



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA
DESARROLLOS INCONH A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA
CARTERA DE CLIENTE**

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

RAFAEL ALFONSO ESPINOSA GÁLVEZ

PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DESARROLLOS INCONH A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTE

La Empresa Desarrollos INCONH, es una empresa que realiza una cantidad variada de negocios, desde la representación de puentes mecánicos, pasando por la venta de luminaria especializada para aeropuertos, y evaluación de proyectos de ingeniería e infraestructura. Este último punto, es donde se ha enfocado últimamente, y es lo que la empresa quiere desarrollar fuertemente en los próximos años, sin dejar de lado el resto de los negocios que, si bien no se analizan, sí se explican durante el desarrollo de esta tesis.

El objetivo es desarrollar un plan de negocio para la diversificación de la cartera de clientes de Desarrollos INCONH.

Realizando un diagnóstico de la empresa, evaluando las áreas específicas de negocio donde INCONH presta sus servicios, y revisando cuantos clientes existen en cada área de negocio, se concluye que principalmente hay que potenciar las asesorías a empresas extranjeras de construcción e infraestructura, nuevas en el mercado chileno.

Evaluando los actuales y posibles clientes se define que es conveniente y factible hacer los esfuerzos para expandir la cartera en este tipo de clientes.

Para definir el modelo de negocios, se utilizó un modelo CANVAS enfocándose en potenciar esta área del negocio, aprovechando todas las ventajas competitivas frente a la posible competencia, basados principalmente en el análisis FODA y en la "buena salud financiera" de la compañía.

Finalmente, se detallan los aspectos organizacionales para el plan, tales como Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financieros de INCONH, destacando que, en Marketing, en Recursos Humanos y Financieros hay que hacer una inversión importante y buscar la incorporación de un Gerente Comercial para poder desarrollar de mejor manera este plan de negocios.

Finalmente se hace una evaluación a 5 años de este plan, considerando algunos supuestos. Los resultados de ésta indican que es conveniente desarrollar el plan de expansión de la cartera de clientes para la empresa Desarrollos INCONH. La diferencia entre la tasa de descuento esperada por los socios y la tasa interna de retorno (TIR) es de un 11%, obteniéndose una TIR de 31% versus el 20% de tasa de descuento esperada.

AGRADECIMIENTOS

A mi señora, Consuelo, por su permanente apoyo y ayuda para poder llevar este proceso adelante. A mis hijos Santiago y Josefa, que ellos sin querer fueron parte fundamental de esta etapa, que pese a no entender de por qué el papá se encerraba o salía de la casa los viernes y sábados a estudiar, nunca fue un tema y siempre me esperaban con una sonrisa y abrazos a la vuelta de clases.

El proceso fue mucho más duro de lo esperado, considerando que este MBA iba a durar sólo 2 años de mucho esfuerzo, finalmente por culpa de la desgraciada Pandemia, hizo que este proyecto se aplazara y terminara siendo de casi 4 años, con una variedad de tipos de clases y muchos y distintos compañeros que terminó siendo bastante más complejo que un programa normal. Pero, en fin, siempre de lo difícil se sacan lecciones y sin lugar a duda, agradecido enormemente de la vida y de la posibilidad de haber estudiado un MBA en la Universidad de Chile. Fue una gran experiencia, donde conocí muy buenos amigos. Profesionalmente, se ha notado un gran crecimiento en mi carrera, que va a ayudarme aún más en lograr mis objetivos profesionales a largo plazo.

Pese a lo complejo que fue este MBA, se logró cerrar satisfactoriamente una etapa.

Este largo camino se ve reflejado en esta tesis, que pretende aportar con un granito de arena al crecimiento de la empresa Desarrollos INCONH. Por supuesto no puedo dejar de agradecer a Patricio Carrasco y Maarten Harteveld, socios de la empresa, que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme con la entrega de información relevante para poder desarrollar esta Tesis.

Por último, agradecer a Andrea y Francisco, mis profesores guías de la tesis, que siempre estuvieron dispuestos a ayudar y darme consejos de cómo avanzar y desarrollar este trabajo. Que, pese a que les cambiaba los horarios de las tutorías, igual estaban disponibles para ayudar, guiar y aconsejar.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
2.	Descripción del Tema	4
3.	Objetivos	5
3.1.	Objetivo General	5
3.2.	Objetivos Específicos	5
4.	Antecedentes	6
5.	Propuesta Metodológica	7
5.1.	Diagnóstico	7
5.2.	Análisis FODA.	8
5.3.	Estrategia.....	8
6.	Diagnóstico de la Empresa Desarrollos INCONH	10
7.	Análisis FODA.....	22
7.1.	Análisis FODA de cada área en donde hoy está desarrollando negocios activamente INCONH:	22
7.1.1.	Venta de luminaria especializada de aeropuertos a la DGAC.....	22
7.1.2.	Representación de puentes mecano de la empresa Janson Bridging y venta de repuestos de estos puentes en Chile.	23
7.1.3.	Asesoría y estudios de proyectos, tanto de construcción, como de procesos de licitaciones a CRCC internacional.	24
7.1.4.	Representación de Vamed en Chile.	26
7.2.	Análisis FODA de cada área en donde existen posibilidades de desarrollando de negocios para INCONH:	27
7.2.1.	Asesoría a empresas extranjeras relacionadas con proyectos de construcción, que quieran entrar al mercado chileno: Búsqueda de proyectos, instalación y posicionamiento en Chile.	27
7.2.2.	Asesoría a empresas locales a través del Project Management, principalmente buscando una asociación con Mace Group.	28
7.2.3.	Asesoría para obras de construcción, a través de Back Office (para empresas nuevas en el país).	29
7.2.4.	Asesoría para la gestión y administración de desarrollo de proyectos hospitalarios, bajo el actual sistema de concesiones.....	30
7.2.5.	Expandir el área de estudios de proyectos con otras empresas nacionales, que no tengan el conocimiento en áreas específicas que INCONH sí tiene.....	31
7.3.	Análisis FODA general de Empresa Desarrollos Inconh.	32

8.	Estrategia	35
8.1.	Definición de Segmento Objetivo.....	37
8.2.	Cuantificación del Mercado	37
8.2.1.	Actuales clientes de INCONH:	38
8.2.2.	Principales clientes pasados de INCONH:	39
8.2.3.	Posible futuros Clientes para INCONH.	40
8.3.	Definir el servicio donde conviene buscar la diversificación y expansión de clientes.	42
8.4.	Definir ventajas competitivas.	43
9.	Modelo de Negocio.	44
9.1.	Modelo CANVAS de Negocio para Desarrollos INCONH.	45
9.2.	Propuesta de Valor:	45
9.3.	Segmento de Clientes:	46
9.4.	Relación con el Cliente:	47
9.5.	Canales:	47
9.6.	Socios Estratégicos:	48
9.7.	Actividades Clave:	49
9.8.	Recursos Claves:	49
9.9.	Costos de Estructura:	50
9.10.	Flujos:.....	51
10.	Planes Funcionales	52
10.1.	Estrategia de Marketing:.....	53
10.2.	Necesidades de Recursos Humanos:.....	58
10.3.	Estrategia de Operaciones:	61
10.4.	Financiamiento:	68
10.4.1.	Inversión Necesaria	68
10.4.2.	Retornos Esperados.....	71
11.	Evaluación Final.....	76
11.1.	Escenario 1, <i>Tabla 15: Evaluación Escenario 1.</i> , página 96.	81
11.2.	Escenario 2. <i>Tabla 16: Evaluación Escenario 2.</i> , página 97.	82
11.3.	Escenario 3, <i>Tabla 17: Evaluación Escenario 3.</i> , página 98.....	82
12.	Conclusiones	84
13.	Bibliografía.....	88

Anexos 90

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Estados Financieros desde el inicio de INCONH</i>	17
<i>Tabla 2: Participación de cada actividad de Desarrollos INCONH en la Facturación anual.</i>	18
<i>Tabla 3: Modelo CANVAS de Negocio para Desarrollos INCONH.</i>	45
<i>Tabla 4: Carta Gantt, Estrategia de Marketing.</i>	58
<i>Tabla 5: Financiamiento para Estrategia de Marketing.</i>	70
<i>Tabla 6: Sueldo anual Gerente Comercial</i>	70
<i>Tabla 7: Cobro/Costos de Estudio promedio, por proyectos.</i>	74
<i>Tabla 8: Evaluación final de Plan de Negocio.</i>	80
<i>Tabla 9: Ingresos por Ventas, escenario 1.</i>	81
<i>Tabla 10: Resultados de la evaluación, escenario 1.</i>	81
<i>Tabla 11: Ingresos por Ventas, escenario 2.</i>	82
<i>Tabla 12: Resultados de la evaluación, escenario 2.</i>	82
<i>Tabla 13: Ingresos por Ventas, escenario 3.</i>	83
<i>Tabla 14: Resultados de la evaluación, escenario 3.</i>	83
<i>Tabla 15: Evaluación Escenario 1.</i>	96
<i>Tabla 16: Evaluación Escenario 2.</i>	97
<i>Tabla 17: Evaluación Escenario 3.</i>	98

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Línea del tiempo desde los Inicios de INCONH hasta 1er proyecto de construcción.....	11
Ilustración 2: Línea del tiempo desde 2017 a 2019 con la llegada de CRCC a Chile.....	13
Ilustración 3: Línea del tiempo desde 2019 a 2021, relación con empresa constructora San José.....	15
<i>Ilustración 4: Línea del tiempo desde 2021 hasta el punto 28.</i>	16
Ilustración 5: Diagrama de Proceso de Preparación de Propuesta a Cliente.....	67
Ilustración 6: Diagrama de Proceso Estudio de Proyecto.....	68

1. INTRODUCCIÓN

La Empresa INCONH nace de una idea el año 2014, luego de que la empresa constructora Desco Precón Salfa (DPS) toma la decisión de cerrar sus operaciones, por lo que el Gerente de Administración y Finanzas (Patricio Carrasco Sobarzo) junto con otro Ingeniero de la empresa, deciden fundar INCONH con el fin de seguir estudiando obras similares a las que DPS ejecutaba, y además buscar nuevas tecnologías y empresas alrededor del mundo, que pudiesen entrar y aportar con su experiencia en la construcción en Chile. Al poco tiempo, se asocian también con Maarten Hartevelde, ingeniero holandés quien ayuda con su red de contactos en Europa en esta búsqueda de tecnologías y empresas.

En ese afán de búsqueda, y luego de varias reuniones con distintas empresas y pruebas de nuevas tecnologías, encuentran a una empresa holandesa para estudiar proyectos de construcción en Chile. En febrero 2016, INCONH a nombre de Strukton International compra bases de licitación para la construcción de las Estaciones del tramo 1 y 2 de la nueva línea 6 del Metro de Santiago.

Strukton es una compañía holandesa, diversificada en muchas áreas tanto tecnológicas, como de construcción e infraestructura, siendo a su vez la principal constructora de vías férreas en Europa además de muchos otros proyectos en donde es líder en distintas áreas.

Para el estudio de esta propuesta, INCONH reúne a un equipo de profesionales ex Desco Precón Salfa y junto con ellos hace el estudio, ganándose la propuesta para la construcción de las estaciones. Si bien Strukton International tenía la experiencia y el capital para ejecutar la obra, justo en ese momento estaba iniciando la construcción del megaproyecto en Riad (Arabia Saudita), que consistía en toda una nueva línea de Metro, desde su construcción hasta su puesta en marcha. Debido a un bajo margen de liquidez que este megaproyecto le estaba ocasionando al área de construcción de Strukton International, es que Strukton decide buscar un socio local para ejecutar este proyecto en Chile, asociándose con la empresa Arrigoni Ingeniería y Construcción.

La construcción de esta obra comienza en septiembre de 2016, e INCONH más que un controlador de Strukton en Chile, pasa a ser una especie

de plataforma casi absorbida por Strukton International para sus operaciones en Chile.

En octubre de 2017, Patricio Carrasco junto con Maarten Hartevelde, deciden dejar Strukton International y continuar con INCONH, en la búsqueda de nuevas empresas, tecnologías y diversificarse en distintas áreas de negocios relacionados con la inversión y construcción de proyectos de Ingeniería e Infraestructura.

En 2018 viene el cambio o más bien el inicio de lo que es quiere ser INCONH, logrando hitos muy importantes para la compañía, convirtiéndose en el representante de VAMED en Chile, empresa austriaca líder en la operación de hospitales alrededor del mundo, con la operación de más de 100 hospitales alrededor del mundo. Con la idea diversificar el negocio, INCONH además se hace representante de Janson Bridging, empresa holandesa fabricante de Puentes Mecano. Por último, en conversaciones con las embajadas de Inglaterra y Holanda, acuerda ser el nexos y prestar apoyo para la llegada de nuevas empresas de estos países a Chile.

Al siguiente año (2019), además comienza a vender productos Osram exclusivos para iluminación aeroportuaria. Y en el 2020, comienzan conversaciones con China Railway Construction Corporation Investments (CRCCi), para a final de año convertirse en la empresa asesora de CRCCi.

Para el 2021, INCONH sigue con sus "negocios base" y comienza a asesorar en todos los proyectos que CRCCi le solicita, entre estos, estudiando proyectos de construcción tales como la línea 7 del Metro de Santiago y el nuevo puente ferroviario sobre el Biobío. Además, INCONH logra la tramitación y luego aceptación en el MOP para que empresas relacionadas puedan participar en licitaciones, cambiando las bases administrativas del MOP que no permitían por ejemplo que 2 empresas chinas participaran de un mismo proceso de licitación. Esto es crucial ya que, con esta modificación CRCCi inversiones puede ahora precalificar para estos procesos de licitación.

INCONH asesora a CRCCi para lograr la precalificación en el MOP, y actualmente se encuentra estudiando distintas licitaciones de los programas de Hospitales Concesionados de Chile.

Actualmente en INCONH trabajan a parte de los 2 socios (Patricio Carrasco y Maarten Hartevelde), 3 Ingenieros Senior, 1 Abogado, 1 Ingeniero de Estudios, 4 ingenieros asistentes de estudios y 1 contador.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

El presente trabajo tiene como propósito presentar el desarrollo de un modelo de negocio para la expansión de la empresa INCONH a través de la diversificación de la cartera de clientes. Para esto, la intención es explorar las distintas áreas que cubre la empresa y evaluar si es más conveniente enfocarse en un área específica con el fin de buscar nuevos clientes para ese sector, o evaluar si lo que conviene es diversificarse en nuevas áreas de desarrollo en donde podrían existir potenciales y más clientes.

Actualmente existe un riesgo de que, si bien la empresa está diversificada en varias áreas, como se detalló en la introducción, tiene principalmente un cliente muy grande para cada área, corriendo el riesgo de que ese cliente no requiera más de los servicios de INCONH, quedando así un gran vacío en ese sector. Por otro lado, cada cliente por ser tan grande y en sectores tan específicos, no se hace tan fácil ampliar la cartera de clientes en cada área. Por ejemplo, para la venta de luminaria de aeropuertos el único gran cliente posible es la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). En el caso de la asesoría en proyectos de inversión en construcción, la asesoría a CRCCi es tan importante, que cualquier opción de estudio de algún proyecto de envergadura importante en construcción, INCONH antes debe consultar con CRCCi por si a ellos les interesa participar en ese proyecto, para luego en el caso de que ellos lo rechacen INCONH pueda salir a buscar otro posible cliente.

La justificación para iniciar el estudio y desarrollar este modelo de negocio, se debe principalmente a lo expuesto en el párrafo anterior, donde se observa claramente que el riesgo principal de INCONH es que actualmente tiene concentrado los ingresos en un pequeño número de clientes, pero más crítico aún, estos clientes son de un tamaño muchísimo más grande que INCONH, por lo que INCONH puede perder en ocasiones el control, es decir, el Cliente aunque pierda en algún momento puntual, puede terminar su relación comercial con INCONH y buscar nuevas alternativas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es desarrollar un plan de negocio para la diversificación de la cartera de clientes de Desarrollos INCONH Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la empresa, evaluando las áreas específicas de negocio donde INCONH presta sus servicios, y revisando cuantos clientes existen en cada área de negocio.
- Evaluar los actuales clientes y definir si es conveniente/factible o no expandir la cartera de clientes en cada área.
- Definir modelo de negocios de acuerdo a la evaluación previa.
- Detallar los aspectos organizacionales para el plan, tales como Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financieros de INCONH.

Una vez definido esto:

1. Definir cuál es el sector que se debe analizar para crecer en cartera de clientes.
2. O cuál área en donde actualmente INCONH no participa y podría ser interesante explorar para buscar nuevos clientes.

Se debe evaluar y aprovechar al máximo las condiciones de mercado y los cambios que vendrán en la economía, maximizando así el rendimiento de los portafolios.

4. ANTECEDENTES

Los antecedentes para desarrollar esta tesis, principalmente se buscarán al interior de la compañía con entrevistas con distintos actores dentro de la Compañía, con conversaciones con distintos actores dentro del círculo de compañías extranjeras que participan en inversiones y construcción de obras de infraestructura, además de páginas web relacionadas con este tipo de compañías y proyectos de infraestructura.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

Para el desarrollo de esta Tesis, se plantea la siguiente metodología.

5.1. DIAGNÓSTICO

Se realizará un diagnóstico específico de la empresa INCONH, evaluando su condición financiera pasada, actual, y lo que se proyecta con los clientes y ventas actuales y comprometidas en el futuro cercano.

Identificar cuáles son los clientes cautivos, clientes esporádicos y clientes que ya no trabajan con la empresa y las razones de por que ya no trabajan con INCONH. Se analizarán a fondo cada cliente y se identificará si es posible buscar nuevas alternativas de negocios con estos clientes.

Se analizarán también las estrategias de financiamiento de la empresa, así como las proyecciones a corto y largo plazo. Además, se analizará cualquier otro negocio paralelo que haga la empresa, como por ejemplo la compra y venta de acciones y la participación de la compañía en otras sociedades.

Todo esto se hará con información al interior de la empresa.

Luego se producirá un diagnóstico de las nuevas posibles áreas donde se puedan buscar nuevos clientes y áreas de interés donde se pueda entregar algún valor agregado a lo que ya se hace en las distintas áreas y posibles nuevos clientes. Todo esto basado en redes de contacto y confianzas comprobadas con clientes actuales e importantes con los que INCONH se relaciona.

Además de las redes de contactos, también hay experiencia y manejo de información relevante en distintos mercados a los que INCONH puede acceder producto de la propiedad de ciertas acciones exclusivas y de propiedad de ciertos porcentajes en empresas influyentes en el mercado local.

La idea es buscar empresas en donde se pueda entregar alguna solución a algún problema actual que ellos tengan más que ofrecer hacer algo que ellos ya tienen el conocimiento de cómo hacerlo.

Como se mencionó en la introducción, INCONH tiene convenios con la embajada de Reino Unido y de Holanda, para ser el nexo, apoyar y asesorar a empresas de estos países que quieran hacer negocios en Chile, obviamente en las áreas que INCONH puede aportar. Por lo que

estos acuerdos también se analizarán y se verá el real potencial para la captación de nuevos clientes.

Se analizarán cuáles son las ventajas competitivas que tiene INCONH y de qué manera se pueden aprovechar para llegar a estos nuevos clientes. También se harán reuniones y entrevistas con desarrolladores de proyectos e incluso empresas a las que INCONH les podría presentar sus servicios.

Con la idea de buscar nuevos clientes, una vez hecho el análisis, se debe cuantificar el mercado, tanto el existente como el posible mercado, esto con el fin de evaluar la posible participación en dichos mercados.

- i. Una vez identificados los tipos de clientes, se deben describir.
- ii. Identificar las necesidades de los clientes (nuevos y clientes actuales).
- iii. Se debe generar una segmentación de clientes, por mercado, tamaño y necesidades.
- iv. Finalmente se debe evaluar el tamaño y posible crecimiento de cada segmento.

Con el análisis de clientes finalizado, hay que analizar el entorno, esto significa analizar la competencia en las distintas áreas donde INCONH participa y donde buscará nuevos clientes. El análisis va desde el tamaño de la competencia, procedencia y qué tipo de clientes y tamaño de clientes que tiene o al que la competencia apunta.

5.2. ANÁLISIS FODA.

Se deben analizar todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de INCONH, con el fin de poder realizar los pasos siguientes del plan de Negocios.

Se propone hacer un FODA de valorización numérica que permita visualizar mejor cuales son las oportunidades y fortalezas que más se deben aprovechar y las debilidades y amenazas que más se deben trabajar.

5.3. ESTRATEGIA.

Con el Diagnóstico y el análisis FODA de la Empresa, hay que evaluar y luego definir si la diversificación que el plan de negocios hace mención, debe ser en clientes dentro de un mismo sector de trabajo de INCONH, o a través de la diversificación de nuevas áreas de estudio o proyectos, con la consiguiente llegada de nuevos clientes para dichas áreas.

Para lo cual, hay que:

- 1) Definir segmento objetivo.

2) Cuantificación del mercado.

3) Definir el servicio donde conviene buscar la diversificación y expansión de clientes.

4) Definir ventajas competitivas.

Todo esto, en base a evaluación de capacidades de INCONH (profesionales y económicas), y de proyecciones y estimaciones de ventas.

