

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Descripción del tema a abordar y preguntas claves a responder	1
1.2	Alcance del tema a abordar	2
1.3	Objetivos y resultados esperados	3
1.3.1	Objetivo General	3
1.3.2	Objetivos Específicos.....	3
1.4	Resultados esperados	3
1.5	Marco Conceptual	3
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	4
2.1	Panorama global y proyecciones	4
2.1.1	Globalización y tecnología biométrica.....	4
2.1.2	Gobiernos y sector público	4
2.1.3	Motivadores de cambio.....	5
2.1.4	Tendencia de la tecnología y biometría	6
2.1.5	Usos de nuevas tecnologías en Chile.....	7
2.2	Análisis de entorno general.....	8
2.2.1	Segmento demográfico.....	8
2.2.2	Segmento político-legal	9
2.2.3	Segmento económico	10
2.2.4	Segmento sociocultural.....	11
2.2.5	Segmento tecnológico	12
2.3	Análisis de la industria	14
2.3.1	Antecedentes de la industria a nivel mundial.....	14
2.3.2	Antecedentes de la industria nacional	16
2.3.3	Análisis de la oferta del servicio de control de asistencia	21
2.3.4	Análisis de la demanda del servicio de control de asistencia	26
2.3.5	Desarrollo del análisis Cualitativo y Cuantitativo del mercado objetivo.....	31
2.3.6	Conclusiones de la encuesta “No Clientes y Clientes”	33
2.4	Análisis del entorno de la industria.....	34
2.4.1	Amenaza de nuevos participantes	34
2.4.2	Poder de negociación de los proveedores.....	36
2.4.3	Poder de negociación de los compradores.....	36

2.4.4 Amenaza de productos sustitutos	37
2.4.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	37
2.4.6 Conclusiones del análisis de las Fuerzas de Porter.....	38
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA	39
3.1 Descripción de la organización	39
3.1.1 Servicios y productos.....	40
3.1.2 Clientes actuales.....	40
3.1.3 Participación de ingresos por clientes.....	41
3.1.4 Proveedores de servicios.....	44
3.1.5 Situación financiera.....	45
3.2 Cadena de Valor de Victoria	46
3.3 Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	47
3.3.1 Recursos Tangibles	48
3.3.2 Recursos Intangibles	48
3.3.3 Capacidades.....	49
3.3.4 Competencias Centrales.....	49
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	50
4.1 Análisis de la situación: FODA.....	50
4.2 Matriz FODA	53
4.3 Formulación de Misión, Visión y Valores Corporativos	54
4.3.1 Misión	54
4.3.2 Visión	54
4.3.3 Valores Corporativos	54
4.4 Conclusiones del diagnóstico estratégico	55
5. PROCESO DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	56
5.1 Factores críticos de éxito	56
5.2 Temas estratégicos.....	57
5.2.1 Diagrama estratégico.....	58
6. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	59
6.1 Estrategia de negocio	59
6.1.1 Estrategia de negocio para Victoria basada en la diferenciación.....	59
6.2 Estrategia de Marketing	61
6.2.1 Nuevo modelo de negocio	61

6.3 Estrategias de Recursos Humanos.....	62
6.3.1 Plan de Ventas	63
6.3.2 Modelo AIDA.....	64
6.4 Estrategia de Operaciones.....	66
6.4.1 Procesos de la operación	67
6.4.2 Rediseño de la Cadena de Valor	71
6.4.3 Proceso de control.....	72
6.4.4 Conclusiones de las estrategias	72
6.5 Segmentación del mercado	73
6.6 Targeting.....	75
6.7 Posicionamiento.....	77
6.8 Marketing Mix.....	77
6.8.1 Servicios	77
6.8.2 Precio.....	79
6.8.3 Promoción.....	81
6.8.4 Plaza.....	83
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	84
7.1 Tasa de descuento.....	84
7.2 Flujo <i>Sin</i> estrategias.....	84
7.3 Flujo <i>Con</i> estrategias	85
7.4 Flujo de caja incremental	85
7.5 Análisis de escenarios de incertidumbre	86
7.6 Análisis de sensibilidad	88
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
9. BIBLIOGRAFÍA	93
10. ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso general de autenticación	6
Figura 2: Tipos de sistemas biométricos actuales.....	6
Figura 3: Nuevas tecnologías de reconocimiento.....	7
Figura 4: Distribución de la población adulta a nivel nacional	8
Figura 5: Distribución de la población a nivel regional	9
Figura 6: Gasto TI en países de latinoamérica.....	15
Figura 7: Proyección del gasto en TI en Latinoamérica	15
Figura 8: Crecimiento de Chile a nivel latinoamericano	16
Figura 9: Crecimiento de TI en la región	16
Figura 10: Crecimiento anual de inversión TI en Chile según ACTI (2012).....	17
Figura 11: Esquema de registro, proporcionado por la empresa.....	40
Figura 12: Cadena de Valor de Victoria	46
Figura 13: Diagrama estratégico	58
Figura 14: Estrategias competitivas genéricas	59
Figura 15: Características distintivas de la estrategia de diferenciación segmentada....	61
Figura 16: Modelo de Embudo AIDA.....	65
Figura 17: Modelo de Mediación o Conciliación de Slack & Lewis.....	67
Figura 18: Rediseño de la Cadena de Valor	71
Figura 19: Rediseño de procesos a través de Mapa MIT/SLOAN.....	72
Figura 20: Targeting seleccionado para Victoria	77
Figura 21: Acciones de Marketing para promover los objetivos estratégicos	81
Figura 22: Características fisiológicas y del comportamiento.....	97
Figura 23: Organigrama Victoria	118
Figura 24: Ejemplo de clientes actuales.....	118
Figura 25: Diagrama de flujo proceso de venta.....	125
Figura 26: Diagrama de flujo proceso de soporte técnico y desarrollo.....	126
Figura 27: Proceso de visita al cliente y cotización de servicio	127
Figura 28: Propuesta del proceso de venta.....	127
Figura 29: Propuesta del proceso de Call Center y desarrollo	128
Figura 30: Proceso de seguimiento del servicio	128
Figura 31: Nueva propuesta de organigrama	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del gasto promedio año 2013 en TI a nivel nacional	17
Gráfico 2: Inversión v/s Gasto de TI en Chile, CETIUC.....	18
Gráfico 3: Presupuesto TI en promedio por categorías 2014.....	18
Gráfico 4: Presupuesto TI en promedio por categorías 2011 – 2014	19
Gráfico 5: Presupuesto TI en promedio por categorías 2011 – 2014	20
Gráfico 6: Mapa perceptual Competidores de acuerdo a participación de mercado	22
Gráfico 7: Participación de mercado según importaciones 2014.....	25
Gráfico 8: Porcentaje de participación de ingresos por clientes	42

