	MASERATI	13	0,0%	0	0,0%	13	0,0%
61	CHANGHE	5	0,0%	0	0,0%	5	0,0%
62	OTROS	217	0,1%	205	0,2%	422	0,1%
	TOTAL MERCADO	286.588	100,0%	91.652	100,0%	378.240	100,0%

Tabla 16. Ventas de vehículos livianos hasta diciembre 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013)

	MARCA	CAMIONES	%	BUSES	%	TOTAL	%
1	MERCEDES BENZ	1.529	10,4%	2.490	53,5%	4.019	20,7%
2	FREIGHTLINER	1.590	10,8%	0	0,0%	1.590	8,2%
3	VOLVO	853	5,8%	275	5,9%	1.128	5,8%
4	CHEVROLET	1.113	7,5%	0	0,0%	1.113	5,7%
5	JAC	962	6,5%	58	1,2%	1.020	5,3%
6	FORD	999	6,8%	0	0,0%	999	5,1%
7	HINO	978	6,6%	0	0,0%	978	5,0%
8	HYUNDAI	834	5,7%	95	2,0%	929	4,8%

9	VOLKSWAGEN	722	4,9%	134	2,9%	856	4,4%
10	INTERNATIONAL	780	5,3%	0	0,0%	780	4,0%
11	FUSO	536	3,6%	209	4,5%	745	3,8%
12	SCANIA	556	3,8%	157	3,4%	713	3,7%
13	MACK	597	4,0%	0	0,0%	597	3,1%
14	JMC	498	3,4%	0	0,0%	498	2,6%
15	DONG FENG	316	2,1%	71	1,5%	387	2,0%
16	IVECO	283	1,9%	62	1,3%	345	1,8%
17	MAN	294	2,0%	4	0,1%	298	1,5%
18	RENAULT	242	1,6%	0	0,0%	242	1,2%
19	YUEJIN	201	1,4%	0	0,0%	201	1,0%
20	KENWORTH	163	1,1%	0	0,0%	163	0,8%
21	FOTON	157	1,1%	0	0,0%	157	0,8%
22	YOUYI	0	0,0%	143	3,1%	143	0,7%
23	HIGER	0	0,0%	139	3,0%	139	0,7%
24	FAW	119	0,8%	0	0,0%	119	0,6%
25	KING LONG	0	0,0%	119	2,6%	119	0,6%
26	SINOTRUK	117	0,8%	1	0,0%	118	0,6%
27	YUTONG	0	0,0%	116	2,5%	116	0,6%
28	SHACMAN	66	0,4%	0	0,0%	66	0,3%
29	GRUPO CHRYSLER	64	0,4%	0	0,0%	64	0,3%
30	DAF	36	0,2%	0	0,0%	36	0,2%
31	GOLDEN DRAGON	0	0,0%	26	0,6%	26	0,1%
32	OTROS	13	0,1%	10	0,2%	23	0,1%
33	JBC	4	0,0%	0	0,0%	4	0,0%
34	SUNLONG	0	0,0%	4	0,1%	4	0,0%
35	CAMC	3	0,0%	0	0,0%	3	0,0%
36	NISSAN	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%
37	CAKY	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%
38	OTROS	126	0,9%	537	11,5%	663	3,4%
	TOTAL	14.753	100,0%	4.650	100,0%	19.403	100,0%

Tabla 17. Ventas de vehículos pesados hasta diciembre 2013 (ANAC, Informe Anual de Ventas, 2013)

ANEXO E: Cotización imagen corporativa

Sr. Luis Carvajal

Tengo el agrado de cotizar el trabajo solicitado por usted , detallado a continuación:

Se realizará el desarrollo de propuestas de diseño de material corporativo para VCV IT Solutions', formato gráfico para sitio web 'www.vcv-it.cl', implementación del sitio web, y diseño de material de brochure corporativo digital (incluyendo producción de versión digital para posibilidad de trabajo en imprenta.)

Descripción		
Revisión y Ajuste de diseño Logotipo	Evaluación, revisión y realización de cambios de logotipo. Adaptación y regularización de logotipo para: -Usos complementarios -Elaboración de formatos para algunas aplicaciones de la marca en productos de uso interno y promoción. (firmas de correo electrónico, boletas, facturas y membretes)	30.000
Diseño de Brochure Corporativo	Diseño y diagramación de brochure corporativo digital en versión PDF (incluyendo material para versión impresa) Formulación de Plantilla Power Point, formato editable y para uso permanente. Formulación de Plantilla Word, formato editable y para uso permanente.	150.000
Diseño Sitio Web	Creación de formato y elementos gráficos presentes en sitio corporativo -Diagramación -Uso de logotipo, color, tipografía, tipografías alternativas, espacios de comunicación.	200.000
Implementación Sitio Web	Implementación de diseño del sitio en framework Bootstrap	200.000
Tarjetas de Presentación	Diseño de tarjeta de presentación Formulación de tres propuestas.	60.000
		640.000
desc 10%		64.000
Total	-	576.000

Considerar retención 10%

Líquido a pagar 576.000

Requerimientos

Disponibilidad para realizar el trabajo a partir de la fecha de entrega de requerimientos considerando al menos 3 días hábiles para entrega de pr corrección.

Para comenzar el trabajo se requiere, emisión de orden de compra, pago de anticipo 50% y la entrega de información o documentos necesarios p elaboración de propuestas.

Cualquier modificación por parte del cliente, posterior al plazo de entrega final, deberá ser especificada y cotizada según los nuevos requerimient

FORMA DE PAGO

50% de anticipo y saldo contra entrega. / Transferencia de fondos vía internet, cheque a 30 días.

PLAZO DE ENTREGA

A CONVENIR.

Este presupuesto tiene una validez de 20 días