5) Modelo de Negocio.

Se puede ahora desarrollar y definir el detalle del **Plan de Negocio** que debe implementar INCONH para la expansión de la empresa a través de la diversificación de la cartera de clientes.

6) Planes Funcionales:

Una vez definido el modelo o plan de negocio a implementar, hay que definir los planes funcionales, que entre otros corresponden a:

- i. Estrategia de Marketing.
- ii. Necesidades de Recursos Humanos.
- iii. Operación.
- iv. Financiamiento (Evaluación económica).
 - Inversión necesaria.
 - Retornos esperados.

7) Evaluación Final.

Con el Plan de Negocios desarrollado y todos sus planes funcionales, se debe hacer una evaluación técnica y económica para ver la factibilidad real de implementación en la empresa.

8) Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente, el trabajo termina con conclusiones y recomendaciones finales.

6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DESARROLLOS INCONH

Se hará un diagnóstico específico de la empresa INCONH, evaluando su historia, para luego relacionarla con su condición financiera pasada, actual, y lo que se proyecta con los clientes y ventas actuales y comprometidas en el futuro cercano.

Para esto, lo primero es generar una línea del tiempo, desde su creación como Empresa, hasta el día de hoy, mostrando lo que se ha desarrollado y los negocios que hasta la fecha se han concretado.

A inicios del año 2013, luego del cierre de la empresa Desco Precón Salfa (DPS), entre ingenieros de su staff, nace la idea de formar INCONH. A finales del año 2014, en una sociedad entre el ex Gerente de Administración y Finanzas, Patricio Carrasco Sobarzo y un exingeniero Civil Senior, Administrador de Contratos, Antonio Camprubí García, de la empresa DPS, forman la empresa con la idea de continuar con algo similar a lo que era DPS, agregándole además la búsqueda y exploración de nuevas áreas de trabajo.

- 1) Lo primero que realiza INCONH, con la colaboración de otros ex empleados de DPS, en sociedad con la empresa AXIS, y aprovechando la experiencia que tenían en obras de Metro, estudia una licitación de construcción de Cocheras del Metro de Santiago. En el estudio salen 2º, lo que demuestra que, si bien es una empresa en formación, el equipo es un equipo que puede lograr ganar proyectos.
- 2) En el afán de búsqueda, aparte de proyectos de construcción, INCONH tiene el propósito de innovar en distintas áreas relacionadas con la construcción, proponiendo nuevas tecnologías. Por lo mismo, el año 2014 llega al equipo de INCONH Maarten Hartevelde (holandés), con la idea de aportar nuevos procesos y desarrollos a través de su conocimiento y contactos con distintas constructoras y fábricas en Europa.
- 3) Con la llegada de Maarten Hartevelde, ese mismo año INCONH empieza a investigar sobre la fabricación robotizada de Marcos Reticulados para la construcción de túneles, viajando a distintas ferias europeas y haciendo pruebas en maestranza en Argentina, lo que genera excelentes resultados y expectativas, ya que este tipo de marcos es utilizado principalmente en la construcción de túneles en suelos blandos, en particular en las obras de Metro de Santiago.

Lamentablemente, si bien el año 2014-2015 hay una fuerte demanda por marcos reticulados, producto de la construcción en simultáneo de las líneas 3 y 6 del Metro de Santiago, las empresas contratistas que estaban

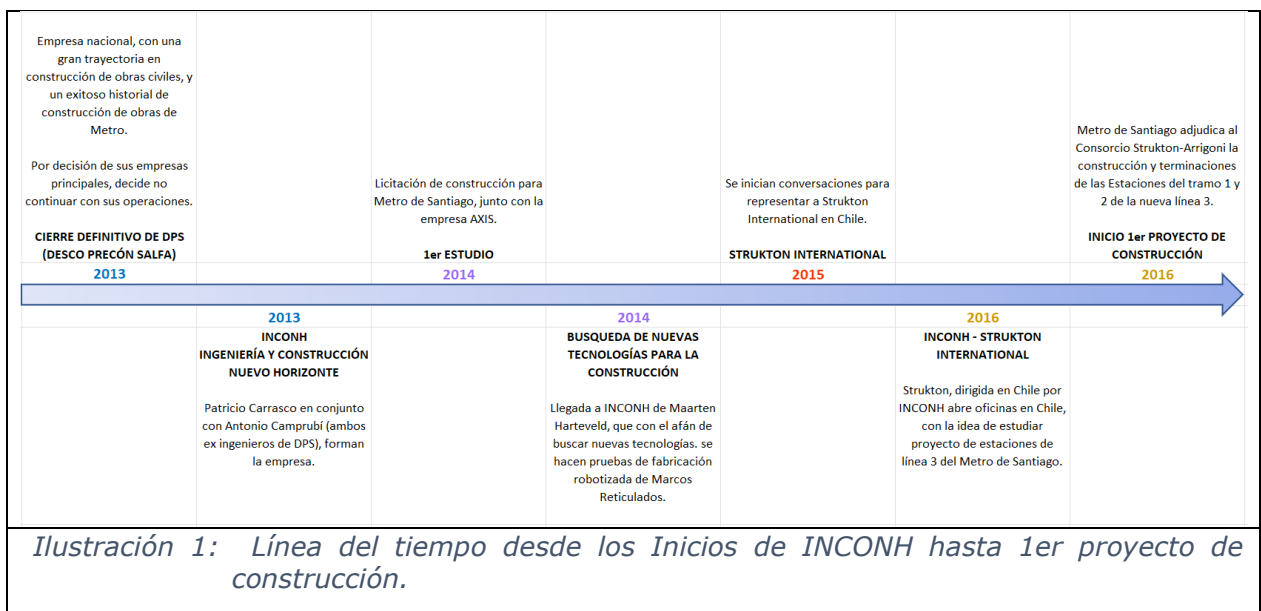
ejecutando estas obras ya tenían cerrado sus contratos con maestranzas locales, por lo que no hay posibilidad de ingresar al mercado con este producto.

- 4) El año 2015, empiezan conversaciones con la empresa Strukton, una empresa multi disciplinaria holandesa (empresa: constructora, de tecnología, ferroviaria, etc.), que era en ese entonces la mayor constructora de vías férreas y una de las 10 constructoras más importantes dentro de Europa.

Se cierra acuerdo con Strukton de que INCONH hacía el estudio de la licitación de las obras civiles y terminaciones de las estaciones del tramo 1 y 2 de la línea 3 del Metro de Santiago, y en caso de ganar, INCONH tomaba la representación de Strukton en Chile, quedando a cargo de las operaciones de Strukton en Chile y eventualmente en América Latina.

- 5) Febrero de 2016, Strukton llega a Chile bajo la dirección de INCONH para así iniciar los estudios de la licitación antes mencionada. INCONH reúne a gran parte del equipo de DPS para el estudio de la licitación y además se asocia con la empresa local Arrigoni, a fin de conseguir la experiencia mínima exigida como empresa por parte de Metro.
- 6) En agosto de 2016 se entrega la oferta a Metro y en septiembre se adjudica el contrato, formándose entonces el consorcio Strukton Arrigoni, el que construye dicho proyecto.

En la Ilustración 1, se muestra en una línea de tiempo se resumen los puntos más relevantes desde el 2013 al 2016 para Desarrollos INCONH.



- 7) En el año 2017, ya con este proyecto en ejecución, Strukton abre oficina en Argentina para búsqueda de nuevos negocios en ese país, todo dirigido desde Chile.
- 8) Ese mismo año, Strukton a través de la empresa de ingeniería ANTEA, empresa perteneciente al grupo de empresas de Strukton en Holanda, se ganan el proyecto de ingeniería de la reparación del puente Cau Cau, en Valdivia. Además, Strukton participa en el proceso de ingeniería del anteproyecto del nuevo puente ferroviario del Biobío, proyecto que debería iniciar la construcción el año 2022. En paralelo, inicia el estudio de desarrollo del proyecto de generación fotovoltaico en la Isla de Pascua (Proyecto VAI A REPA).
- 9) A finales de 2017, Patricio Carrasco (uno de los socios fundadores de INCONH), en ese momento agente y director de Strukton, se da cuenta de que INCONH estaba "desapareciendo" absorbido por Strukton y junto con Maarten Hartevelde deciden abandonar Strukton. Maarten ingresa a la sociedad de INCONH y a su vez, Antonio Camprubí decide dejar INCONH manteniéndose como Gerente General del Consorcio Strukton Arrigoni.
- 10) Entre fines del 2017 e inicios del 2018, INCONH, en acuerdo con la empresa constructora Claro Vicuña Valenzuela (CVV) estudian la licitación de la construcción de la Intermodal de la Estación Los Libertadores, con el compromiso de formar consorcio en el caso de ser adjudicada. La propuesta se pierde por un tema administrativo de la conformación del Consorcio, pese a tener la oferta más competitiva.
- 11) Luego de esto, INCONH se inactiva por un periodo de casi un año.
- 12) A finales del año 2018, se refunda INCONH como Desarrollos INCONH, con Patricio Carrasco y Maarten Hartevelde como socios de la empresa, y comienza la reactivación, iniciando conversaciones con la embajada del Reino Unido y Holanda, para ser un puente entre el mercado chileno y empresas de esos países o asociadas a ellas que estuviesen en búsqueda de ingresar al mercado nacional.
- 13) A raíz de esas conversaciones con la embajada Holandesa, Desarrollos INCONH compra a nombre de BAM International, las bases de licitación para estudiar el proyecto extensión de la línea 2 y 3 del Metro de Santiago, con el acuerdo de la gerencia de dicha empresa, pero el directorio no aprueba la idea de hacer una obra en Chile, si bien la empresa es una empresa holandesa, con presencia en otros países, no quiere abrir su mercado a Latino América.

- 14) Otro acuerdo, pero que sí deja frutos, es en mayo de 2019, después de un seminario organizado por la embajada de Gran Bretaña, en donde Desarrollos INCONH se presenta a VAMED, uno de los principales operadores de hospitales en Europa, para estudiar en conjunto la posibilidad de ingresar al mercado nacional.
- 15) Desarrollos INCONH firma un acuerdo con Vamed, para ser los representantes de dicha compañía en Chile y para la asesoría de que se gestione el ingreso de VAMED en Chile a través de la precalificación en el Ministerio de Obras Públicas para poder postular a las licitaciones de proyectos de hospitales concesionados.
- 16) En octubre de 2019, CRCC International Limited (filial internacional de China Railway Construction Corporation), una de las empresas constructoras chinas más grandes en el mercado asiático y por ende una de las más grandes del mundo, tiene un cambio en su dirección para Chile e inicia conversaciones para asesorías en diversos proyectos, en específico hospitales a través de Vamed.

En la Ilustración 2, se muestra en una línea de tiempo se resumen los puntos más relevantes desde el 2017 al 2019 para Desarrollos INCONH.



- 17) En diciembre de 2019, Hyundai con la idea de asociarse con Vamed, viajan con INCONH (como representante de Vamed) a México para entablar conversaciones con GIA, empresa mexicana a cargo de la concesión de la ampliación y operación del Hospital Salvador en Santiago. Finalmente, ese proceso no prospera, pero sirve para crear el vínculo entre Desarrollos INCONH y Hyundai.

- 18) En paralelo, el año 2019 Desarrollos INCONH toma la representación en Chile de Janson Bridging, empresa holandesa de suministro de puentes mecano y repuestos para dichos puentes, teniendo como principal cliente al Ministerio de Obras Públicas de Chile.
- 19) También este año, Desarrollos INCONH comienza con la venta de iluminación especializada de luminaria para aeropuertos, teniendo como principal cliente a la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), esto producto de la cercanía de uno de los socios con uno de los principales fabricantes de estos elementos en Holanda.
- 20) A finales de 2019, se cierra acuerdo con CRCC para ser los asesores en el estudio de la Licitación de Concesión de Hospitales para la Red del Maule, y en paralelo para la asesoría de precalificación en el MOP para poder participar en dichas licitaciones.

Por temas administrativos y procesos internos de CRCC, y pese a que Desarrollos INCONH informa de dicha situación, el proceso de precalificación de CRCC se hace muy complejo y lento, además de la existencia de un reglamento al interior del MOP de que dos empresas con un mismo origen (en este caso el Estado Chino), no podían participar de estos procesos, y ya existía una empresa China precalificada.

A través de gestiones de Desarrollos INCONH esta exigencia es modificada, además que se solucionan los temas administrativos en China y finalmente en agosto de 2021, se logra la precalificación en el MOP para las licitaciones de concesiones de hospitales de la empresa CRCC.

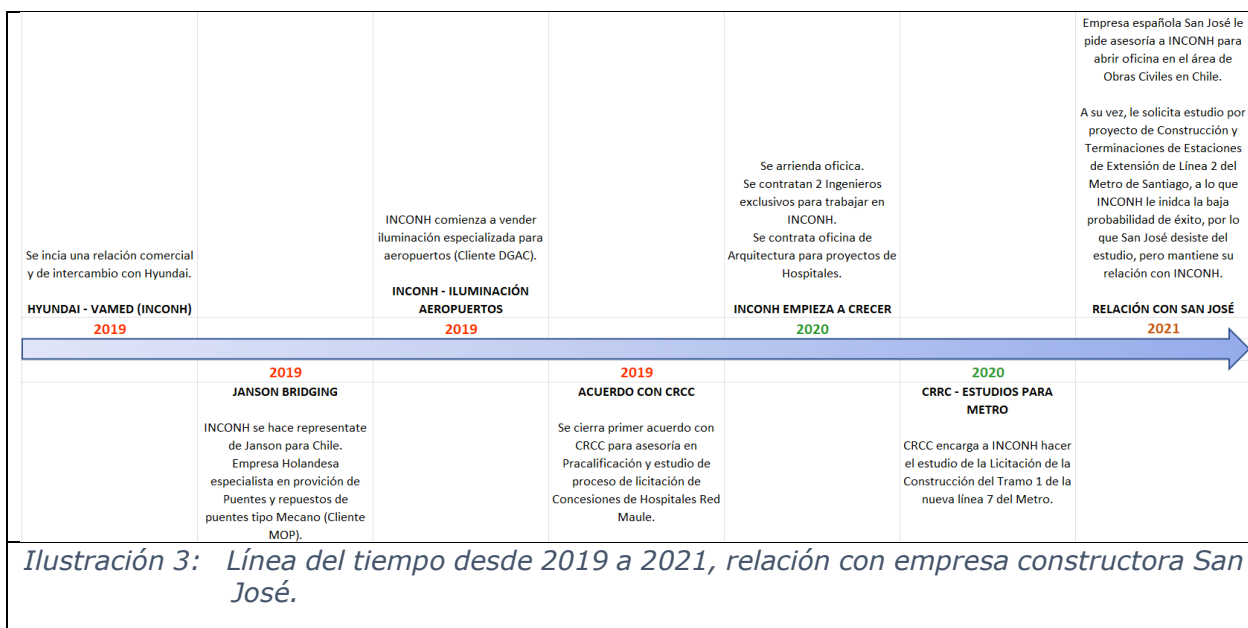
- 21) Durante el primer semestre del 2020, se inician los estudios para la licitación de Concesión de Hospitales de la Red Maule, pese a que CRCC no está precalificado, de igual manera le encarga a Desarrollos INCONH liderar dicho estudio.
- 22) En junio de 2020, Desarrollos INCONH arrienda oficina y contrata a dos ingenieros y una oficina de arquitectura para trabajar más en profundidad en el estudio de dicha licitación. Además de contar con el apoyo de empresas externas como Vamed Perú.
- 23) En agosto de 2020, CRCC le encarga a Desarrollos INCONH el estudio de la Licitación de construcción del Tramo 1 de la línea 7 del Metro de Santiago y luego le encarga el mismo estudio, pero por los tramos 5 y 6 de la misma línea 7.
- 24) A inicios de 2021, la empresa constructora española San José, le pide a Desarrollos INCONH que los apoye en el estudio y luego apertura de su

filial de Obras Civiles en Chile. Para esto le solicita el estudio de la licitación de la construcción de las Obras Civiles y Terminaciones para las estaciones de la extensión de la línea 2. Estudio que comienza y al poco tiempo de estudio, Desarrollos INCONH se da cuenta de que es un proyecto muy difícil de ganar producto del poco volumen de obras civiles, que es donde San José podría haber marcado la diferencia con la competencia, por lo que le indica que, si ellos quieren Desarrollos INCONH puede continuar con el estudio, pero las factibilidades de ganar son muy bajas sobre todo considerando la poca cantidad de obra, la gran cantidad de terminaciones y los altos gastos generales propios de una empresa como San José.

Bajo la lógica de Desarrollos INCONH de estudiar sólo lo que se puede ganar y construir, le ofrece a San José no seguir con el estudio y de hecho devolverle el dinero pagado hasta ese momento.

Debido a este acto, la empresa San José le insiste a Desarrollos INCONH de que la ayude a buscar un proyecto de Obras Civiles de la envergadura adecuada para ellos y así poder abrir oficinas de la filial de obras civiles en Chile.

En la Ilustración 3, se muestra en una línea de tiempo se resumen los puntos más relevantes desde el 2019 al 2021 para Desarrollos INCONH.



25) En agosto de 2021, como se mencionó antes, sale aprobada la precalificación para postular en las licitaciones de concesiones de hospitales, por lo que CRCC le encarga nuevamente a INCONH de que los

asesore en el estudio de licitaciones de nuevas concesiones, solicitándole el estudio de la concesión del Hospital de Coquimbo.

- 26) En octubre de 2021, CRCC queda primero en la oferta del tramo 1 de la línea 7 del Metro de Santiago.
- 27) En noviembre 2021, se inician conversaciones formales con Mace Group, para apoyarlos en la apertura de oficinas en Chile. Mace Group es una empresa inglesa especializada principalmente en Project Management, con presencia muy fuerte en Perú y Colombia, dirigiendo proyectos en varias áreas de la construcción de infraestructura (colegios, hospitales y carreteras).
- 28) En diciembre 2021, Metro de Santiago adjudica el contrato del Tramo 1 de la nueva línea 7, por lo que automáticamente queda descalificado del tramo 5 y 6 (restricción en las bases de licitación de Metro).

Con esto, además de una comisión de éxito ganada por Desarrollos INCONH, se abre una nueva posibilidad de asesoría especializada durante todo el proceso de construcción a CRCC.

- 29) En diciembre 2021, Desarrollos INCONH y CRCC firman acuerdo para que los estudios de los procesos de concesiones del Hospital del Cáncer y de la red de Hospitales de la Región de O'Higgins.

En la Ilustración 4, se muestra en una línea de tiempo se resumen los puntos más relevantes del año 2021 para Desarrollos INCONH.



Ilustración 4: Línea del tiempo desde 2021 hasta el punto 28.

Con este análisis y línea del tiempo, se analizará la historia financiera de INCONH hasta el día de hoy, y cuál es su proyección para al menos el año 2022.

Según los antecedentes recogidos al interior de INCONH, el análisis de flujos desde la creación de INCONH, hacen todo el sentido respecto a lo indicado anteriormente con el análisis de línea de tiempo y evolución de INCONH.

ESTADOS DE RESULTADOS										
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 al 2021										
	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	PROYECCIÓN ASEGURADA 31-12-2022
	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$	CLP \$
Ingresos de actividades ordinarias	0	0	0	184.375.514	255.354.330	0	164.738.229	408.936.977	498.428.088	732.519.395
Costos de ventas				0	-132.762.004	0	-126.622.667	-332.720.693	-403.726.751	-293.007.758
Margen Bruto	0	0	0	184.375.514	122.592.326	0	38.115.562	76.216.284	94.701.337	439.511.637
Gastos de Administración	-5.066.225	-8.333.163	-3.848.035	-164.726.180	-4.916.962	-5.941.718	-11.042.157	-35.609.296	-56.974.874	-71.218.592
Diferencia de cambio				-3.372.893	-12.974.339	0	11.851	778.233	1.245.173	1.556.466
Ingresos fuera de la explotación	16.164		105.419	114.348	400.000		0			
Ganancia antes de impuesto a la renta	-5.050.061	-8.333.163	-3.742.616	16.390.789	105.101.025	-5.941.718	27.085.256	41.385.221	38.971.636	369.849.511
Gastos por impuestos a las ganancias				-4.962.736	-25.636.916	0	0	-4.138.521	-5.456.029	-51.778.932
Ganancias (Pérdidas)	-5.050.061	-8.333.163	-3.742.616	11.428.053	79.464.109	-5.941.718	27.085.256	37.246.700	33.515.607	318.070.579
Utilidad V/S Venta (%)				6,2%	31,1%		16,4%	9,1%	6,7%	43,4%
Ganancias (Pérdidas) Acumuladas	-5.050.061	-13.383.224	-17.125.840	-5.697.787	73.766.322	67.824.604	94.909.860	132.156.560	165.672.167	483.742.746

Tabla 1: Estados Financieros desde el inicio de INCONH

El año 2022, se ve tan promisorio en el análisis financiero, ya que está asegurado el pago del "Fee de éxito" por la adjudicación del contrato del tramo 1 de la línea 7 del Metro de Santiago, que será pagado una vez que Metro pague el anticipo del contrato, que debería ser entre febrero y marzo del 2022. Además, con la firma de los contratos de hospitales del Cáncer y red de O'Higgins, los que se entregan en el primer trimestre del 2022, por lo que los pagos de estos estudios también se realizarán parcializados durante el primer trimestre del 2022. Acá se deja fuera las posibles ventas de Puentes Mecano e Iluminación de Aeropuerto, que todos los años generan un flujo constante.