Gráfico 9: Evolución financiera de Victoria durante los últimos 3 años	45
Gráfico 10: Ventas obtenidas por Victoria, enero2009 a octubre 2015	84
Gráfico 11: Escenario rentabilidad v/s VAN	87
Gráfico 12: Análisis de sensibilidad de variables.....	88
Gráfico 13: Mecanismos actuales de control de asistencia.....	110
Gráfico 14: Externalización del servicio de control de asistencia	111
Gráfico 15: Conocimiento de empresas de la competencia	111
Gráfico 16: Conocimiento de empresas de la competencia	112
Gráfico 17: Valorización de atributos del servicio de control de asistencia	112
Gráfico 18: Atributos sugeridos para un control de asistencia.....	113
Gráfico 19: Tomadores de decisión.....	113
Gráfico 20: Preferencia en la disposición a pago	114
Gráfico 21: Valorización del servicio que ofrece la competencia.....	114
Gráfico 22: Medios para contactar a futuros clientes	115
Gráfico 23: Servicios actuales de control de asistencia	116
Gráfico 24: Atributos más valorados del servicio actual	117
Gráfico 25: Ingresos percibidos por cliente durante el año 2014.....	121
Gráfico 26: Análisis Tornado	140
Gráfico 27: Análisis Spider	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de participación de mercado de empresas.....	25
Tabla 2: Cantidad de empresas y trabajadores por rubro económico	26
Tabla 3: Tamaño de empresas por rubro económico, 2013	27
Tabla 4: Total de trabajadores con contrato y acuerdo de palabra	28
Tabla 5: Total de trabajadores con contrato laboral	28
Tabla 6: Distribución de sueldos personas ocupadas, INE 2013	29
Tabla 7: Segmentación por rubros económicos	30
Tabla 8: Cantidad de trabajadores promedio por empresa	30
Tabla 9: Resumen intensidad de las fuerzas de Porter	38
Tabla 10: Ranking de empresas por cantidad de usuarios activos	41
Tabla 11: Porcentajes de participación por rangos de facturación.....	42
Tabla 12: Matriz FODA de Victoria.....	53
Tabla 13: Porcentaje trimestral a través del Modelo Embudo AIDA.....	65
Tabla 14: Valores promedio de la industria a partir de cotizaciones de la competencia	80
Tabla 15: Crecimiento y proyecciones según ventas	84
Tabla 16: Proyección de flujo sin estrategia.....	85
Tabla 17: Proyección de flujo con estrategia.....	85
Tabla 18: Flujo de caja incremental.....	86
Tabla 19: Análisis de escenarios.....	87
Tabla 20: Resultados del análisis de escenarios.....	87
Tabla 21: Variables de simulación.....	88
Tabla 22: Sensibilización VAN	89

Tabla 23: Empresas que realizan venta de productos y servicios biométricos.....	106
Tabla 24: Ventas y bonos pagaderos en los meses 4 y 5	122
Tabla 25: Calendarización plan de implementación	124
Tabla 26: Indicadores de control de los procesos	129
Tabla 27: Número de empresas y trabajadores por región según rubro económico	131
Tabla 28: Proyección de ventas 2016-2018	134
Tabla 29: Estimación rango de precios según planes	135
Tabla 30: Flujo proyectado de ventas por tipo de producto y rango de usuarios	135
Tabla 31: Crecimiento porcentual trimestral proyectado según Modelo AIDA	136
Tabla 32: Crecimiento en ventas proyectado trimestral según Modelo AIDA.....	136
Tabla 33: Costos merchandising	137
Tabla 34: Planes revista	137
Tabla 35: Capacitación vendedores	138
Tabla 36: Asistencia a congreso	138
Tabla 37: Cantidad de vendedores por segmento objetivo	139
Tabla 38: Costos vendedores y Call Center	139
Tabla 39: Resumen costos estrategia	139
Tabla 40: Variables de entrada VAN	140
Tabla 41: Variables de entrada VAN	140