También, desde el año 2019 en adelante, se puede hacer un análisis de participación de cada actividad de Desarrollos INCONH en la facturación anual.

	2019	2020	2021	2022
CRCC Hospitales	0,00%	11,81%	38,84%	75,41%
CRCC EFE	0,00%	0,00%	7,59%	0,00%
CRCC Metro	0,00%	19,51%	32,50%	15,30%
Vamed	8,97%	7,20%	4,10%	9,29%
Janson Bridging	82,62%	54,91%	14,05%	0,00%
DGAC	7,20%	5,30%	2,89%	0,00%
Otros	1,21%	1,27%	0,03%	0,00%

Tabla 2: Participación de cada actividad de Desarrollos INCONH en la Facturación anual.

Respecto a la cantidad de empleados contratados por Desarrollos INCONH y de empresas externas, para la gestión de cada una de las actividades, esto ha tenido la siguiente evolución en los años 2020 y 2021. Se identifican sólo estos dos años, puesto que los anteriores todo se gestiona a través de los dos socios de la empresa:

- Año 2020:
 - o 2 Ingenieros Senior.
 - o 1 Asistente de estudio.
 - o Oficina de arquitectura (para estudio de Hospitales).
 - o Contador Auditor (Externo).

- Año 2021:
 - o 2 Ingenieros Senior, llegando a 4. 2 dedicados a Hospitales y 2 a Metro.
 - o 2 asistentes de estudio. 1 dedicado a Hospitales y 2 a Metro.
 - o 1 Contador Auditor (interno).
 - o 1 Abogado Junior.
 - o 1 Encargado de Recursos Humanos.
 - o 1 Ingeniero Programador (externo), para estudio de Metro.
 - o 1 Ingeniero HQSE (Salud, Calidad, Seguridad y Ambiente), para estudio de Metro (externo).
 - o 1 Ingeniero Medio Ambiental, para estudio de Metro (externo).
 - o Oficina de arquitectura (para estudio de Hospitales).
 - o Vamed Perú, para asesoría en modelo financiero para Estudio de Licitación de Concesión de Hospitales.
 - o Contador Auditor (Externo).

Revisando la cartera de clientes de INCONH, se pueden mencionar los siguientes.

Actualmente los clientes cautivos son:

- DGAC, por la venta de luminaria especializada para aeropuertos.
- MOP, por la venta principalmente de repuestos de puentes mecano, y se espera en el corto plazo se necesite y se vendan nuevas unidades de puentes mecanos completos.
- Vamed, por la representación de ellos en Chile más los trabajos conjuntos en la colaboración con CRCC.
- CRCC, en la asesoría para distintos procesos de licitación.

Respecto a clientes esporádicos, podemos mencionar a Constructora San José. La empresa constructora San José es una empresa española, con su área de edificación instalada en Chile, pero con la idea de abrir una nueva área en el país enfocada principalmente a Obras Civiles. Con ellos se inició el estudio de la construcción de las estaciones de la Extensión de la línea 2 del Metro de Santiago, pero que por decisión de INCONH, al ver que no existían posibilidades de poder presentar un precio competitivo respecto a los competidores que estaban postulando, más la poca ejecución de Obras Civiles que implicaba dicho proyecto, se decidió devolverles el dinero anticipado por el estudio. Esto se demostró finalmente con la apertura de las ofertas económicas, en donde claramente la Constructora San José no era competitiva para este trabajo en particular.

Esto marcó una muestra de sinceridad por parte de INCONH, y que fue muy bien recibido por parte de San José, de hecho, la empresa sigue en contacto y consulta constantemente por distintos proyectos en el país en donde se crea que son competitivos y en donde INCONH los pueda ayudar a abrir el área de Obras Civiles en el país.

Respecto a clientes que ya no trabajan con INCONH, se puede mencionar a Hyundai, a quien se apoyó para tratar de ingresar al negocio de los hospitales concesionados en el año 2019, y también asesora en algunos puntos en la reclamación en contra del MOP producto de la construcción del puente sobre el Canal de Chacao.

Si bien, se mantiene una buena relación con Hyundai, esta empresa a parte de la obra del puente de Chacao, no tiene mayores planes de continuar con trabajos en Chile y por el momento está enfocada en otras operaciones dentro de Latinoamérica.

Después de la experiencia con Strukton, en donde INCONH fue prácticamente absorbido y, además de una mala experiencia de Strukton en Chile, que la hizo abandonar el país, es que esta empresa es un cliente que ya no se podría considerar como un posible cliente. Si bien Desarrollos INCONH aún mantiene relaciones con sus ejecutivos en Holanda, y en ocasiones se ha planteado estudiar la posibilidad de hacer algo con alguna empresa relacionada a Strukton, son posibilidades que se ven muy lejanas por ahora.

BAM International, es otra de las empresas que se podrían mencionar como empresas a las que se pueden considerar como clientes que ya no trabajan con INCONH, luego de la experiencia en el año 2018, en donde existía un acuerdo casi confirmado de estudiar para ellos un proyecto y así marcar la llegada a Latinoamérica, INCONH no ha vuelto a tener contactos con dicha empresa. Si bien en su minuto en estricto rigor, no fue un cliente ya que nunca se pagó ningún tipo de servicio, sí se establecieron acuerdos de cooperación que finalmente nunca se pudieron ejecutar.

Las utilidades de la Empresa, principalmente se reinvierten en acciones, generando dos consecuencias:

1. No liquidar estas utilidades y abrir oportunidades de nuevas inversiones.
2. Comprar pequeñas participaciones de empresas importantes en el mercado nacional, generando así algunas posibilidades de contacto con los directorios de dichas empresas.

Esta actividad, no será tema de estudio ni análisis de esta tesis.

Como se muestra en el análisis financiero (*Tabla 1*), desde el año 2019, una vez que INCONH reinició sus actividades, después del período de Strukton, se ha obtenido una utilidad constante anual, la que ha sido reinvertida en acciones como se menciona en párrafo anterior.

Para el año 2022, producto de la gestión desde el año 2019 y con lo aprendido en años anteriores y, en específico de contratos firmados el 2021, se tiene garantizada una facturación de casi 440 millones de pesos, y con pequeñas modificaciones en la estructura organizacional, se estiman ganancias aseguradas después de impuesto de más de 318 millones de pesos, por lo que el financiamiento para el año 2022 está asegurado, permitiendo la

búsqueda de nuevos negocios para INCONH, abriendo la posibilidad de un crecimiento mayor en ventas, asegurando un crecimiento controlado a lo largo de los años, que es lo que se pretende desarrollar en esta tesis, buscando nuevas posibilidades de negocios, ampliando la cartera de clientes o de áreas de desarrollo.

En resumen, las áreas en donde está hoy activamente trabajando INCONH son:

- Representación de Harteveld Automaterialen, empresa de especializada en iluminación de automóviles en Holanda, pero con una cercanía familiar con uno de los principales fabricantes de luminaria específica de aeropuertos, por lo que INCONH le vende luminaria específica de aeropuertos a la DGAC.
- Representación de puentes mecano de la empresa Janson Bridging y venta de repuestos de estos puentes en Chile.
- Asesoría y estudios de proyectos (estudio licitación, preparación de obras y asesoría técnica de la obra), tanto de construcción, como de procesos de licitaciones a CRCC international.
- Representación de Vamed en Chile.

Nuevas áreas de negocios que se podrían explorar.

- Asesoría a empresas extranjeras relacionadas con proyectos de construcción, que quieran entrar al mercado chileno: Búsqueda de proyectos, instalación y posicionamiento en Chile.
- Asesoría a empresas locales a través del Project Management, principalmente buscando una asociación con Mace Group.
- Asesoría para obras de construcción, a través de Back Office (para empresas nuevas en el país).
- Asesoría para la gestión y administración de desarrollo de proyectos de infraestructura u hospitalarios.
- Expandir el área de estudios de proyectos con otras empresas nacionales, que no tengan el conocimiento en áreas específicas que INCONH sí tiene.

7. ANÁLISIS FODA

Se deben analizar todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de INCONH, con el fin de poder realizar los pasos siguientes del plan de Negocios.

Esto se hará generando un FODA para las distintas áreas, tanto para las áreas donde actualmente INCONH trabaja y tiene enfocada su actividad, como para las nuevas posibles áreas que se han presentado en el diagnóstico.

7.1. ANÁLISIS FODA DE CADA ÁREA EN DONDE HOY ESTÁ DESARROLLANDO NEGOCIOS ACTIVAMENTE INCONH:

7.1.1. VENTA DE LUMINARIA ESPECIALIZADA DE AEROPUERTOS A LA DGAC.

FORTALEZAS:

- Producto de la relación familiar de uno de los socios con la fábrica de estos productos, se pueden conseguir condiciones comerciales muy competitivas, pese a no ser una empresa especialista en el tema. Producto de lo mismo, además no existe costo de financiamiento, ya que estos equipos se traen directamente y se pagan a la fábrica una vez cancelados por el cliente final (la DGAC).
- Estructura administrativa para este negocio, muy sencilla y económica para INCONH.
- No es necesario presentar capacidad económica para estos procesos de licitación de la DGAC; pues INCONH tiene "Certificado de Fianza", que equivale a una garantía de crédito de CORFO, por lo que si bien no hay desembolso de dinero cuando se adjudica una venta de equipos, es requisito para estas licitaciones demostrar solvencia económica frente a la DGAC.

OPORTUNIDADES:

- Por normativa de la DGAC, esta debe renovar equipos constantemente, más mantener un stock mínimo, por lo que la necesidad de equipos es permanente
- Mercado muy específico, en donde hay muy pocos actores que participen.

- Pedidos grandes (por lo general sobre \$50.000.000 de pesos), por lo que limita la participación a otras empresas (barrera de entrada muy alta), esto está altamente relacionado a la Fortaleza de que no existe costo de financiamiento para INCONH.

DEBILIDADES:

- Poca experiencia en el rubro de la iluminación, más este tipo que es muy específico
- No se observan nuevos posibles clientes u otras áreas dentro de la DGAC.
- Sólo uno los socios de INCONH concentra el negocio específico.
- Es un negocio con alta posibilidad de éxito, pero totalmente esporádico durante el año (2 o 3 veces al año).

AMENAZAS:

- Competencia directa de empresas especializadas en el área tales como Fadiluk, Socomel, Tactical Solution, entre otras.

7.1.2. REPRESENTACIÓN DE PUENTES MECANO DE LA EMPRESA JANSON BRIDGING Y VENTA DE REPUESTOS DE ESTOS PUENTES EN CHILE.

FORTALEZAS:

- Representación directa de Janson Bridging para Chile y eventualmente para Latino américa.
- Poco desgaste, tanto en lo económico, administrativo y en el tiempo que se le dedica a este negocio, más que al de luminarias, pero sigue siendo un costo de administración muy bajo.

OPORTUNIDADES:

- Mercado muy específico, en donde hay muy pocos actores que participen.
- Por reglamento interno del MOP, este sólo puede comprar 4 marcas distintas de puentes, entre ellas Janson.
- Expansión del mercado, no sólo vendiendo puentes al Ministerio de Obras Públicas (MOP), sino que también se podría expandir a municipalidades.
- Asociación con maestranzas/montajistas para ofrecer el servicio integral, desde la venta hasta su instalación.

- Esta asociación se podría aprovechar también, para la fabricación de repuestos, bajo certificación de Janson, abaratando de esta manera los costos de exportación cuando se trata de pocas cantidades de productos.
- Al tratarse de puentes mecano de gran calidad, estos pueden instalarse en vías de baja circulación, y su duración podría considerarse casi como un puente definitivo. Por ejemplo, se ha analizado qué en la Región de los Lagos, se podrían reemplazar una gran cantidad de pequeños puentes de madera por puentes mecano.

DEBILIDADES:

- Es un negocio esporádico durante el año.
- INCONH hace de nexo entre el cliente y la fábrica, sin colocar un valor agregado al producto.
- Para puentes nuevos, INCONH, representando a Janson, no es competitivo principalmente por economías de escala y lejanía con la fábrica, lo que implica un costo de transporte muy alto.
- No hay especialistas en el área dentro de INCONH.

AMENAZAS:

- Que cambie la regulación del MOP y que permita la competencia de actores Chinos.

7.1.3. ASESORÍA Y ESTUDIOS DE PROYECTOS, TANTO DE CONSTRUCCIÓN, COMO DE PROCESOS DE LICITACIONES A CRCC INTERNATIONAL.

FORTALEZAS:

- Equipo profesional con gran experiencia en las distintas áreas en las que actualmente INCONH está asesorando y estudiando proyectos con CRCC.
- Conocimiento del funcionamiento de empresas internacionales.
- Conocimiento de la cultura de empresas Chinas.
- Relación de confianza con representantes de la empresa CRCC, tema fundamental para la cultura empresarial China.
- Se ha demostrado consistencia en las acciones que ejecuta INCONH en favor de CRCC; por ejemplo, en la gestión de la precalificación para poder postular a procesos de licitación de Hospitales. Otro ejemplo es que el primer estudio de un proyecto

que solicitó CRCC a INCONH (Tramo 1 de la nueva línea 7 del Metro), Metro lo adjudicó a CRCC.

- Ingresos asegurados para año 2022 (para la estructura actual de la empresa), por contratos firmados en 2021.

OPORTUNIDADES:

- Nuevos negocios relacionados con proyectos, ya que CRCC pretende ser un actor relevante en el medio local. CRCC tiene una política de expansión de su cartera de negocios en Latinoamérica y en específico en Chile.
- Asesoría en proyectos similares a los que está estudiando hoy INCONH para CRCC en Chile, en Colombia y Perú.

DEBILIDADES:

- Si bien se puede replicar este modelo de negocio con otra empresa, no pueden ser proyectos del interés de CRCC.
- CRCC solicita en ocasiones asesorías en temas en donde INCONH no es 100% experto, por lo que, si bien se le advierte a CRCC de ante mano esa condición, se podrían perder oportunidades por falta de experiencia en temas específicos.
- Enfocar casi el 100% de los esfuerzos y trabajo de INCONH en actividades solicitadas por CRCC, creándose el riesgo de "mimetización" o incluso que INCONH termine siendo absorbida por CRCC, tal como sucedió con la experiencia de Strukton.
- Posible dependencia de INCONH en CRCC, que el mercado NO te reconozca como INCONH y te reconozca como parte de CRCC.

AMENAZAS:

- Cambio de políticas internas de CRCC international, incluso cambiando a la dirección de la empresa para Latinoamérica, perdiéndose de esa manera las confianzas ya generadas entre los directores Chinos e INCONH.
- Constante oferta por asesorías a empresas Chinas que, si bien por el momento no es una amenaza inminente producto de la efectividad que INCONH ha demostrado, pero que no se puede descartar en un 100%.

7.1.4. REPRESENTACIÓN DE VAMED EN CHILE.

FORTALEZAS:

- Estructura de gran alcance en temas relacionados con Salud y de bajo costo, ejemplo, en Perú Vamed tiene una SUPER ESTRUCTURA
- Capacidad de recopilar información en el área hospitalario.
- Capacidad de estudio (mercado y técnicos) de proyectos para ofrecerlo a externos.
- Buena relación con VAMED.

OPORTUNIDADES:

- Cantidad de personal que habla español en VAMED.
- Varias oficinas en Latinoamérica.
- Sólo el 2% de la venta del grupo, representa Latinoamérica (gran espacio de crecimiento).
- El mercado de la salud está tanto en el área privada como en la pública.
- Estabilidad de los procesos de licitación.
- Vamed ofrece servicios en casi todas las áreas de la salud.
- Desde oficina de Lima, se puede apoyar la gestión de la oficina de Chile.
- Gran capacidad de compra de Vamed por comprar equipos alrededor del mundo (multimarca).
- Minsal centralice compra de equipos.

DEBILIDADES:

- Estructura técnica muy limitada (personal especializado (biomédicos, por ejemplo)).
- Poca participación del mercado latinoamericano, por lo que la preocupación o interés de la casa matriz no es tan grande.
- VAMED definió no participar invirtiendo, sólo en servicios (limita el alcance en Chile en hospitales concesionados).

AMENAZAS:

- Que de casa matriz, se decida cerrar el mercado latinoamericano.
- Cambio de políticas de proyectos de hospitales (proyectos concesionados).

7.2. ANÁLISIS FODA DE CADA ÁREA EN DONDE EXISTEN POSIBILIDADES DE DESARROLLANDO DE NEGOCIOS PARA INCONH:

7.2.1. ASESORÍA A EMPRESAS EXTRANJERAS RELACIONADAS CON PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN, QUE QUIERAN ENTRAR AL MERCADO CHILENO: BÚSQUEDA DE PROYECTOS, INSTALACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN CHILE.

FORTALEZAS:

- Experiencia y reputación ganada por las asesorías y luego posicionamiento de empresas extranjeras en Chile, como, por ejemplo, Strukton y CRCC internacional.
- Equipo de profesionales con gran experiencia en construcción, estudio y licitaciones, con resultados personales y como equipo fácilmente demostrable.
- Conocimiento adquirido de cultura empresarial China y europea.
- Amplio conocimiento del mercado de la Construcción en Chile.
- Redes de contacto en varios sectores de la construcción.
- Conocimiento del mercado laboral (saber ubicar a las personas adecuadas).
- Estructura especializada, pero simple, por lo que INCONH tiene una ventaja competitiva en precios.
- El foco de INCONH está en lo técnico, no en el tema administrativo y regulatorio de las empresas extranjeras.
- Buena relación con distintas empresas que complementan el trabajo de INCONH en Chile y Latinoamérica.

OPORTUNIDADES:

- Producto de la crisis económica debido a la actual pandemia del COVID 19, se espera que una de las políticas de reactivación, sean las obras públicas, que implican inversiones muy altas, por lo que el mercado se abre para empresas extranjeras que no estén operando en Chile.
- Se abre la posibilidad de alianzas entre las empresas extranjeras con chilenas.
- Extender este modelo al resto de Latinoamérica.

DEBILIDADES:

- Dependencia casi exclusiva para proyectos del interés de CRCC.

- Búsqueda de proyectos importantes, pero que no sean del interés de CRCC, para luego poder ofrecer en nuevas empresas que estén intentando entrar a Chile.

AMENAZAS:

- Inestabilidad social y falta de definición de reglas claras para el futuro para empresas extranjeras, esto debido a la incertidumbre que puede generar el proceso constituyente que se lleva a cabo en Chile y que podría ser una barrera para la entrada de nuevas empresas en el corto plazo al país.
- En los últimos años se ha visto una baja inversión extranjera en Chile.

7.2.2. ASESORÍA A EMPRESAS LOCALES A TRAVÉS DEL PROJECT MANAGEMENT, PRINCIPALMENTE BUSCANDO UNA ASOCIACIÓN CON MACE GROUP.

FORTALEZAS:

- Conocimiento del mercado local.
- Posibilidades reales de ofrecer servicios de Mace a CRCC en Chile.
- Profesionales con mucha experiencia en obra y administración de empresas y contratos dentro de INCONH, lo que permite un buen conocimiento de las necesidades de una empresa constructora o de proyectos de construcción.

OPORTUNIDADES:

- Mace Group establecido ya en la región y con gran interés en abrir oficinas en Chile.
- Ejecutivos de Mace, tanto en Perú como en Inglaterra, con excelente dominio del idioma español.
- Sistema de reportabilidad de proyectos muy eficiente, desarrollado por Mace que podría ser de gran interés para empresas constructoras en el medio local, y que se adapta y compatibiliza con los sistemas que actualmente se usan.

DEBILIDADES:

- Se le deben destinar horas de entrenamiento y práctica al sistema desarrollado por Mace para poder dominarlo y así poder ofrecerlo.
- Baja infraestructura tecnológica por parte de INCONH.
- Personal hoy casi 100% enfocado en actividades dependientes de trabajos destinados a CRCC.

AMENAZAS:

- Que Mace se pueda instalar solo en Chile, asumiendo un costo de aprendizaje del mercado, tal como lo hizo en su minuto en Perú.
- Tal como se menciona en puntos anteriores, en Chile hay un riesgo de Inestabilidad social y falta de definición de reglas claras para el futuro para empresas extranjeras, por lo que Mace podría decidir finalmente no entrar al mercado local, más si en Perú ya están instalados hace años y con proyectos en desarrollo.

7.2.3. ASESORÍA PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, A TRAVÉS DE BACK OFFICE (PARA EMPRESAS NUEVAS EN EL PAÍS).

FORTALEZAS:

- Conocimiento del mercado local.
- Posibilidad de ofrecer este servicio a empresas que estén recién instalándose en Chile, incluso no necesariamente como un Back Office, pero sí una asesoría para la administración y gestión de sus primeros proyectos en Chile.
- Profesionales con mucha experiencia en obra y administración de empresas y contratos dentro de INCONH, lo que permite un buen conocimiento de las necesidades de una empresa constructora o de proyectos de construcción.
- Experiencia de profesionales de INCONH en obras de infraestructura.

OPORTUNIDADES:

- Oportunidad real con CRCC en el proyecto de construcción del Tramo 1 de la línea 7 del Metro de Santiago.
- Producto de la crisis económica debido a la actual pandemia del COVID 19, se espera que una de las políticas de reactivación, sean las obras públicas, que implican inversiones muy altas, por lo que el mercado se abre para empresas extranjeras que no estén operando en Chile.
- Construcción de línea 7 del Metro de Santiago que inicia el año 2022, área en donde los profesionales de INCONH tienen su mayor experiencia. Además de que ya se está desarrollando la ingeniería básica para la línea 8 y 9, por lo que se estima que antes de terminar a la línea 7, ya habrá nuevas posibilidades en esas nuevas líneas de Metro.

DEBILIDADES:

- Utilización de casi todo el personal especializado de INCONH en áreas que actualmente INCONH está trabajando.

AMENAZAS:

- No creación de nuevos proyectos públicos de infraestructura.
- Estancamiento en el área de la construcción.

7.2.4. ASESORÍA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE DESARROLLO DE PROYECTOS HOSPITALARIOS, BAJO EL ACTUAL SISTEMA DE CONCESIONES.

FORTALEZAS:

- Experiencia comprobada con la asesoría para la precalificación y los estudios a CRCC y Vamed.
- Profesionales expertos en el tema de concesiones de hospitales.

OPORTUNIDADES:

- Se proyecta para los próximos años una expansión en el modelo de proyectos hospitalarios concesionados.
- Pocas empresas capaces de entregar la asesoría de INCONH junto con Vamed, que no sólo es capaz de estudiar el modelo de concesión para cada proyecto, sino que después puede desarrollar el Project Management del desarrollo del proyecto definitivo a construir y continuar en el asesoramiento para las distintas autorizaciones y chequeos por parte de las instituciones públicas a cargo de revisar el proyecto que debe desarrollarse.

DEBILIDADES:

- Dependencia de Vamed u otros externos a INCONH para poder desarrollar eficazmente el modelo financiero para cada proyecto concesionado.
- Dependencia de externos como oficinas de arquitectura, para el estudio de los modelos propuestos (pero no definitivos) para poder estudiar cada proceso de licitación de concesiones.

AMENAZAS:

- Inestabilidad política, que podría incluso gatillar en no seguir con este tipo de modelo de desarrollo de hospitales para el país.

7.2.5. EXPANDIR EL ÁREA DE ESTUDIOS DE PROYECTOS CON OTRAS EMPRESAS NACIONALES, QUE NO TENGAN EL CONOCIMIENTO EN ÁREAS ESPECÍFICAS QUE INCONH SÍ TIENE.

FORTALEZAS:

- Experiencia específica y comprobable en proyectos de Metro y Concesión de Hospitales.
- Resultados efectivos en estudio de propuestas de Metro y en asesoría frente el Ministerio de Obras Públicas para proyectos hospitalarios.
- Experiencia “replicable” en otro tipo de proyectos y estudios.

OPORTUNIDADES:

- Producto de la crisis económica debido a la actual pandemia del COVID 19, se espera que una de las políticas de reactivación, sean las obras públicas, que implican inversiones muy altas, por lo que el mercado se abre para empresas extranjeras que no estén operando en Chile.
- Por lo anterior, se abre el mercado para empresas que necesiten expandir sus áreas de operación.

DEBILIDADES:

- Falta de personal, ya que actualmente está casi 100% enfocado en proyectos con empresa CRCC.
- No ser reconocidos por otras empresas como INCONH, sino que más bien como la empresa de estudios de CRCC.

AMENAZAS:

- Por lo general, empresas constructoras cuentan con un área específica de estudio de proyectos, y para proyectos específicos fuera del área de estudios de cada empresa, es difícil que asuman y tomen el riesgo, más considerando la situación actual en la que atraviesa el país.
- Empresas prefieren desarrollar de mejor manera áreas conocidas que tomar riesgos en nuevas áreas.

Con este análisis desarrollado para cada área en específico, tanto de actual desarrollo de actividad o de posibles áreas de nuevos negocios, se concluye desarrollando un análisis FODA de INCONH como compañía.

7.3. ANÁLISIS FODA GENERAL DE EMPRESA DESARROLLOS INCONH.

FORTALEZAS:

- Empresa con un alto nivel de satisfacción por parte de sus clientes, sobre todo en los últimos años con la DGAC, MOP, CRCC y Vamed.
- Empresa con un grupo de profesionales con gran experiencia y prestigio dentro de áreas muy específicas, como por ejemplo construcción de Metro y desarrollo y estudio de proyectos de Concesiones de Hospitales.
- Empresa que como política es generar la confianza en sus clientes, más que tratar de estudiar proyectos que sabe que son imposible que el cliente los pueda realizar. Ejemplo de esto es el caso de Constructora San José, que INCONH le devolvió un estudio por demostrarle a su Cliente, de que no era competitivo frente a la competencia, incluso no cobrándole por lo realizado.
- Producto del exitoso desarrollo y crecimiento en estos últimos años, se han generado nuevas redes de contactos para poder así explorar nuevas áreas de desarrollo.
- Conocimiento de la cultura empresarial china, que son principalmente las empresas que están entrando fuertemente en el mercado de la construcción en Latinoamérica.
- Año 2022 completamente financiado para la estructura actual de INCONH.
- Conocimiento del funcionamiento de multinacionales de gran envergadura que están llegando a un país nuevo.

OPORTUNIDADES:

- Se espera una fuerte inversión en el área de Infraestructura en los próximos años, principalmente impulsada por obras públicas, con la idea de reactivar la economía del país en los próximos años. Por ejemplo, la construcción completa de la nueva línea 7 del Metro de Santiago, el desarrollo de la ingeniería básica de la línea 8 y 9, la concesión de autopistas a lo largo de Chile (Santiago – San Antonio, Talca – Chillán, Chillán – Collipulli), entre otras, proyectos de EFE (Santiago – Melipilla, Santiago – Lampa, Nuevo Puente Ferroviario sobre el río Biobío), proyecto de línea de corriente

continúa desde el Norte de Chile hasta Santiago, etc. Por el precio del cobre, se espera también un mayor desarrollo de proyectos mineros. Otro ejemplo de esto es producto de la escasez de generación de electricidad, más todos los problemas medio ambientales producto de la crisis del cambio climático, se espera el desarrollo de nuevos y potentes proyectos de generación de energía limpia.

- La creciente llegada de empresas Chinas a Chile, y el poco conocimiento de ellas del mercado chileno.
- Posibilidad de nuevas asociaciones entre INCONH y otras empresas, como por ejemplo Mace Group, explicado anteriormente.
- Utilizar la experiencia ganada con CRCC para replicar el modelo de negocio con otras empresas, principalmente porque no hay una exclusividad de INCONH para con CRCC.

DEBILIDADES:

- Personal de INCONH actualmente trabajando casi 100% para negocios relacionados a los acuerdos con CRCC.
- Escasa infraestructura tecnológica dentro de la empresa, lo que requeriría de una inversión y logística que actualmente no está evaluada.
- Posible dependencia de CRCC para proyectos de importancia.
- Grupo reducido y con experiencia específica en algunas áreas de negocios, por lo que el reemplazo de ellos no es sencillo en caso de necesidades.

AMENAZAS:

- Estancamiento de la economía nacional, que incluso obligue a detener proyectos que actualmente se están estudiando y que no estarán adjudicados antes de mediados del próximo año.
- Ser conocidos en el mercado local, más que como una empresa que le presta servicios a CRCC, como una empresa de estudios de CRCC.
- Constante oferta por asesorías a empresas Chinas, que, si bien por el momento no es una amenaza inminente producto de la efectividad que INCONH ha demostrado, pero que no se puede descartar en un 100%.
- Inestabilidad social y falta de definición de reglas claras para el futuro para empresas extranjeras, esto debido a la incertidumbre

que puede generar el proceso constituyente que se lleva a cabo en Chile y que podría ser una barrera para la entrada de nuevas empresas en el corto plazo al país, todo esto sumado a la crisis económica y sanitaria producto del COVID 19.

8. ESTRATEGIA

Con el Diagnóstico y el análisis FODA de la Empresa, seguidamente se evaluará y se definirá si la diversificación que el plan de negocios hace mención, debe ser en clientes dentro de un mismo sector de trabajo de INCONH, o a través de la diversificación de nuevas áreas de estudio o proyectos, con la consiguiente llegada de nuevos clientes para dichas áreas.

Para lo cual, hay que:

- Definir segmento objetivo.
- Cuantificar el mercado.
- Definir el servicio donde conviene buscar la diversificación y expansión de clientes.
- Definir ventajas competitivas.

Todo esto, en base a evaluación de capacidades de INCONH (profesionales y económicas), y de proyecciones y estimaciones de ventas.

Para desarrollar de mejor manera la Estrategia a adoptar y además para evaluar las capacidades de INCONH, se hicieron entrevistas al personal clave al interior de la empresa, dejando de lado la opinión de los socios, para en este caso tener una mayor claridad de qué opinión y sensación hay al interior respecto a la compañía, sus logros, ventajas frente al resto, deficiencias y oportunidades de mejora.

Se tuvo reuniones con María Jesús Vallejos, Ingeniero Civil Senior, experta en programación y desarrollo de estudios de proyectos, Oscar Sotomayor, Ingeniero Civil, encargado de desarrollar el área de estudio de proyectos de Hospitales y proyectos Concesionados y William Viscarra, Ingeniero Constructor a cargo del área de estudios de proyectos de construcción

Con estas conversaciones se logró tener otra mirada distinta o más bien dicho complementaria al análisis FODA realizado en el capítulo anterior. La conversación se basó principalmente en una serie de preguntas sencillas respecto a la empresa:

1. Fortalezas y debilidades de INCONH (internas).
2. Oportunidades y amenazas de INCONH (externas).
3. Competencia directa o indirecta de INCONH.
4. Áreas donde enfocar el crecimiento de la empresa.

5. ¿Debe INCONH abrir su cartera de clientes, o mantenerse con los que ya tiene?
6. Qué nuevas áreas debe explorar INCONH, si es que cree que debe explorar nuevas áreas, y por qué.
7. Si la respuesta anterior es no, ¿por qué no?

Lo que se logró con estas preguntas, más que una ronda de consultas y respuestas fue poder guiar una conversación con cada uno de ellos.

En general hay respuestas diversas, pero en varios puntos coinciden las opiniones de cada uno, las que a su vez se asemejan con el análisis FODA realizado en el capítulo anterior.

El resumen de estas conversaciones, se encuentran en el capítulo de **iError! No se encuentra el origen de la referencia.**

Como conclusión de esta ronda de conversaciones, se pueden identificar algunas características principales del negocio de INCONH, en donde se demuestra que tiene una gran oportunidad de potenciar el negocio que hoy tiene que es asesorar a clientes extranjeros para el ingreso a Chile a través del estudio de nuevos proyectos de construcción o de infraestructura. Esto debido al potencial que tiene de redes de contacto, proyectos exitosos ya estudiados y éxito en el acompañamiento a empresas extranjeras, desde incluso antes de su llegada a Chile, hasta luego la operación de distintos proyectos y búsqueda de nuevos negocios.

Otro punto destacable de Desarrollos INCONH es la capacidad de relacionamiento, tanto humano como empresarial con otras empresas de servicios, ya que aprovechando la gran red de contactos que posee la compañía, tanto a nivel personal de los socios y colaboradores de INCONH como a nivel empresarial, ayuda a la estructura para moldearse” a las necesidades de los distintos clientes. Esto es una de las principales características y que debe potenciar aún más para lograr el objetivo de un mayor crecimiento de la compañía por esta vía.

Lo que sí debe reforzar Desarrollos INCONH, es la identidad de marca, tema que se desarrollará más a fondo en el capítulo de Plan de Marketing y

Operacional. Además, debe reforzar la estructura de personal, organizacional y física de la compañía, vale decir estructura tecnológica y de recursos humanos.

8.1. DEFINICIÓN DE SEGMENTO OBJETIVO.

El segmento específico que debe apuntar INCONH para lograr la expansión a través de su cartera de clientes, es el segmento de empresas extranjeras con poca o sin presencia en Chile, que quieran ingresar al mercado, o que se les pueda presentar y recomendar una oportunidad de negocio de inversión o construcción de infraestructura.

8.2. CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO

La cuantificación del mercado se basa principalmente en empresas que estén en Chile o que estén en búsqueda de proyectos o incluso que no estén en Chile y que INCONH les pueda presentar proyectos y luego prestar los servicios de asesoría, siempre enfocado en el área de inversión o construcción de infraestructura.

Como se analizó en capítulos anteriores, la potencialidad de este negocio se ve alta, puesto que la inversión en infraestructura en los próximos años en Chile debe aumentar, y debido a las condiciones actuales del país, se ve complicado que empresas nacionales o incluso extranjeras que llevan años en el país, sean capaces de enfrentar los próximos años, puesto que para poder invertir en el mercado local, se requerirá de un gran capital de respaldo para así poder solventar tanto los temas económicos actuales, como los riesgos asociados a la inestabilidad social y política que existe actualmente.

Dentro de las empresas extranjeras que se podrían considerar como posibles clientes para INCONH, y donde la compañía debe reforzar sus esfuerzos, se listarán a continuación. Hay que mencionar también, que no son necesariamente empresas que no estén en el mercado local o que no sean actuales clientes de INCONH, pero sí se mencionarán en este listado, indicando cual es la posibilidad de nuevos negocios.

Este listado de empresas, se listarán como empresas que son actuales clientes, otras que fueron clientes, otras donde INCONH ha tenido conversaciones, pero no se ha logrado llegar a ningún acuerdo, y finalmente algunas compañías que INCONH podría buscar para asesorar.

8.2.1. ACTUALES CLIENTES DE INCONH:

- China Railway Construction Corporation International (CRCCI).

<https://english.crcc.cn/>

Empresa China que INCONH ha asesorado constantemente desde casi que llegó a Chile, en estudio de propuestas tan importantes como obras para la nueva línea 7 del Metro, estudio de Hospitales Concesionados, Nuevo Puente Ferroviario sobre el Biobío, entre otros proyectos, en donde la idea es seguir estudiando nuevos proyectos, y lograr un contrato de asesoría permanente en los proyectos en ejecución.

INCONH, a CRCC le estudió el proyecto de la línea 7 del Metro, ganando el tramo 1 por un monto superior a las UF 5.300.000.

También asesoró a CRCC en la etapa de precalificación para poder participar en procesos de licitación de concesiones de hospitales del Ministerio de Obras Públicas, logrando que CRCC sea calificado como empresa apta para postular a dichos procesos.

Luego le desarrolló todo el estudio y proceso para presentar la propuesta de licitación del Hospital de Coquimbo, haciendo que la empresa China fuera quien presentara la oferta más competitiva del proceso, ganando por consiguiente la concesión de ingeniería, construcción y operación de dicho Hospital.

- VAMED.

<https://www.vamed.com/>

Empresa Austriaca, uno de los líderes mundiales en operación de proyectos hospitalarios y proveedor de equipamiento para dichos proyectos. INCONH es el representante de dicha compañía para Chile. Si bien INCONH no trabajó directamente como VAMED para el proyecto de concesión de Coquimbo, sí trabajó con Vamed como empresa socia para poder desarrollar de buena manera el modelo financiero para dicho estudio.

El desafío para INCONH es poder desarrollar el modelo que le acomode a VAMED, para poder presentar a CRCC la alternativa de Vamed como subcontrato para la operación del Hospital Concesionado de Coquimbo y proveedor de equipos e INCONH como coordinador general de dicho proyecto en su etapa de construcción y operación.

8.2.2. PRINCIPALES CLIENTES PASADOS DE INCONH:

- Strukton International.

<https://strukton.com/>

Empresa muy diversificada Holandesa, que basa sus negocios principalmente en construcción. INCONH fue el representante de dicha compañía en Chile para la construcción de las estaciones del tramo 1 y 2 de la línea 3 del Metro de Santiago. Si bien la compañía se fue de Chile, siempre ha mantenido una buena relación y contactos con los socios de INCONH, por posibles nuevos proyectos en Chile o incluso en Latinoamérica.

El desafío para INCONH es encontrar el proyecto que calce con las necesidades de Strukton International, para luego asesorarlo en su vuelta al mercado latinoamericano.

- Empresa Constructora San José.

<https://www.constructorasanjose.com/>

Empresa española, actualmente presente en Chile en la construcción del Hospital de Melipilla, con intenciones reales de ingresar a Chile con su área de Obras Civiles.

INCONH le comenzó el estudio de construcción para las estaciones de la extensión de línea 2 del Metro de Santiago, pero al poco comenzar el proceso, INCONH reconoció que las ventajas competitivas de San José frente a las empresas constructoras que estaban presentes en dicho estudio, más que el contrato se iba achicando producto de ampliaciones de obra a las empresas que estaban construyendo las Obras Gruesas de dicho proyecto, le indicó a San José que no era conveniente continuar con el estudio, por las escasas posibilidades de éxito.

San José producto de ese acto de honestidad y confianza por parte de INCONH, le insistió a INCONH que debe ser su "mano derecha" en la búsqueda de algún proyecto de Obras Civiles, para que la compañía pueda ingresar al mercado local.

El desafío de INCONH es buscar algún proyecto de Obras Civiles para San José, cosa de ser el coordinador de dicha compañía en Chile, asesorándolo en su instalación y luego en el proceso de estudio y construcción de algún proyecto de Obras Civiles.

8.2.3. POSIBLE FUTUROS CLIENTES PARA INCONH.

- Hyundai Engineering & Construction.

https://en.hdec.kr/intro_en.aspx

Empresa Coreana, gigante en el área de ingeniería y construcción a nivel mundial, actualmente presente en Chile con la construcción del puente de Chacao en la X región, actualmente no tiene planes de mantenerse en Chile, pero le ha solicitado a INCONH que le ayude a buscar proyectos privados en donde pueda ser invitado a participar directamente por un privado, como EPC o sólo como construcción del proyecto.

La intención es lograr tratos directos con clientes privados, por lo que la misión de INCONH es buscar este tipo de proyectos, para lograr que Hyundai sea invitado directamente, en donde luego INCONH puede ser el coordinador de distintas áreas del desarrollo del proyecto (en el caso de EPC), y asesor de instalación en el caso de proyectos de Construcción.

Este plan ha sido declarado directamente por el Gerente General de para el cono Sur de Hyundai a INCONH, por lo que el objetivo de INCONH para lograr captar a este gran cliente, es buscar un proyecto interesante para las intenciones de Hyundai, y luego lograr que el mandante (Empresa Privada) confíe en los servicios de Hyundai para que así sea invitado directamente a participar del proyecto.

- Solaer Israel Ltd.

<https://www.solaer.co.il/?lang=en>

Empresa Israelita dedicada al desarrollo de proyectos de energías renovables, con intenciones formales de en la compra de proyecto de una planta desaladora, que por temas de confidencialidad producto del avance en la compra del proyecto, se solicitó evitar dar más detalles. Esta planta, también incluye la construcción sistema de energía renovable.

INCONH fue contactado por el desarrollador y dueño del proyecto, para ayudarlo a conseguir financiamiento para terminar el desarrollo definitivo del proyecto. INCONH le presentó el proyecto a la Embajada del Reino Unido, quien le a su vez presentó este proyecto a Turner and Townsend (<https://www.turnerandtownsend.com>) , empresa asesora en la compra de proyectos de inversión de Solaer.

Finalmente, en vez de conseguir el financiamiento, INCONH logró convencer al dueño del proyecto de vender en la etapa en la que estaba a Solaer, para que ellos terminen dicho proyecto y lo desarrollen y construyan.

El objetivo para INCONH es lograr ser el asesor de Solaer, para ser el coordinador para el término del estudio y desarrollo del proyecto, para luego ser el coordinador en todas las etapas que correspondan para la correcta ejecución de la construcción.

Este es un plan a largo plazo, pero uno de los más desafiantes para INCONH.

- Alvarez & Marsal

<https://www.alvarezandmarsal.com/>

Consultora de Inversiones Estadounidense, en Chile enfocada en la búsqueda de proyectos en etapa de desarrollo, relacionados con temas energéticos, que ha buscado a INCONH como un posible socio estratégico con quien puede buscar inversionistas para comprar estos proyectos y luego ser el coordinador del desarrollo de Ingeniería.

El desafío para INCONH es la búsqueda de este tipo de proyectos, para luego armar la estructura de coordinación para el desarrollo de las distintas ingenierías.

- MACE Group.

<https://www.macegroup.com/>

Empresa inglesa, con presencia en Latinoamérica, que desarrolla herramientas para el Project Management de distintos proyectos de Infraestructura.

Actualmente no tiene presencia de Chile, pero le ha solicitado a INCONH la búsqueda de empresas que estén con falencias en el área de Project Management, para poder así prestar su asesoría.

El desafío para INCONH en este caso, es buscar este tipo de compañías, y luego ser el nexo entre MACE Group y la empresa que necesita de dicho servicio.

- Diversas Empresas Constructoras dedicadas a proyectos o inversiones en Infraestructura, que estén entrando al país.

El desafío para INCONH es buscar estas empresas, demostrar lo que ya ha hecho con empresas de este tipo recién llegadas al país, y buscar poder asesorarlos en su llegada, instalación, inicios de operación, búsqueda de proyectos, registros para poder participar de propuestas,

desarrollo de estudios de propuestas y finalmente asesoría durante la etapa de construcción de los proyectos.

En resumen, todo o cualquier de los puntos antes mencionados son del interés de INCONH, y en todos tiene la experiencia y los ha desarrollado con éxito, siendo los mejores ejemplos los del último periodo con las distintas asesorías a CRCCI.

Hay un concepto que también la compañía podría desarrollar, con el fin de atraer a empresas extranjeras, y este consiste en el "Soft Landing". Como su nombre lo indica es un aterrizaje suave de una empresa en tierras extranjeras, de una manera simple y sencilla. De esta manera, aprovechando la experiencia de INCONH, podría ayudar a empresas extranjeras, convirtiéndose en un socio estratégico de las empresas que quieran ingresar al mercado local, haciéndose cargo del proceso de instalación de la compañía en el mercado local, integrando en una primera etapa todos los trámites administrativos y legales para que la empresa pueda operar en el país, para luego apoyarla en el proceso operativo de contabilidad, administración, recursos humanos, etc, para que pueda iniciar sus actividades.

8.3. DEFINIR EL SERVICIO DONDE CONVIENE BUSCAR LA DIVERSIFICACIÓN Y EXPANSIÓN DE CLIENTES.

El servicio o negocio en donde conviene buscar la diversificación y expansión de clientes es potenciando un área de negocio dentro de todas las otras que ve INCONH. Esto no significa dejar de lado algo, sino que potenciar al menos el área específica de asesorías a empresas extranjeras que estén o quieran ingresar al mercado local.

Por lo mismo, es potenciar dos modelos que INCONH ha desarrollado con éxito en la asesoría de compañías extranjeras que tengan poca presencia o quieran ingresar más fuertes al mercado chileno, en la búsqueda de inversiones y/o construcción de infraestructura, apoyándolos en:

- Estudio de proyectos para licitación, búsqueda de proyectos según la naturaleza o intereses de cada compañía que pueda asesorar, y luego acompañarlos en las distintas áreas y etapas mientras se desarrollan los proyectos.
- Asesoría de coordinación de distintas etapas de desarrollo de proyectos.

8.4. DEFINIR VENTAJAS COMPETITIVAS.

Las ventajas competitivas con las que cuenta INCONH son principalmente su Capital Humano, ya que no solo la calidad de los profesionales con los que cuenta es una gran ventaja, la lealtad de estos sobre la compañía, que se ha ganado gracias a la confianza que los socios han generado sobre ellos, no necesariamente en INCONH, sino que anteriormente en trabajos principalmente en la compañía desde donde se inició la empresa.

Además, sin lugar a duda otra de las ventajas de INCONH, y fuertemente relacionado con el Capital humano, es la gran red de contactos, no solo profesional o personal de los socios y colaboradores de la empresa, sino que también la red de contactos se expande a otras compañías, en donde INCONH se ha apoyado para poder llevar a cabo algunos exitosos proyectos para sus clientes.

La capacidad de adaptación o flexibilidad de la compañía, la hacen altamente competitiva, y atractiva para las empresas extranjeras, ya que INCONH ha demostrado tener la capacidad de adaptarse a la necesidad de sus clientes, y en los temas que no es "fuerte", gracias a la red de contactos que posee, logra satisfacer la necesidad del cliente.

La estructura de INCONH también la hace ser muy competitiva, ya que, al ser una estructura de personal reducida, con personas claves en distintas posiciones, y con una gran red de contactos, hace que pueda presentar distintas soluciones a los clientes, a un costo muy competitivo. En general, los costos fijos de la compañía son costos constantes y bastante bajos, y para proyectos específicos, se consideran en los presupuestos y así se logra una excelente asesoría o acompañamiento por parte de empresas o profesionales relacionados con INCONH, que no son parte de los costos fijos de la empresa.

9. MODELO DE NEGOCIO.

En este capítulo se desarrollará y definirá el detalle del Plan de Negocio que debe implementar INCONH para la expansión de la empresa a través de la diversificación de la cartera de clientes.

Producto de lo explicado en el capítulo anterior, esto se hará con la idea de potenciar el negocio que ha desarrollado con éxito que es el asesoramiento de empresas extranjeras de construcción o inversión en infraestructura en Chile. Este asesoramiento de empresas tiene 2 áreas principales.

La primera es el estudio de proyectos de inversión o construcción, es decir, revisión de nuevos proyectos a licitar, análisis de bases de licitación, y estudio de licitación hasta la entrega al cliente.

La segunda área es el asesoramiento y “compañía” durante el desarrollo de algún proyecto de construcción o inversión, el que puede ser que haya sido estudiado en su etapa de licitación por INCONH, como otro proyecto en donde INCONH no participó durante el estudio de licitación.

Obviamente la idea es potenciar esta área de negocio dentro de INCONH, pero por ningún motivo eliminar las otras áreas de negocio que al ser de un “bajo esfuerzo”, generan un flujo constante, que en ocasiones no es muy alto, pero aporta a la estabilidad financiera de la compañía.

Para el modelo de negocio propuesto, se desarrolla un modelo Canvas.

9.1. MODELO CANVAS DE NEGOCIO PARA DESARROLLOS INCONH.

El modelo Canvas es una herramienta ideal para comprender un modelo de negocio de forma más directa y estructurada.¹

SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
Embajadas de países extranjeros. Clientes Recurrentes. Empresas "socias".	Asesoría específica según rubro de empresa. Estudios Integrales de Proyectos. Relaciones corporativas. Gestión de proyectos adjudicados.	Integración de distintos servicios y soluciones en gestión de negocios de infraestructura con una atención individualizada para empresas extranjeras logren ingresar y luego mantenerse en el mercado chileno. Adaptación a la cultura de cada empresa.	Relación cercana y permanente cuando avanza el proyecto, enfocado en la retención. Se entregan soluciones variadas, que lleva a la adaptación a la necesidad del Cliente. Una vez concluido el proyecto, se buscan nuevas oportunidades.	Empresas extranjeras de construcción en busca de "Mega-Proyectos" o inversión en Infraestructura.
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Networking. Capital Financiero. Capital Humano/Intelectual. Know How.		Recomendaciones de clientes o socios estratégicos. Reuniones presenciales o remotas. Redes sociales o de contactos.	
COSTO DE ESTRUCTURA		FLUJOS		
Recurso Humano Especializado. Tercerizar servicios específicos. Costo capital de trabajo.		Flexibilidad de Costos		
		Presupuesto base para mantenerse: Negocios Permanentes (Puentes e iluminación). Pagos por servicios prestados o en curso. Premios por éxito ("Success fee").		

Tabla 3: Modelo CANVAS de Negocio para Desarrollos INCONH.

9.2. PROPUESTA DE VALOR:

Integración de distintos servicios y soluciones en gestión de negocios de infraestructura con una atención individualizada para que empresas extranjeras puedan ingresar y luego mantenerse en el mercado chileno. Además, de la adaptación a la cultura de cada empresa.

¹ Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?

Se ha demostrado que esta propuesta de valor, INCONH la puede desarrollar perfectamente, enfocándose en el negocio que cada cliente solicita y entendiendo la cultura de empresa del cliente.

¿Qué? La idea con esto es poder desarrollar “un traje a la medida” para cada cliente, cosa de poder suplir las falencias que este tenga. Para esto es fundamental no solo conocer del negocio, sino que también aprovechar el reconocimiento que actualmente tiene INCONH y su red de contactos y socios estratégicos, tal como se explicará en los siguientes puntos.

¿Cómo? Adaptándose a la necesidad de cada cliente, que al ser empresas extranjeras, cada una tiene distintas culturas de trabajo.

Característica y diferenciación de INCONH: El “traje a la medida” se debe a que INCONH es capaz de amoldar su estructura tanto profesional como de servicios que presta, según las necesidades de su cliente, obviamente siempre dentro del ámbito de la construcción o inversión en obras de infraestructura.

9.3. SEGMENTO DE CLIENTES:

Empresas extranjeras de construcción o inversión en Infraestructura, en busca de grandes proyectos (Mega-proyectos) de construcción o inversiones importantes en infraestructura.

Como se analizó en capítulos anteriores, la potencialidad de este negocio se ve alta, puesto que la inversión en infraestructura en los próximos años en Chile debe aumentar, y debido a las condiciones actuales del país, se ve complicado que empresas nacionales o incluso extranjeras que llevan años en el país, sean capaces de enfrentar los próximos años, puesto que para poder invertir en el mercado local, se requerirá de un gran capital de respaldo para así poder solventar tanto los temas económicos actuales, como los riesgos asociados a la inestabilidad social y política que existe actualmente.

Por lo mismo, como Desarrollos INCONH tiene experiencia comprobada y exitosa en este punto, y los frutos de dichos trabajos han sido exitosos,

es que se propone desarrollar este modelo de negocios enfocado en este segmento de clientes.

9.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE:

Relación cercana y permanente cuando avanza el proyecto, enfocado en la retención. Esto se basa en que INCONH no solo estudia el proyecto que el cliente encarga, sino que lo asesora permanentemente frente a nuevas alternativas de proyectos o distintos enfoques para estudiar y desarrollar el proyecto. Además, luego INCONH sigue cumpliendo una tarea de apoyo, seguimiento y asesoramiento al cliente para la buena ejecución o desarrollo de dicho proyecto. Además, se ayuda a la búsqueda de nuevos negocios o alternativas de inversión.

Esto va de la mano con la entrega de soluciones mientras se entrega el servicio, ya que INCONH no solo busca la solución o el apoyo para el proyecto específico, sino que a medida lo va estudiando, se entregan soluciones variadas que van modificándose a medida que avanza este estudio, de manera de lograr realmente adaptarse a las necesidades permanentes del Cliente.

Con un proyecto terminado de un cliente, se debe seguir en la búsqueda y estudio de nuevas alternativas para que el cliente pueda tener luego nuevas oportunidades de proyectos o inversiones.

En definitiva, INCONH debe realizar un servicio de captación del cliente, trabajar luego con él, y un servicio post venta que implique estudios para luego poder ofrecer nuevas oportunidades a los clientes.

9.5. CANALES:

Los canales de comunicación con los actuales y futuros clientes son:

- Recomendaciones de clientes o socios estratégicos: Los nuevos clientes llegan principalmente por recomendaciones de clientes que ya han trabajado con INCONH o a través de sus socios estratégicos, tema que definitivamente hay que potenciar, más aún que actualmente Desarrollos INCONH cuenta con una excelente reputación en el mercado frente a empresas extranjeras.
- Los medios de comunicación se dan principalmente por reuniones, las que se priorizan que sean presenciales, pero tampoco hay inconvenientes en que estas sean remotas. Este tipo de comunicaciones

se da para posibles nuevos negocios/clientes como para clientes actuales.

- Redes de contacto: Un canal importante de comunicación y de darse a conocer a nuevos clientes, es la gran red de contactos con la que cuenta INCONH, por lo que hay que aprovechar esta oportunidad más la buena reputación.
- Redes Sociales: Es un canal que definitivamente INCONH debe potenciar por ejemplo, publicaciones de proyectos interesantes para clientes, publicaciones de logros de INCONH, construcción de página WEB, informaciones por LinkedIn, etc.

9.6. SOCIOS ESTRATÉGICOS:

Los principales socios estratégicos de Desarrollos INCONH, son principalmente:

- Embajadas de países extranjeros:
 - o Embajada de Reino Unido, a través de "UK Fund", que es un ente que busca el apoyo para que empresas de Reino Unido puedan ingresar a mercado latinoamericano.
 - o Embajada de Holanda: Apoya a empresas Holandesas que quieran ingresar al mercado Chileno, en especial a empresas constructoras o de inversiones en infraestructuras, Contactando a INCONH para asesorarlas. Esto lo realiza a través de uno de los socios de INCONH (socio holandés Maarten Harteveld).
- Clientes Recurrentes: Clientes permanentes, que luego de un estudio de algún proyecto, siguen solicitando el apoyo de Desarrollos INCONH para la búsqueda de nuevos proyectos.
- Empresas "socias": Sociedades comerciales que tiene Desarrollos INCONH, que le han permitido acceder a nuevos negocios, por ejemplo, VAMED que le permitió poder ingresar al negocio de los hospitales concesionados. Esta empresa no sólo tiene a INCONH como su representante para Chile, sino que también lo apoya como socio estratégico en el estudio de concesiones para otras empresas.

9.7. ACTIVIDADES CLAVE:

Las actividades claves que desarrolla la compañía son las siguientes:

- Asesoría específica según rubro de empresa: INCONH tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y de cada proyecto.
- Estudios Integrales de Proyectos: Capacidad de estudiar íntegramente los proyectos que sus clientes requieran, desde estudios de factibilidad hasta proyectos completos desde la compra de bases de licitación o concesión hasta incluso después de adjudicados los proyectos.
- Relaciones corporativas: Ayudar a los clientes a relacionarse con mandantes, entes gubernamentales u otras empresas que podrían ser consideradas como socios estratégicos para sus clientes.
- Gestión de proyectos en ejecución: Acá INCONH asesora durante la vida de ejecución del proyecto, tanto en el tema de personas claves para el manejo del proyecto, como asesorando en temas específicos que el cliente le solicite.

9.8. RECURSOS CLAVES:

Los principales recursos con los que cuenta INCONH son los siguientes:

- Networking:
La gran red de contactos que poseen sus socios, no sólo para la búsqueda de nuevos negocios, sino que también para el reclutamiento de profesionales especialistas en las áreas de acción de INCONH, y también la red de contactos en distintas empresas que sirven de apoyo para estudios de proyectos específicos.
- Capital Financiero:
Con los últimos negocios realizados, y logros obtenidos en el año 2021, actualmente INCONH cuenta con una sólida situación financiera, que le permite no sólo estar tranquilo para los próximos años, sino que también, le permite crecer en sus ventas, innovando en nuevas oportunidades de negocios. Esto sumado a los negocios de puentes mecano e iluminación específica aeroportuaria, que si bien no son grandes ingresos que la compañía percibe anualmente, son ingresos casi constantes a un muy bajo costo de operación.
- Capital Humano/Intelectual:

Sin duda el más importante de los recursos con los que cuenta INCONH, ya que acá se pueden distinguir los siguientes aspectos:

- Capital Humano: Grupo de colaboradores muy comprometidos y leales a la compañía.
- Capital Intelectual: Colaboradores con gran experiencia y muy buena reputación en cada una de las áreas donde se especializa.

- Know How:

Potenciar el Know How con el que Desarrollos INCONH cuenta.

Se ha demostrado a lo largo de corta historia de la compañía, que tiene la capacidad y la experiencia para asesorar empresas extranjeras (sin importar su origen), para apoyarlas en distintos tipos de proyectos.

Esto es clave en lo que se debe potenciar para que el modelo de negocios propuesto se pueda desarrollar, ya que aprovechando esto, demostrando además los resultados satisfactorios hacia los distintos clientes, puede aumentar este negocio considerablemente.

9.9. COSTOS DE ESTRUCTURA:

La principal característica de INCONH respecto a los costos de estructura de la compañía es la Flexibilidad que esta posee. Esto debido principalmente a:

- Recurso Humano Especializado.

Explicado a grandes rasgos en el punto anterior (Recursos Claves: Capital humano(intelectual), que no requiere de grandes equipos para lograr objetivos complejos.

- Tercerizar servicios específicos.

Para actividades específicas de cada proyecto, y gracias a la gran red de contactos de INCONH, cada tarea específica en donde INCONH no es especialista, puede tercerizar estas actividades, con un gran éxito y con costos acotados para cada proyecto.

- Costo capital de trabajo.

El capital de trabajo para cada proyecto es autofinanciado con cada proyecto, además de no tener gastos fijos muy grandes, los cuales son fácilmente prescindibles en caso de necesidades.

9.10. FLUJOS:

El flujo de INCONH se basa en los siguientes negocios:

- Presupuesto base para mantenerse: Negocios Permanentes (Puentes e iluminación especializada para aeropuertos).

Como se ha mencionado durante este trabajo, estos dos negocios tienen una carga financiera y uso de recursos dentro de la compañía muy bajos, y que generan ingresos si bien no muy altos, a lo menos constantes que permiten una estabilidad financiera para la compañía.

- Pagos por servicios prestados o en curso:

En general el capital necesario para cada proyecto se autofinancia en los cargos a los clientes para cada proyecto específico. Esto es mano de obra no profesional de tareas específicas para los distintos estudios (ejemplo cotizadores, cubicadores, etc.), más la tercerización de actividades críticas.

- Premios de éxito ("Success fee").

Esto se debe a los últimos proyectos estudiados con gran éxito, que han generado unos ingresos mayores para INCONH, lo que se espera que sigan aumentando con nuevos proyectos que estudia INCONH para distintos clientes, lo que genera una tranquilidad económica hacia los próximos años y además permite innovar en la búsqueda de nuevos negocios y clientes.

10. PLANES FUNCIONALES

Con el modelo o plan de negocio definido, se deben diseñar los planes funcionales para lograr el objetivo principal que es potenciar el negocio que hasta ahora ha desarrollado INCONH de muy buena manera, asesorando compañías extranjeras que estén entrando al País, y así poder seguir desarrollándolo con nuevos clientes, o desarrollar más negocios con los clientes actuales.

Al tratarse de expansión de cartera de clientes, se refiere a tomar contacto con más empresas que estén ingresando al país, para así poder "ayudarlos" a conseguir nuevos negocios en el país.

El plan principal, con esta expansión de la cartera de clientes, es lograr al menos 3 asesorías puntuales, adicionales a las que ya se hacen, basadas en búsqueda de nuevos negocios, financiamiento, entender el mercado local y legal, etc. Tres asesorías adicionales, se define como el número óptimo en este tipo de trabajos sin tener que aumentar la infraestructura ni el personal de la compañía. Además de ayudarlos en el estudio de proyectos de construcción o inversión en infraestructura de gran envergadura. Esto último, que INCONH ha desarrollado en los últimos años con éxito en un promedio de 2 estudios al año, la idea es lograr aumentar este trabajo en un 50%, es decir un estudio más por año. Por el tipo de clientes y proyectos que INCONH se enfoca, lograr un proyecto más al año, significa un aumento importante en venta, y una tarea compleja de lograr, puesto que este tipo de proyectos no son comunes ni existen tantas empresas extranjeras ingresando al país en busca de este tipo de negocios.

Para lograr cumplir con este plan de negocio, es que se diseñan planes funcionales, principalmente que se identifican como:

2. Estrategia de Marketing.
3. Necesidades de Recursos Humanos.
4. Estrategia de Operaciones.
5. Financiamiento (Evaluación económica).
 - i. Inversión necesaria.
 - ii. Retornos esperados.

10.1. ESTRATEGIA DE MARKETING:

Como lo dice la definición de Plan de Marketing: *"El plan de marketing es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing"*². Si bien en esta tesis no se desarrollará completamente un plan de marketing, sí se desarrollarán los lineamientos para poder generar una efectiva estrategia de marketing para la compañía.

- Lo primero que se debe desarrollar es una mejor "venta de marca", es decir, mostrarse más al mercado, enfocándose en demostrar los logros que se han conseguido en la historia de la compañía, demostrando que el modelo de negocio que se quiere potenciar es viable y un excelente servicio que se le puede ofrecer a grandes compañías extranjeras que quieran ingresar al mercado local.

Esto se debe basar principalmente en un marketing industrial, es decir un marketing de una compañía que "le vende sus servicios" a otra compañía, partiendo con el desarrollo de herramientas tanto de ventas, como de presencia en distintos lugares donde se puedan mostrar a modo comercial lo que desarrolla INCONH y lo que ha logrado, con la idea de potenciar más aún esta área de la compañía.

- Desarrollo de una excelente e innovadora página WEB, contratando a empresas especializadas que creen el diseño de la página, con diseñadores con experiencia en el desarrollo de páginas web corporativas de empresas de servicio y empresas que vendan sus servicios a otras empresas (B2B).

La idea es desarrollar una página web que no necesariamente muestre el abanico de negocios que desarrolla INCONH, sino que se enfoque a este modelo de negocios que se quiere potenciar, eso sí, que tampoco ahonde demasiado en cada materia, cosa de que un futuro cliente que visite la página web, se sienta atraído por las ideas de negocio y así contacte a la compañía, logrando de esta manera potenciar un posible o futuro negocio, ya que como se mencionó en capítulos anteriores, una

² <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
Plan de marketing.

de las grandes ventajas de Desarrollos INCONH son las relación personales de los socios y colaboradores de la compañía, es decir una venta del servicio "de tú a tú": de persona (INCONH) a persona (futuro Empresa cliente).

- Otra forma de potenciar el reconocimiento de marca es a través de la gran red de contactos que posee la empresa, tanto en otras compañías, como la red profesional. La idea acá no es sólo utilizar esta red de contactos para los negocios en desarrollo, sino que también para potenciar posibles nuevos negocios, y que, a través de esta red el nombre y logros de INCONH se conozcan en el mercado específico de las compañías que quieran ingresar al país.

Para esto, se requiere de una cierta especialización en áreas de relaciones públicas y ventas para alguno de los colaboradores e incluso de los socios de INCONH, para así poder desarrollar o mejorar lo que ya se hace, dando a conocer de mejor manera entre la red de contactos y que ellos sean un "promotor" de la compañía. Como destinar recursos que hoy se utilizan en la operación propiamente tal del negocio de INCONH (Estudio de Propuestas y acompañamiento a empresas), es que lo que toma más valor, es la capacitación a socios de la compañía, o incluso la contratación de un encargado de esta área. Un Gerente Comercial, que esté alineado con los intereses de la compañía, y tenga un excelente trato con los clientes antiguos y nuevos, además que sepa "vender" el negocio de INCONH de una buena manera.

- Desarrollos INCONH debe participar activamente en actividades "fuera de lo común y zona de confort" de la compañía como, por ejemplo, en foros, participación en distintos gremios (Cámara Chilena de la Construcción (por ejemplo)), actividades en ferias nacionales e internacionales.

Acá, el Gerente Comercial planteado en el punto anterior y la participación de los socios es fundamental, ya que este tipo de actividades muestra de manera global a la compañía.

Esta actividad hoy es nula, por lo que el desarrollo de algún tipo de estas abrirá una ventana importante para el conocimiento de nuevos clientes y oportunidades con empresas nuevas en el mercado local.

Al menos debería participar en 4 de estas actividades al año, no necesariamente con un stand, pero sí en conferencias y seminarios dentro de estos mismos foros y ferias, marcando presencia y mostrándose al mercado.

- Viajes dentro y fuera del país. Como el objetivo es la búsqueda de nuevos clientes extranjeros, se deben considerar al menos 3 viajes al extranjero al año y otros 3 dentro de Chile, para al menos uno de los socios y el gerente comercial. Esto con el fin de visitar posibles nuevos clientes y desarrollo de nuevos negocios, como también para visitar posibles nuevos proyectos o socios comerciales que puedan ayudar en la tarea de buscar nuevos clientes y luego ellos también puedan colaborar en la asesoría a estos clientes.

Estos viajes también deben ir alineados con el punto anterior, aprovechando estos para asistir a ferias y congresos en donde INCONH debe participar.

- Como se ha mencionado anteriormente, las relaciones en específico con la embajada del Reino Unido y de Holanda son bastante buenas y por ahí se ha logrado contactar a varias compañías internacionales, hay que potenciar aún más la relación con estas embajadas e incluso con embajadas donde existan posibilidades de captar nuevos clientes extranjeros. Para esto se debe participar activamente de foros, seminarios o incluso fiestas organizadas por las distintas embajadas, ya que estas tienen como principal objetivo que empresas relacionadas con estos países conozcan y se relacionen con compañías locales.

Sin duda, que esto parte por reforzar las relaciones con los encargados comerciales de dichas embajadas, y aprovechar de los éxitos pasados con empresas relacionadas, para abrirse a la búsqueda de relaciones con nuevas embajadas. Hay que recordar que, en la mayoría de los casos las empresas extranjeras, llegan a un país a través de las embajadas de sus países.

- Hacer un trabajo "periodístico" de alguno de los proyectos estudiados por INCONH, para luego puedan ser publicados en alguna revista especializada, dando a conocer lo que generó INCONH para el éxito de algún proyecto de algún cliente de INCONH.
- Luego, se pueden hacer publicaciones en periódicos o revistas especializadas, al menos 1 al año, mostrando los logros objetivos de la compañía. Como, por ejemplo publicaciones de felicitaciones a empresas por logros conseguidos, los que principalmente hayan sido gracias al apoyo y trabajo de la INCONH.

Esto también debe ser replicado o incluso aumentado en redes sociales, tipo LinkedIn, para lo cual se hace necesario el primer punto tratado en este capítulo, que es el buen desarrollo de una página web, con el fin de que las publicaciones sigan la estructura del sitio, y también se vean reflejadas en dicha página.

Las publicaciones, por ejemplo, se pueden basar "aprovechando" las buenas relaciones de INCONH con sus actuales clientes e incluso con sus antiguos clientes, para "usar" el nombre de ellos, con la correspondiente autorización de cada compañía y así demostrar más fácilmente lo que se ha logrado a través de distintas publicaciones.

En caso de que compañías no quieran o no puedan "prestar" sus nombres para que INCONH los presente como ejemplos de negocios exitosos, INCONH puede publicar actividades relacionadas con el negocio realizado a algún cliente y en caso de "necesitar pruebas", puede mostrar sus estados de resultado, justificando así el éxito de los negocios.

Estas publicaciones debería ser al menos una vez al año y ojalá 2, evaluando cómo fue la primera publicación.

- Un tema no menor que debe realizar la compañía es el "merchandising" o "regalos corporativos", como por ejemplo pen drives, lápices, bolsos, cuadernos e incluso camisas corporativas, con el logo y la información básica de la compañía. Con esto se logra un mayor conocimiento y reforzamiento de la marca.

- Para finalizar, es importante participar activamente de redes de empresas, que no necesariamente pertenecen al mismo rubro. Para esto, existen varias posibilidades, pero actualmente se cree que lo mejor son redes de empresas on line, similar a BNI (www.bni.com). Como explicamos no necesariamente a través de estas redes se podrá encontrar nuevos clientes, pero sí se puede ampliar la red de contactos de la empresa, con empresas que ni siquiera están relacionadas directamente con el trabajo que ofrece INCONH, pero sí podrían tener contacto con empresas que luego podrían ser futuros clientes para la compañía.

Al tratarse de redes online, en donde participan activamente compañías pequeñas y medianas, de tamaños e inquietudes similares a INCONH, se pueden formar grupos de negocios que luego apoyen en la estructura de "marketing por recomendación", que es lo que hasta ahora ha desarrollado INCONH, ya que la gran mayoría de sus negocios han sido producto del "boca en boca" y de recomendaciones de empresas socias o conocidas, que han ayudado a INCONH a hacer el contacto con nuevos clientes.

Por lo mismo, esta idea viene a reforzar la forma de trabajar de INCONH y podría ser una excelente herramienta para la búsqueda de nuevas empresas que quisieran entrar a Chile. Además, le da a INCONH la posibilidad de hacerse una compañía más conocida en el "mundo" de las empresas pequeñas y medianas, cosa que hasta el día de hoy no ha sucedido, pese a los buenos resultados que ha conseguido.

Para desarrollar esta estrategia de marketing, se desarrollará un programa de actividades, basado en una carta Gantt que la compañía debería cumplir en el periodo de 1 año, para así poder evaluar si la estrategia fue efectiva y rindió los frutos esperados, o hay que reformularla.

Carta Gantt, Estrategia de Marketing												
	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo Página Web	█											
Merchandaisng		█					█					
Contratación Gerente Comercial		█	█	█								
Foros, gremios y ferias			Congreso/ Feria Chile			Congreso/ Feria Extranjero			Congreso/ Feria Extranjero			Congreso/ Feria Chile
Viajes		Nacional			Extranjero			Nacional				
Trabajo Periodístico y publicación												a evaluar
Red de Empresas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
LinkedIn y mantención de sitio web	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Relaciones con Embajadas				█	█	█	█	█	█	█	█	█

Tabla 4: Carta Gantt, Estrategia de Marketing.

Como se explicó al principio de este punto (Estrategia de Marketing), acá no se pretende desarrollar un plan, pero sí desarrollar los lineamientos para lograr el objetivo principal que es potenciar el negocio de asesoría a empresas extranjeras que estén recién ingresando al mercado de la inversión o construcción de y en infraestructura en Chile.

Obviamente esta estrategia de marketing tiene un costo, el que será evaluado en detalle más adelante en este capítulo, "Financiamiento".

10.2. NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS:

Como se ha comentado en capítulos anteriores, una de las ventajas de INCONH es la buena relación y red de contactos que la compañía tiene no sólo con profesionales especialistas en distintas áreas de construcción, infraestructura e inversiones, sino que también con otras empresas que complementan el trabajo de INCONH, más pensando en el foco del negocio al que se quiere apuntar, hay que reforzar aún más la motivación del equipo de colaboradores, por lograr los objetivos de la compañía y evitar la fuga de talentos.

Por lo mismo, para lograr los objetivos que se han planteado en esta Tesis, en especial el objetivo principal que es potenciar el negocio de las

asesorías a empresas extranjeras que están ingresando al país, los esfuerzos o necesidades en el área de Recursos Humanos, deben enfocarse en la creación de incentivos claros por objetivos anuales de la compañía, fijando por ejemplo metas claras de cumplimiento anual. Se propone que, si se cumplen dichas metas, el 15% de las utilidades de dicho año, sean repartidas en distintos porcentajes entre todos los colaboradores de la compañía. Si esas metas no se cumplen, pero siguen existiendo utilidades, anualmente hacer un balance y repartir un proporcional de ese 15% de utilidades.

Lo segundo, que se debe potenciar, se refiere a evitar la fuga de capital humano y profesional con experiencia de la compañía, evitando que estos, cuando uno de sus clientes se gana un proyecto, se lleve a los profesionales que participaron del estudio. Para eso, se deben tener claros los incentivos y a su vez crear un plan para que cada vez más los profesionales de INCONH se vean involucrados más aún en la generación de negocios, con cierta participación de utilidades de cada negocio en que ellos participen activamente y aún mayores, en los negocios que ellos lleven a INCONH.

Por último, como se mencionó en el capítulo anterior, para poder desarrollar de buena manera una mejor venta de la marca o de los servicios que la compañía desarrolla y que pretende potenciar de mejor manera, como es el fin de este trabajo, se propone la contratación de un Gerente Comercial, quien lleve a cabo la tarea de mostrar la empresa al exterior, y así poder mostrar en potenciales clientes de mejor manera las ventajas que ofrece Desarrollos INCONH frente a otras compañía que podrían prestar servicios de por ejemplo sólo estudios de propuestas.

Este Gerente Comercial debe tener un perfil comercial, el cual, por supuesto conozca la parte técnica del negocio de INCONH, pero que, a parte de un perfil comercial tenga competencias en temas legislativos, bilingüe (inglés – español a lo menos) y experiencias en empresas B2B. Este debe trabajar codo a codo con la gerencia de la compañía, para así pueda conocer y adaptarse 100% a las necesidades de INCONH.

En detalle, será es el responsable del desarrollo, administración y coordinación de ventas de la empresa Desarrollos INCONH. El trabajo específico estará enfocado en alcanzar los objetivos de ventas que se ha propuesto la Compañía, a través de la búsqueda de nuevos clientes (como los definidos en capítulos anteriores, principalmente empresas extranjeras que

estén o quieran ingresar al país), que al menos pueda captar los 2 estudios de proyectos que INCONH realiza en promedio al año e idealmente aumentando 1 por año, más la llegada de nuevos proyectos de asesoría puntuales, sin que INCONH deje de desarrollar las asesorías que hoy tiene, y que en al menos 2 años, logre captar al a un cliente y cierre un contrato de asesorías permanente (al menos 2 años) a dicha empresa.

En este caso, si bien no tendrá un equipo de ventas, ya que él realizará esta actividad en conjunto con los socios, sí asesorará a los socios y colaboradores de INCONH, para lograr este objetivo, que además de captar clientes nuevo, deberá gestionar al interior de la compañía, que estos clientes se mantengan en el tiempo.

Éste, debe entender cómo funcionan los negocios de las empresas de construcción e inversión en infraestructura, con experiencia en al menos empresas que desarrollen este tipo de proyectos. Los conocimientos en negocios internacionales serán un factor muy importante para una empresa como Desarrollos INCONH que busca expandirse a clientes que provienen del extranjero, por lo que es ideal que este venga de alguna empresa extranjera de este tipo que ya tenga experiencia en el mercado local, de manera de poder "entender" de mejor manera a posibles nuevos clientes.

Al trabajar mano a mano con los socios, si bien es deseable que venga de una empresa internacional ya instalada en Chile, no necesariamente se necesita que sea un Gerente Comercial con experiencia, sino que ya tenga la experiencia mínima, y así formarlo como Gerente Comercial, ya que un Gerente Comercial tal como se menciona, aparte de difícil de conseguir, su nivel de renta sería mucho mayor al pronosticado por este estudio.

Para captar a un profesional con ese perfil tan específico, se requerirá de la asesoría de Head Hunter, por lo que se dará un plazo de 3 meses el primer año, para lograr encontrar a dicho profesional, y siempre bajo la asesoría de un profesional en el área de búsqueda de talentos.

10.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES:

Lo primero es definir cuál será la estrategia de operaciones de INCONH para lograr el objetivo que se plantea en esta Tesis, que es la expansión de la empresa a través de la diversificación de la cartera de clientes, y esto se logrará potenciando el servicio de asesorías a empresas extranjeras de inversión y construcción de infraestructuras, que estén entrando al país o quieran explorar el mercado chileno como una alternativa de negocios. La asesoría consiste en no solo ayudarlos en el estudio de proyectos, sino que también en el “acompañamiento” durante la vida y desarrollo del proyecto.

Para el caso de INCONH, la estrategia de Operaciones debe basarse en la ventaja competitiva de la organización, más en la ayuda que proporcionará la estrategia de marketing ya analizada durante este capítulo.

Tal como se ha mencionado durante el desarrollo de este trabajo, las principales ventajas de la compañía son la flexibilidad o capacidad de adaptarse a las necesidades de cada cliente. La confianza que con los trabajos de la compañía generan al cliente, así como la relación entre los clientes y los socios y colaboradores de INCONH. Esto último basado principalmente en la Calidad de los trabajos y los buenos resultados que ha generado el trabajo de la compañía en su corta historia.

Hay otros aspectos que obviamente también son importantes, como el costo de los trabajos y la velocidad de estos servicios. Si bien estos son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier compañía, y no perdiendo de vista lo que dice la teoría de la Compensación (“trade-off”) que hacer coincidir la excelencia de todas las áreas de las operaciones es prácticamente imposible y que finalmente confunde a los colaboradores de la compañía. Eso sí estas áreas deben alinearse con las necesidades de los clientes. Por lo mismo y en base a las fortalezas de INCONH y al tipo de clientes y lo que se desea potenciar en este trabajo, es preferible enfocar la estrategia de operaciones en los 3 primeros aspectos que se mencionan en dicha teoría: **Calidad, Confianza y Flexibilidad**, sin obviamente despreocupar en un 100% los últimos 2 aspectos **Velocidad y Costos**.

Para definir esta estrategia de operaciones de la compañía, se debe definir un patrón de decisiones y acciones estratégicas que establezca el

objetivo y las actividades de las operaciones, logrando así una coherencia en las decisiones y acciones estratégicas a lo largo del tiempo. Para esto, es fundamental revisar si lo que quiere la compañía se basa en los requisitos del mercado o la capacidad de sus operaciones.

Al tratarse de una empresa de servicios, podemos indicar que hay una mezcla de ambas, ya que la ventaja en las operaciones de INCONH frente a sus clientes, basadas (como ya se ha mencionado) es la flexibilidad, calidad y confianza que genera, y también en los requisitos del mercado, lo que apoyado a la flexibilidad que tiene la compañía en adaptarse a las necesidades de cada cliente, puede dar respuesta a lo que el “mercado pida”.

Eso sí, para lograr este objetivo, la estrategia debe estar vinculada con la estrategia de Marketing y Recursos Humanos planteadas en este mismo capítulo, cosa de lograr captar los clientes que sean necesarios para, utilizando la capacidad operativa de la compañía se pueda cumplir con la estrategia de operaciones planteada. Esto se refiere a cómo captar clientes y generar nuevos “pedidos” de clientes, tanto para nuevos clientes como para actuales o incluso los ya no trabajan directamente con INCONH.

Haciendo un repaso a estos 5 puntos: Flexibilidad, Calidad, Confianza, Velocidad y Costos, podemos mencionar algo para cada punto. Se comenzará indicando los 2 menos importantes para la estrategia que se adopta, y se basa en Velocidad y Costos, para luego explicar los 3 principales que se adoptarán en la estrategia de operaciones.

Costo, una de las ventajas competitivas de INCONH es su estructura de costos, ya que, por el tipo de trabajo y calidad de sus profesionales, puede hacer gran parte del trabajo no requiriendo un 100% de presencialidad en oficinas, por lo que por este concepto no hay un fijo mensual muy elevado que se destine para arriendo de oficina. Además, el equipo base de INCONH es un equipo reducido, por lo que, si bien tiene profesionales de primer nivel, por lo que sus sueldos no son bajos, sí apoyan en que no sea necesario una base de profesionales muy extensa. Por último, gracias a la gran y excelente red de contactos de INCONH, le es bastante sencillo recurrir a “subcontratar” o hacer contratos temporales con personas u otras compañías para desarrollar algunos servicios específicos para proyectos específicos.

Velocidad, por lo general, los proyectos en donde INCONH se ve involucrado, son proyectos de inversión muy grandes, por lo que si bien el tiempo siempre es algo que falta, para el desarrollo de estos proyectos (sea estudio o acompañamiento al cliente), con una buena planificación de las actividades, la "velocidad" no es algo que sea influyente en la operación para INCONH. Si un cliente requiere de alguna "urgencia", también es factible, y la compañía apoyándose en su red de contactos, puede lograr darles velocidad a proyectos específicos, pero no es la tónica de los proyectos que participa.

Ya visto a grandes rasgos estos dos puntos, no indiferentes, pero sí menos relevantes para la estrategia (Costos y Velocidad), se analizará los 3 puntos centrales para desarrollar la estrategia de operaciones: Flexibilidad, calidad y confianza.

La Flexibilidad, como se ha mencionado en varias ocasiones, se basa principalmente en que la compañía puede adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, por ejemplo, INCONH es capaz de estudiar proyectos de inversión de diversas áreas de infraestructura, por ejemplo, desalinizadoras, eléctricos, concesiones de carretera, hospitales, etc. En el área de construcción ha desarrollado estudios para proyectos eléctricos, de construcción de Metro, puentes, obras civiles, etc. Esto se basa principalmente en el reducido pero eficaz grupo de profesionales que trabajan en INCONH, más la excelente red de apoyo y contactos que posee la compañía, apoyándose en ellos cuando son temas específicos que la empresa no es capaz de estudiarlos por sí solo.

Esta flexibilidad es parte fundamental de la estructura de INCONH ya que no solo se ve reflejado en las áreas de estudio, también se ve en la diversidad de alternativas que le ofrece al cliente, que pueden ir apoyarlos en una presentación de antecedentes para ser aprobados por un posible nuevo mandante, ejemplo claro de esto es con la compañía China CRCC que INCONH jugó un papel fundamental asesorándolo para poder ser precalificado para postular a proyectos de concesiones de Hospitales. También la flexibilidad de INCONH ha servido para que distintas compañías le encarguen estudios o asesorías en diversas áreas de construcción o infraestructura. Otro ejemplo de esto es el estudio de distintos tramos de la línea 7 del Metro, no sólo estudiando el proyecto, sino que asesorando a las compañías a hacer la mejor presentación de ofertas.

Calidad y Confianza van muy de la mano, ya que INCONH no participa en proyectos, o al menos le deja siempre muy claro a los clientes, de que no participará en proyectos sólo por participar, sino que cree profundamente que, si participa en la asesoría a una empresa, es para que esta logre su cometido final. Un claro ejemplo de esto es lo que realizó (explicado en uno de los primeros capítulos), con la Constructora San José (constructora española, con presencia en Chile, pero con la idea fuerte de abrir su área de Obras Civiles, por lo que le ha solicitado en varias ocasiones a INCONH que le ayude a participar. INCONH estaba contratado por ellos para el estudio de la construcción de las estaciones de la nueva extensión de la línea 2 del Metro de Santiago. Se comenzó con el estudio, pero al poco tiempo se detectó que los gastos generales de una compañía como San José para este tipo de proyecto, la hacían muy poco competitiva, explicándole esto a la Constructora, INCONH le ofreció seguir con el estudio, o dejarlo hasta ahí, INCONH devolviendo incluso lo que ya había recibido para el estudio. San José adoptó la segunda alternativa, por lo que generó un lazo de confianza que ha significado que San José siga constantemente buscando nuevos proyectos a través de INCONH.

Por otro lado, la calidad y confianza de los trabajos de INCONH, se basan nuevamente en el capital humano y relacional de la compañía, que sin estos sería imposible lograr lo que hasta ahora se ha logrado en distintos negocios y para distintos clientes.

La calidad de los trabajos que ha realizado INCONH ha llevado a que sus clientes se ganen importantes proyectos en los que han participado, y también ha logrado que ellos se posicionen en el mercado nacional como empresas relevantes dentro de cada actividad. Por ejemplo, CRCC con concesiones de hospitales, y construcción de obras.

Con esto ya claro, en donde hay que sacar provecho de las 3 ventajas principales que tiene INCONH en un plan de operaciones, Flexibilidad, Calidad y Confianza. Apoyado en una estrategia de marketing para captar nuevos clientes/negocios, y en la estrategia de Recursos Humanos para no perder estas ventajas.

Por otro lado, hay que definir, “¿cuáles son las áreas clave de decisión de la gestión de operaciones que deben tenerse en cuenta cuando una organización está desarrollando una estrategia de operaciones?”³.

Para responder esta consulta, hay que fijarse en un aspecto clave, la Estructura de la compañía, y qué decisiones hay que tomar para lograr así los objetivos operacionales planteados:

- Estructura:
 - Instalaciones: Ubicación y tamaño principalmente, lo que para el caso de INCONH se ajustan perfectamente a lo que se requiere, ya que la ubicación de las oficinas de INCONH son muy centrales y cercanas a cualquier cliente, más que son de un tamaño apropiado para la cantidad de colaboradores que la compañía tiene. Por otro lado, permiten fácilmente la movilidad de sus colaboradores, tanto para un trabajo fuera de la oficina, como para gestionar reuniones con clientes, tanto cercano a la oficina (distintos y muy buenos cafés en el sector), como la “centralidad” que permite desplazarse hacia las oficinas de cada cliente.

Además, como es una compañía de servicios, y que la base está en la calidad de los profesionales que trabajan en la compañía, no es tan necesaria la presencialidad para desarrollar los distintos trabajos de la compañía, por lo que las oficinas no juegan un rol relevante en esta estrategia.

- Capacidad de responder a los cambios en la demanda de los clientes: Como se ha indicado ya en varios puntos de este trabajo, una de las ventajas y que hay que potenciar en este plan, es la flexibilidad que tiene INCONH para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, haciendo en cada caso un “traje a la medida” según las necesidades de cada uno.
- Tecnología: Si bien para el trabajo que desarrolla INCONH, la tecnología no es algo 100% clave para la compañía, sí es un aspecto que debe reforzar principalmente desarrollando plataformas tecnológicas que permitan un trabajo más ordenado y eficiente de los colaboradores, por ejemplo, implementando

³ Barnes Operations Management – An International Perspective.

herramientas tecnológicas nuevas en cuanto a Hardware y servicios de almacenamiento de archivos, como nubes digitales.

Esto además de lo ya mencionado en la estrategia de marketing, de desarrollar una página WEB acorde a los tiempos actuales y a los servicios que la compañía ofrece.

- Red de Suministros: Acá al tratarse de una empresa de servicios, este título "red de suministros" no es tan relevante como suministros propiamente tal, pero sí se puede indicar que, para el caso de la empresa, estos suministros equivaldrían al acceso a la información y apoyos externos para cada proyecto de cada cliente, usando para esto la gran y buena red de contactos de la compañía.

Es fundamental para INCONH y es parte de esta estrategia, reforzar aún más la red de contactos y de relaciones con distintas compañías, por lo que la contratación de un gerente comercial como se indicó en Marketing y Recursos Humanos es una parte importante del plan. Así dará más libertad a los socios y colaboradores de la compañía a reforzar dicha actividad.

Desde el proceso de captación de un cliente hasta la elaboración de la propuesta técnica y económica para el desarrollo de un estudio de proyecto, lleva varias etapas entre las que se destacan:

- 1) Evaluación del Cliente.
- 2) Evaluación del tipo de proyecto.
- 3) Recepción de antecedentes completos del proyecto.
- 4) Evaluación de recursos necesarios para poder desarrollar el trabajo solicitado por el cliente.
- 5) Elaboración de propuesta técnica y económica para el desarrollo del estudio del proyecto.
- 6) Aceptación del cliente.

Para entender de mejor manera dicho proceso, se desarrolla un diagrama de flujo operacional con los pasos anteriormente nombrados (Ilustración 5: Diagrama de Proceso de Preparación de Propuesta a Cliente. Ilustración 5).

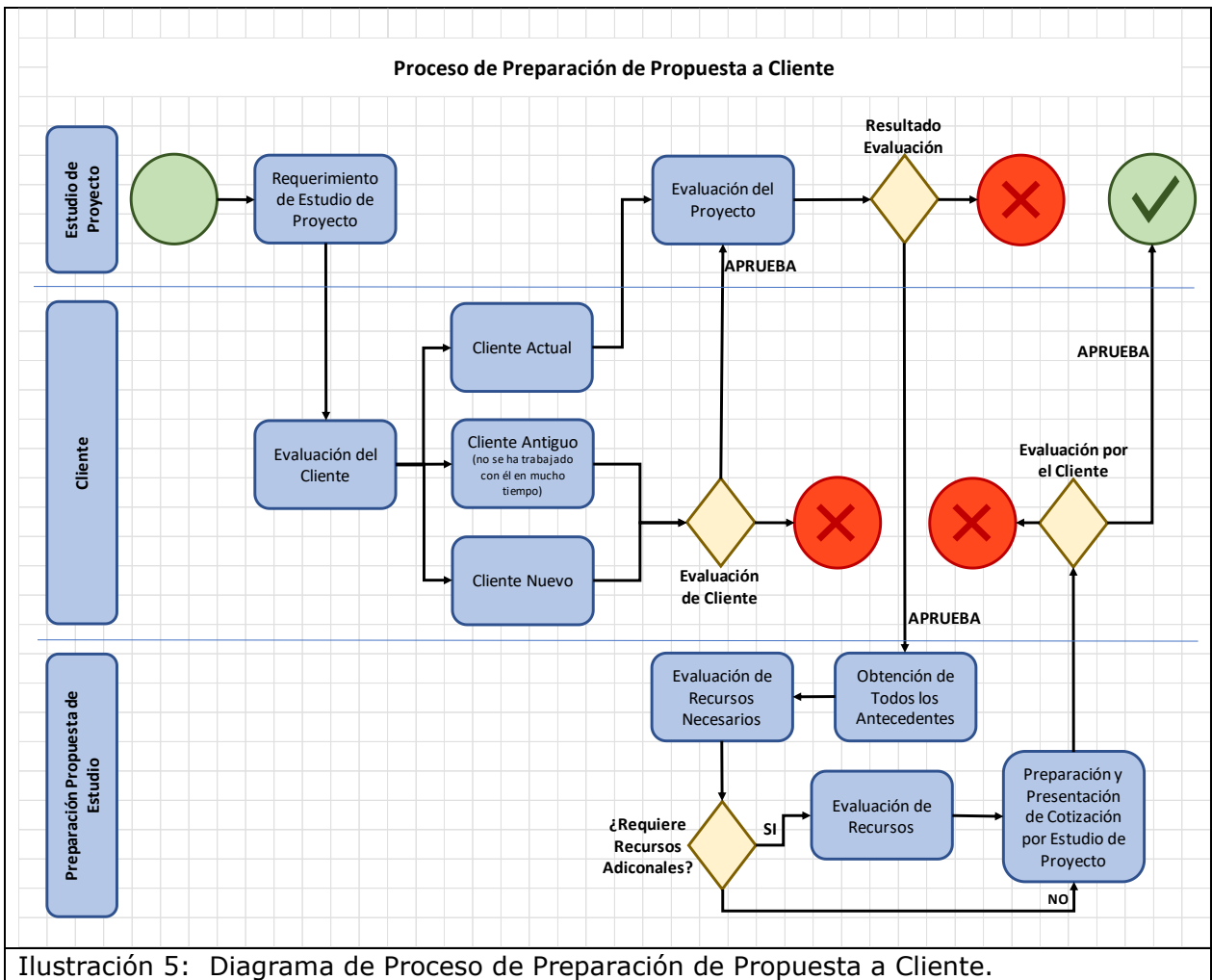


Ilustración 5: Diagrama de Proceso de Preparación de Propuesta a Cliente.

Una vez aprobado un presupuesto para el Estudio de un Proyecto, hay varias etapas en el proceso de operaciones, para culminar con éxito el estudio de dicho proyecto:

- 1) Evaluación completa y detallada de todos los antecedentes.
- 2) Evaluar si es necesaria la incorporación de recursos adicionales y qué tipo de recursos.
- 3) Desarrollar un estudio en una primera etapa.
- 4) Presentación a cliente de esta primera etapa.
- 5) Desarrollo de estudio más acabado.
- 6) Incorporación de recursos específicos en caso de ser necesarios.
- 7) Presentación de informe de Estudio de Proyecto.
- 8) Revisión de cliente.
- 9) Elaboración final del informe de Estudio de Proyecto.

Todo este proceso, se explica de mejor manera en la siguiente ilustración (Ilustración 6).

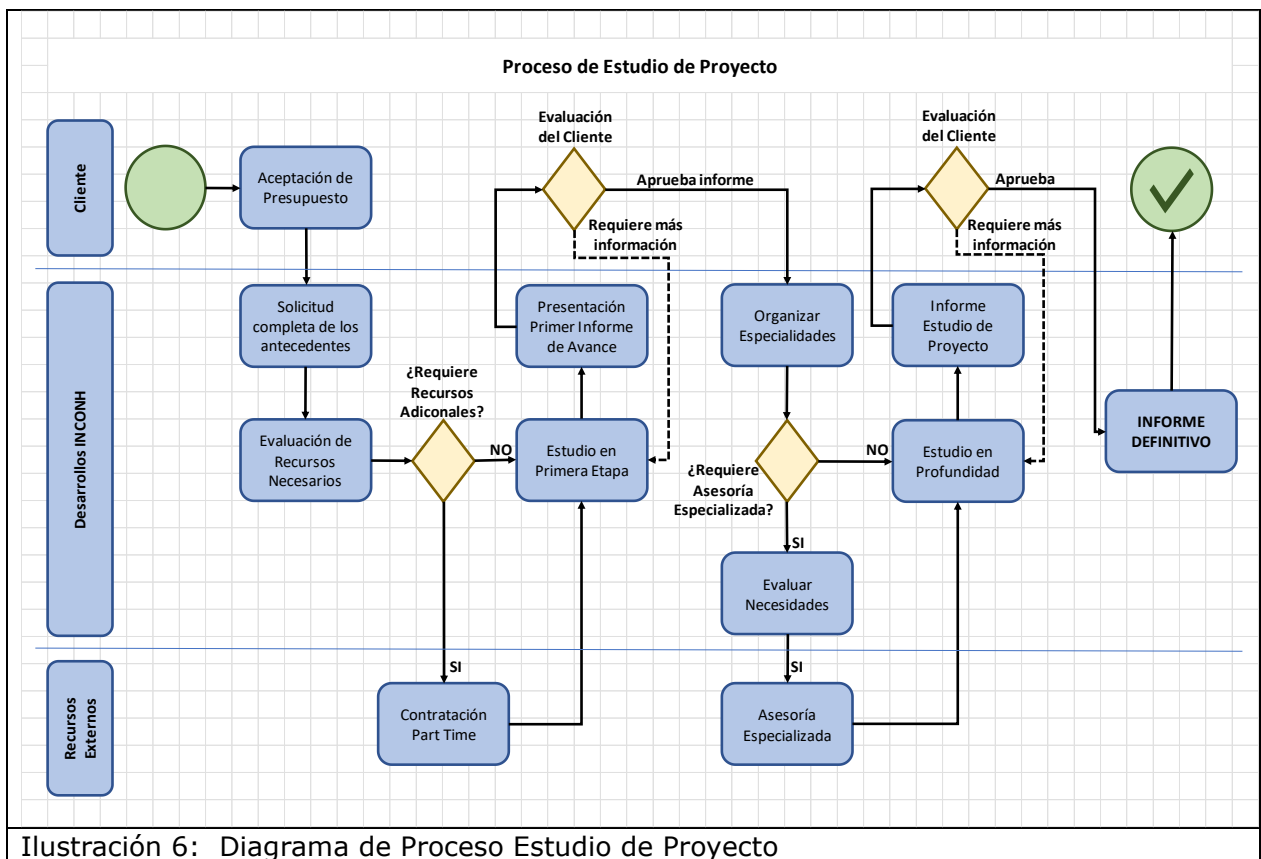


Ilustración 6: Diagrama de Proceso Estudio de Proyecto

Finalmente, para poder implementar la estrategia de operaciones y poder desarrollarla de buena manera, hay que hacer inversiones ya planteadas en Recursos Humanos y Marketing, implementando eso sí un sistema o una estructura tecnológica de mejor manera (mejores computadores y mejorar sistemas de respaldos y comunicación entre los colaboradores de INCONH).

10.4. FINANCIAMIENTO:

10.4.1. INVERSIÓN NECESARIA

Para desarrollar estos 3 planes anteriores, la inversión necesaria, tanto en marketing, recursos humanos y algo de tecnología como se mencionó anteriormente, se evaluará en conjunto con lo que se proyectará como aumento en ventas producto de este plan, para luego ver si la rentabilidad de la inversión necesaria para llevarlo a cabo es compatible con el plan de negocios que se ha desarrollado en este trabajo.

Lo primero es hacer una evaluación económica de lo que significaría implementar el plan de marketing.

En resumen, las medidas adoptadas para el plan de marketing, que tienen claramente identificado un costo o una inversión asociada son las siguientes:

- Página Web.
- Contratación de Gerente Comercial.
- Participar activamente en asociaciones gremiales, como CCHC.
- Ferias o congresos internacionales.
- Ferias o congresos nacionales.
- Trabajo periodístico.
- Publicaciones.
- Merchandising.
- Participar de redes empresariales on line.

Para cada una de las distintas actividades relacionadas con marketing, se hará un flujo en relación con la carta Gantt de implementación del primer año, que se irá repitiendo al menos por dos años consecutivos más.

Lo que significa que anualmente la estrategia de marketing:

Financiamiento Estrategia de Marketing, para el primer año														
	Mes												TOTAL ANUAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Desarrollo Página Web	\$ 700.000													\$ 700.000
Merchandaisng		\$ 250.000					\$ 250.000							\$ 500.000
Foros, gremios y ferias			\$ 1.500.000			\$ 5.000.000			\$ 5.000.000				\$ 1.500.000	\$ 13.000.000
Viajes		\$ 500.000			\$ 3.500.000			\$ 500.000						\$ 4.500.000
Trabajo Periódístico y publicación					\$ 2.500.000								\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Red de Empresas	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
LinkedIn y mantención de sitio web		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 550.000
														\$ 27.850.000
														UF 834

Tabla 5: Financiamiento para Estrategia de Marketing.

Se considera como parte de la estrategia de marketing, pero se analiza aparte, la contratación de un gerente comercial para apoyar en las funciones comerciales de los socios de la Compañía. El primer año tendrá un sueldo bruto (costo empresa) de \$4.500.000 mensuales, lo que equivale a un sueldo líquido de \$3.700.000 aproximadamente, reajutable en un 5% para los siguientes años. Además, este recibirá un bono anual de un sueldo en caso de que se logre al menos uno de los objetivos para su cargo.

Gerente Comercial														
	Mes												TOTAL ANUAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Contratación Gerente Comercial primer año		proceso de entrevistas		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 40.500.000
														UF 1.213
Gerente Comercial, segundo año	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 4.725.000	\$ 56.700.000
														UF 1.698
Gerente Comercial, tercer año	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 4.961.250	\$ 59.535.000
														UF 1.782

Tabla 6: Sueldo anual Gerente Comercial

Además, hay que considerar un Head Hunter en la búsqueda de este profesional, por lo que se considera un costo de al menos 1 sueldo bruto del Gerente Comercial, como honorarios para este buscador de talentos, considerando como extra nuevamente los servicios de un head hunter en el año 3, pensando en la posibilidad que este gerente comercial se vaya de la compañía y haya que iniciar la búsqueda de uno nuevo.

Como se mencionó en el capítulo específico de estrategia de marketing, lo que se desea con esta estrategia e inversión, es hacer que la empresa Desarrollos INCONH logre de una manera más efectiva una "venta de marca", es decir, mostrarse más al mercado, enfocándose en demostrar los logros que se han conseguido en la historia de la compañía, demostrando que el modelo de negocio que se quiere potenciar es viable y un excelente servicio que se le puede ofrecer a grandes compañías extranjeras que quieran ingresar al mercado local. Facilitando finalmente una mayor captación de clientes.

La estrategia de Marketing debe ser evaluada año a año, pero para el caso de este estudio, se analizará como un fijo por el mismo periodo que se realizará la evaluación.

De la mano de la estrategia de marketing, hay que evaluar el plan de Recursos Humanos, en donde la contratación de un gerente comercial se dejará de lado, ya que fue evaluado como parte de la estrategia de Marketing.

Acá lo que hay que considerar básicamente se incrementa en tema de bonos, que se generarán en base a la utilidad anual de la compañía.

10.4.2. RETORNOS ESPERADOS.

Con el desarrollo de los planes funcionales, la idea del modelo o plan de negocio definido es aumentar la capacidad de la empresa en asesorar a compañías extranjeras, esto gracias a la diversificación de clientes, ya que no siempre los mismos clientes de INCONH estudiarán más de uno o dos proyectos al año. Es por esto que, aumentando la cantidad de clientes, se quiere aprovechar la capacidad ociosa que en ocasiones del año se genera, para aumentar en 1 estudio de proyectos de infraestructura al año. Actualmente INCONH en promedio desarrolla 2 estudios completos de

proyectos al año. La "capacidad ociosa" de la compañía, se debe principalmente a que no siempre se están estudiando proyectos, o están en fases en donde es perfectamente aceptable tener dos estudios en paralelo.

Según conversaciones con los socios de la compañía, es perfectamente aceptable y deseable que se incremente en al menos 1 estudio de proyecto más al año, esto sin incrementar el equipo de planta de INCONH, sino que tal como se realiza el resto de los estudios, aumentando temporalmente con algunos profesionales junior en modalidad "part time" y las actividades de apoyo a los estudios, externalizándolas con empresas colaboradoras de INCONH.

La idea de incentivar el obtener estudios de nuevos proyectos, es siempre siguiendo los mismos parámetros de siempre, que es estudiar algo con el objetivo de ganarlo, por lo mismo el proyecto debe ser interesante, y el cliente que lo solicite debe estar interesado realmente en conseguirlo y que efectivamente tenga ventajas competitivas sobre la competencia.

Por otro lado, hoy asesora de manera seguida, pero no exclusiva a la empresa China CRCC, para variados proyectos, pero la idea con este plan es no solo asesorarla para proyectos específicos, sino que ser el asesor permanente de dicha compañía. Además, existe la posibilidad de tomar uno de los proyectos en ejecución de CRCC y desarrollar el plan de "Project Management" de dicho proyecto. Esto quiere decir que es la asesoría de cómo formar el departamento que dirigirá el proyecto y luego el control sobre este, pero no hacerse cargo de la ejecución del proyecto, por lo que los recursos asociados son por parte del cliente.

Si esto no se logra con CRCC, buscar la alternativa con otras empresas extranjeras, como por ejemplo el caso de San José (Constructora Española), en donde ya hay conversaciones, pero nada definido, podría ser otra empresa China, MACE, Hyundai y en general cualquiera de las mencionadas en el capítulo de estudio de Mercado.

Es por esto que, los planes funcionales de INCONH se han basado principalmente en marketing, para darse a conocer de mejor manera, y en la contratación de un profesional específico (Gerente Comercial) que apoye a los socios en la tarea de venta anual de la compañía, sin olvidar por cierto a los

actuales colaboradores de INCONH, desarrollando una política de bonos claras según utilidades de cada año.

Por cada proyecto estudiado, en promedio se calcula para cobro al cliente de la siguiente manera: Cálculo estimado de costos fijos y variables que INCONH destinará al estudio de dicho proyecto más un 30% destinado a imprevistos durante el estudio, utilidades y gastos generales.

Los proyectos que estudia INCONH son proyectos en donde se cobra entre UF 3.500 y 4.500 por estudios completos de licitaciones (obras de costo estimados entre UF 2.000.000 y 6.000.000) y entre UF 3.500 y 5.500 por los estudios de distintas etapas para la presentación de concesiones de Hospitales, por lo que aumentar la capacidad de estudio anual en un 50%, generaría una venta segura de aproximadamente UF 4.250 anuales, este número viene del siguiente cálculo: $(3.500+4500)/2+(3.500+5.500)/2$.

Además, con el incentivo de que, si se gana el proyecto, el premio de éxito del estudio es para el caso puro de estudio de Licitaciones es del mismo monto del cobro del total del estudio. Para los estudios de Concesiones de Hospitales, este premio es mayor, pero para efectos del análisis se considerará un premio sólo como si fuera un estudio de licitación normal.

Por lo mismo, INCONH tiene como política sólo estudiar los proyectos que cree que es capaz de hacer un buen estudio y presentar una buena propuesta al cliente para que este gane el proyecto, de tal manera de sólo estudiar proyectos que tienen posibilidades de éxito. El resto, por mucho que sean proyectos interesantes, prefiere no estudiarlos, así no desperdiciar recursos ni prestigio ya ganado.

Los cobros por estudios de proyectos se justifican en la Tabla 7, estos costos son aproximados, ya que dependen obviamente de cada proyecto, pero es un promedio aproximado de los costos que han significado los últimos estudios para INCONH:

	Sueldo mensual	Tiempo dedicado al proyecto	Costo mensual por proyecto	UF mensual por proyecto
Socio 1	\$ 7.000.000	30%	\$ 2.100.000	62,9
Socio 2	\$ 7.000.000	25%	\$ 1.750.000	52,4
Ingeniero Senior	\$ 4.800.000	100%	\$ 4.800.000	143,7
Ingeniero Senior	\$ 4.800.000	25%	\$ 1.200.000	35,9
Ingeniero 1	\$ 3.500.000	100%	\$ 3.500.000	104,8
Ingeniero 2	\$ 2.000.000	100%	\$ 2.000.000	59,9
Secretaria	\$ 1.000.000	30%	\$ 300.000	9,0
Gastos de oficina	\$ 1.500.000	30%	\$ 450.000	13,5
			Subtotal	482,0
			meses de duración	5,0
			Total costos fijos	2.410,2
			Utilidades + Imprevistos	30%
				723,1
			Costos Externalizados + Part Time	1.105,0
			TOTAL ESTUDIO	4.238,2

Tabla 7: Cobro/Costos de Estudio promedio, por proyectos.

Al mismo tiempo, una asesoría permanente a CRCC, podría significar un ingreso mensual de UF 250 y un costo mensual aproximado de un 70% (UF 175), dejando eso sí, sin posibilidad de prestar asesorías aisladas. Por otro lado, si la opción con CRCC no prospera, la asesoría a otra compañía de manera aislada podría significar para INCONH un ingreso estimado de al menos UF 1.500 anual, considerando al menos 3 asesorías de dos meses al año de UF 500 cada una.

Según la experiencia de los socios de INCONH y cómo ha sido el trabajo de este tipo de asesorías a empresas, los costos asociados equivalen aproximadamente a un 80% del valor de las asesorías puntuales, ya que involucran viajes, procesos muy especializados que generan gastos que se externalizan y otros adicionales de relaciones públicas, más los costos fijos de INCONH relacionados a este negocio. Por lo que, por ejemplo, si para la evaluación se consideran 3 asesorías al año UF 1.500 de cobro, los costos asociados a estas asesorías serán de UF 1.200. Estos costos eso sí, dependiendo del tipo de asesoría son muy variables, pero se manejan siempre

dentro de estos márgenes: 1.200 de costo versus 1.500 de cobro, es el caso más desfavorable. Para efectos de este estudio, se analizará con estos parámetros.

Eso sí, como parte de los objetivos del Gerente Comercial es que, al cabo de 2 años se logre cerrar un contrato de asesoría permanente con alguna de las empresas a las que se presta asesoría intermitente. Por lo que, para la evaluación en el año 3 la venta por este concepto aumenta a UF 250 x 12 (meses) y el costo asociado a esta actividad se traduce en UF 187,5 x 12 meses, considerando que, para asesorías permanentes, el costo corresponde a un 75% de la venta.

En resumen, los objetivos de ingresos son:

- Un estudio de proyecto más al año, para cualquier empresa extranjera que esté ingresando o quiera ingresar al país (actualmente se ejecutan en promedio 2 estudios por año).
- Además, en el primer y segundo año, lograr captar 3 asesorías puntuales a empresas, para luego del tercer año, se transforme en un contrato de asesoría permanente a una de las empresas.

11. EVALUACIÓN FINAL

Con el plan de negocios y todos sus planes funcionales desarrollados, se hace una evaluación económica para ver la factibilidad real de implementación en la empresa.

La idea es aprovechar al 100% los recursos ociosos de INCONH cuando no hay periodos de estudio dentro de la oficina, y así aprovechar al equipo fijo de estudios, más un apoyo provisorio típico de cada estudio, con esto generar un ingreso extra y que a su vez este trabajo "sea de gancho" para captar nuevos clientes para temas de asesoría. La única consideración importante es que no se deben traslapar dos estudios de proyectos, y que ambos terminen en la misma fecha, ya que esto generaría una sobrecarga importante de trabajo, que sería imposible abordar con las condiciones actuales de INCONH (y consideradas para este estudio).

Los ingresos esperados del capítulo anterior, producto de un nuevo estudio, ya sea de concesión de hospitales o nuevos proyectos de licitación, se espera un ingreso del orden de UF 4.250 anuales, adicionales a lo que actualmente obtiene la compañía por estos conceptos. Este monto se mantendrá fijo en los 5 años de evaluación, independiente de que los costos adicionales por estudios se incrementen levemente todos los años.

Considerando así, que se puedan estudiar 3 proyectos al año, y no considerando los gastos fijos de INCONH en los que tiene que incurrir por concepto de oficina, gastos comunes, administrativos y personal de planta, ya que con o sin este nuevo estudio, igual son parte de sus costos fijos. Los costos nuevos son los que se analizarán para la evaluación. Estos son principalmente costos de recursos que se deben externalizar, que se requiere en cada proyecto y que INCONH no cuenta con profesionales de planta para desarrollar estos trabajos.

Haciendo un listado los trabajos que se externalizan, los costos para estudio de proyectos de licitación son:

- Generación de Programa de Licitación (programa de Obra).
 - o \$4.000.000 – UF 120, monto que se incrementa todos los años, en al menos un 20%. Esto se explica a que cada vez se solicitan programas más detallados y complejos para las presentaciones en las distintas licitaciones, y los profesionales que se dedican a este tipo de trabajos, son escasos.

- Generación de Planes de Prevención de Riesgos.
 - o \$2.000.000 – UF 60.
- Generación de Plan de Medio Ambiente.
 - o \$2.000.000 – UF 60, monto que se incrementa en un 15% todos los años, ya que los estudios para licitaciones cada vez deben ser más detallados y enfocados en áreas cada vez más específicas, por lo que el tiempo destinado para este trabajo, aumenta por parte del profesional a cargo de este trabajo.
- Generación de Plan de Control de Calidad.
 - o \$1.500.000 – UF 45.
- Estudios de flujos financieros para el proyecto.
 - o \$7.000.000 – UF 210.
- Asesoría Legal de riesgos.
 - o \$5.000.000 – UF 150.

También hay que considerar un monto para imprevistos, que siempre en cada estudio de proyectos ocurren. En este caso lo consideraremos en UF 100.

Por último, hay que considerar dos ingenieros o técnicos junior en modalidad part time, principalmente cubicadores, con sueldo mensual (costo empresa) de \$1.200.000 mensual, por un periodo de 5 meses cada uno, lo que equivale a \$12.000.000 (UF 360), contratados por un plazo fijo (lo que dura el estudio del proyecto). Este monto se debe incrementar año a año en al menos un 10%.

Considerando la calidad de los trabajos realizados por INCONH y la estadística actual respecto a estudios de proyectos ganados, el 40% de los estudios que se realizan son exitosos para distintos clientes, por lo que podríamos considerar como un ingreso extra anual producto de 1 proyecto más que se estudie, parte de este fee de éxito.

Antes de este plan de negocios, se estudiaban 2 proyectos, por lo que el premio de éxito considerado al año hubiese sido de 2 (estudios) x 40%. Lo que equivale a $UF\ 4.250 \times 2 \times 40\% = 3.400UF$.

Considerando ahora que se estudiarán 3 proyectos al año, y el éxito es de un 40%, el premio por éxito sería de UF 4.250. Por lo que, en la evaluación debemos considerar la diferencia como una ganancia nueva producto del plan de $UF\ 1.700 = ((4.250 \times 3 \times 40\%) - (4.250 \times 2 \times 40\%))$.

Por otro lado, para desarrollar este plan, se ha considerado una inversión en el área de marketing principalmente, y beneficios por el área de recursos humanos, para los profesionales permanentes de INCONH que, dependiendo de las utilidades del año, se considerará un bono de un 15% de las utilidades que serán repartidas.

Sin dudas, el monto más importante como gasto anual, es la contratación de un Gerente Comercial, con un costo empresa según la Tabla 6 de la página 70.

Por el área de la estrategia de Marketing, los montos que se consideran en esta evaluación son los que se muestran en la Tabla 5, de la página 70.

Por último, se considera una actualización tecnológica en la compañía, reemplazando computadores por equipos más potentes y cómodos para los colaboradores de INCONH, y mejorando el sistema de comunicaciones internas, con herramientas como Microsoft 365 profesional. Para esto se destinarán \$10.000.000 el primer año, y luego un costo asociado a mantención por los próximos años de \$2.000.000 anuales. Lo que en UF serían aproximadamente UF 300 por concepto de inversión en tecnología, más 60 UF anuales a contar del segundo año para mantención y renovación. Al tercer año, se hará una nueva reinversión en tecnología, por un monto de \$5.000.000 (UF 150).

Si bien el monto de inversión no es un monto que corresponda a una inversión directa, salvo el equipamiento tecnológico y el costo del Head hunter para el año 0. Durante el año 1 se considera la contratación de un Gerente Comercial, más el desarrollo de la estrategia de marketing, en donde se irá ejecutando este gasto durante este primer año.

Pero todo este gasto entre el año 0 y el primer año se considerará como inversión inicial para efectos del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Además, estos recursos se obtendrán para el primer año, con dineros de INCONH, por lo que no existe un costo financiero por este concepto.

Luego de conversaciones con los socios, se considerará una tasa de descuento de un 20%. Esto se explica principalmente por ser la rentabilidad

esperada mínima, para el monto total que se “invertirá” entre el año 0 y el primer año.

Este 20% es lo que los socios estiman como retorno de la misma inversión en otra actividad, por ejemplo, potenciando el negocio de la luminaria especializada de aeropuertos, o la venta y mantención de puentes mecano, entre otras alternativas. No se considerará efectos de IPC, ya que todo el análisis se hace en UF, esto ya que la mayoría de los costos y sobre todo las ventas de la empresa Desarrollos INCONH se hacen en UF.

Con todas estas consideraciones, se puede ahora hacer un análisis económico del plan, evaluándolo a 5 años, que es lo que los socios estiman conveniente poder desarrollar y evaluar este negocio considerando las inversiones necesarias que se deben realizar. Este análisis se hará bajo un supuesto de un escenario base, que es el explicado en este capítulo, el que se ve reflejado en la siguiente tabla:

		AÑOS					
		-	1	2	3	4	5
1	INGRESOS POR VENTAS						
	Estudios Nuevos de Proyectos		4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
	Ingresos por Asesorías Nuevas		1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
	Total costos por venta nueva		-2.305	-2.374	-3.503	-3.593	-3.696
	MARGEN BRUTO		3.445	3.376	3.747	3.657	3.554
2	FEE DE ÉXITO ESPERADO (por nuevo estudio)	40%	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
3	GASTOS POR ESTUDIOS NUEVOS DE PROYECTOS						
	Programa de Obra / Licitación		-120	-144	-173	-207	-249
	Plan de Prevención de Riesgos		-60	-60	-60	-60	-60
	Plan de Medio Ambiente		-60	-69	-79	-91	-105
	Plan de Control de Calidad		-45	-45	-45	-45	-45
	Estudios Financieros del Proyecto		-210	-210	-210	-210	-210
	Estudios Legales		-150	-150	-150	-150	-150
	Imprevistos del Estudio		-100	-100	-100	-100	-100
	Cubicadores Part Time		-360	-396	-436	-479	-527
	GASTOS POR ASESORÍAS NUEVAS						
	Costos Generales de Asesoría		-1.200	-1.200	-2.250	-2.250	-2.250
	TOTAL COSTO POR VENTA NUEVA		-2.305	-2.374	-3.503	-3.593	-3.696
4	COSTOS POR DESARROLLAR PLAN						
	Marketing		-834	-834	-834	-834	-834
	Gerente Comercial		-1.213	-1.698	-1.783	-1.872	-1.966
	Inversión Tecnología	-300			-150		
	Mantenimiento tecnológica		-60	-60	-60	-60	-60
	Head Hunter		-135		-149		
	COSTOS DEL PLAN DESARROLLADO		-435	-2.107	-2.592	-2.976	-2.860
5	UTILIDAD NETA		3.038	2.484	2.472	2.591	2.394
6	Bonos por Utilidades	15%	-456	-373	-371	-389	-359
	Bono Gerente Comercial		-101	-142	-149	-156	-164
7	Depreciación		100	100	100	50	50
8	EBITDA		2.381	1.870	1.852	1.996	1.821
	TAX 27%	27%	-643	-505	-500	-539	-492
	EAITDA		1.738	1.365	1.352	1.457	1.330
	CASH FLOW		1.838	1.465	1.452	1.507	1.380
9	UTILIDAD ACUMULADA		1.838	3.303	4.755	6.263	7.642
10	TASA DE DESCUENTO	20%					
	VAN		-2.542	1.532	1.017	840	727
	TIR	31%					554

Tabla 8: Evaluación final de Plan de Negocio.

Finalmente, y con todas las consideraciones mencionadas en el desarrollo de este capítulo, la evaluación económica indica que la TIR es

superior que la tasa de descuento esperada por los socios, por lo que es recomendable desarrollar este plan de expansión de la Empresa INCONH.

Se hacen también otros análisis, alterando algunos supuestos claves que se indicaron en esta evaluación original (*Tabla 8: Evaluación final de Plan de Negocio.*). Esto para sacar mejores y más conclusiones respecto las distintas variables que pueden afectar al modelo, y así tener un panorama más completo al momento de la toma de decisiones.

Se indicarán cuáles serán los factores que se modificarán respecto al análisis original y sus resultados. La tabla de evaluación correspondiente a cada análisis, se verán detalladas en el capítulo **iError! No se encuentra el origen de la referencia.**

11.1. ESCENARIO 1, TABLA 15: EVALUACIÓN ESCENARIO 1., PÁGINA 96.

Para este escenario, se considera que se hace toda la inversión relacionada al plan desarrollado en este trabajo, pero no se logra concretar la venta de un tercer estudio de proyecto, generándose los siguientes datos.

	AÑOS					
	-	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS						
Estudios Nuevos de Proyectos			4.250	4.250	4.250	4.250
Ingresos por Asesorías Nuevas		1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
Total costos por venta nueva		-1.200	-2.374	-3.503	-3.593	-3.696
MARGEN BRUTO		300	3.376	3.747	3.657	3.554
FEE DE ÉXITO ESPERADO (por nuevo estudio)	40%	-	1.700	1.700	1.700	1.700

Tabla 9: Ingresos por Ventas, escenario 1.

UTILIDAD ACUMULADA		-1.807	-342	1.110	2.617	3.997
TASA DE DESCUENTO	20%					
VAN	-2.542	-1.506	1.017	840	727	554
TIR	-909					
	-8%					

Tabla 10: Resultados de la evaluación, escenario 1.

Con un escenario así, en donde se hace la inversión esperada pero no se logra concretar la venta esperada deseada, obviamente el negocio no resulta, y en una evaluación a 5 años, considerando luego (a partir del

segundo año) que sí se logran los objetivos, la TIR da negativa, y la utilidad acumulada, recién es positiva en el tercer año.

11.2. ESCENARIO 2. TABLA 16: EVALUACIÓN ESCENARIO 2., PÁGINA 97.

Para este escenario, no se considera la incorporación del Gerente Comercial el primer año, tampoco la contratación de un Head Hunter el año 0, y tampoco una venta de proyecto adicional el primer año, sólo se considera la inversión en tecnología y marketing de este estudio, y los resultados son los siguientes:

	AÑOS					
	-	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS						
Estudios Nuevos de Proyectos			4.250	4.250	4.250	4.250
Ingresos por Asesorías Nuevas		1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
Total costos por venta nueva		-1.200	-2.374	-3.503	-3.593	-3.696
MARGEN BRUTO		300	3.376	3.747	3.657	3.554
FEE DE ÉXITO ESPERADO (por nuevo estudio)	40%	-	1.700	1.700	1.700	1.700

Tabla 11: Ingresos por Ventas, escenario 2.

UTILIDAD ACUMULADA		-594	783	2.327	3.835	5.214
---------------------------	--	------	-----	-------	-------	-------

TASA DE DESCUENTO	20%					
VAN	-1.194	-495	956	894	727	554
TIR	24%					

Tabla 12: Resultados de la evaluación, escenario 2.

Se observa que la Tasa Interna de Retorno es un poco mayor a la tasa de descuento considerada por los socios de INCONH, pero con un margen muy pequeño. La utilidad el primer año es negativa, pero ya en el segundo año, esta utilidad acumulada se hace positiva, por lo que también es una alternativa de análisis por parte de los Socios de INCONH, ya que no requiere de una inversión muy potente el primer año, y las pérdidas no son tan importantes, pensando sobre todo que el segundo año se recuperan.

11.3. ESCENARIO 3, TABLA 17: EVALUACIÓN ESCENARIO 3., PÁGINA 98

Para este escenario, se considera la inversión analizada en este estudio, y las ventas proyectadas "normalmente", pero el segundo año no se

logra concretar la venta de un tercer proyecto, obteniéndose los siguientes resultados de la evaluación:

	-	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS						
Estudios Nuevos de Proyectos		4.250		4.250	4.250	4.250
Ingresos por Asesorías Nuevas		1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
Total costos por venta nueva		-2.305	-1.200	-3.503	-3.593	-3.696
MARGEN BRUTO		3.445	300	3.747	3.657	3.554
FEE DE ÉXITO ESPERADO (por nuevo estudio)	40%	1.700	-	1.700	1.700	1.700

Tabla 13: Ingresos por Ventas, escenario 3.

UTILIDAD ACUMULADA		1.838	-454	998	2.506	3.885
---------------------------	--	-------	------	-----	-------	-------

TASA DE DESCUENTO	20%					
VAN	-2.542	1.532	-1.592	840	727	554
TIR	-6%					

Tabla 14: Resultados de la evaluación, escenario 3.

En este caso, el escenario es casi tan malo como el escenario 1, generando una TIR negativa. Eso sí, viendo como números gruesos, sólo se genera una pérdida acumulada en el año 2, manteniéndose positiva el resto de los años.

12. CONCLUSIONES

El propósito de esta tesis es un plan de negocios para la expansión de la empresa Desarrollos INCONH a través de la diversificación de la cartera de clientes, lo que se debe entender como el desarrollo de un plan aprovechando todas las ventajas y fortalezas de la compañía, reforzando sus debilidades y enfrentando las amenazas, para así poder captar más y nuevos clientes, que como se desarrolló en este trabajo, corresponden a empresas extranjeras que estén recién llegadas o con la idea de ingresar al mercado chileno. La expansión se refiere a tener contactos estrechos con estas empresas y así aprovechar esa relación para generar nuevos negocios.

Se apuntó en esta tesis a desarrollar la posibilidad de aumentar las asesorías puntuales a distintas empresas, además de aumentar en la venta de un nuevo estudio de proyectos al año. Si bien esto se ve a simple vista como algo sencillo, se demostró que es bastante complejo, principalmente por la magnitud de los proyectos a estudiar, y por sobre todo por el costo que estos tienen, más para una empresa que no está 100% consolidada en el mercado local. Por lo mismo es que es necesaria la expansión a través de la cartera de clientes, cosa de tener contacto con varias de estas empresas y así asegurar el propósito de esta tesis, aumentando la venta de 1 estudio de proyectos y 3 asesorías puntuales al año.

La evaluación final del plan definido en esta tesis, indica que es conveniente desarrollar el plan de expansión de la cartera de clientes para la empresa Desarrollos INCONH. La diferencia entre la tasa de descuento esperada por los socios y la tasa interna de retorno (TIR) es de un 11%, obteniéndose una TIR de 31% versus el 20% de tasa de descuento esperada.

Esto lo hace un modelo de negocio rentable y favorable para su ejecución, pero obviamente tiene sus riesgos, los que también se analizaron en 3 posibles escenarios, también muy probables.

Producto de un muy buen y exitoso año 2021, más la variedad de negocios con los que cuenta Desarrollos INCONH, hay que destacar la "buena salud" financiera que hoy posee INCONH. Además, la empresa no tiene deudas, tiene una carga económica mensual producto de su estructura bastante baja, para una empresa de este tipo. Y por último, los dos muy

grandes proyectos ganados en el último año, no solo le dan reconocimiento, sino que los premios por éxito de esos proyectos lo hacen tener un flujo positivo muy bueno. Todo sumado, hace que hoy Desarrollos INCONH pueda "arriesgar" en la decisión de desarrollar este plan.

Este plan, se enfocó en potenciar las fortalezas de la compañía, y mejorar sus debilidades, principalmente en el área de Marketing, donde INCONH deberá desarrollar una estrategia muy variada, y nunca explorada por la compañía.

Otro factor muy importante que se evaluó, y en consecuencia del tipo de negocio y de la relación que se tiene que mantener con los clientes, es que se hace necesaria la contratación de un gerente comercial que, si bien tiene un costo alto, es un costo totalmente abordable y rentable en el caso de que se cumplan los objetivos. En un escenario negativo, de que los objetivos propuestos no se cumplan en un 100%, después del análisis realizado bajo 3 escenarios, tampoco se genera una pérdida tan importante por lo que si bien lograr los objetivos es fundamental para el éxito del plan, que no es una tarea fácil, la ventaja de una buena salud financiera más el prestigio ganado el último año por la compañía, hacen factible tomar la decisión de desarrollar el plan.

En uno de los textos estudiados durante el desarrollo de este trabajo, se indica que *"Las acciones de marketing no terminen en la venta, sino que se extiendan para incorporar estrategias de servicio y comunicación orientadas a fidelizar la relación con los clientes"*⁴ por lo que, si bien actualmente INCONH desarrolla esto, lo debe potenciar fuertemente, y no sólo el desarrollar un negocio específico con un cliente, sino que luego mantenerlo en el tiempo. La relación con el cliente no se puede acabar con el término de un negocio, sino que INCONH debe desarrollar y potenciar los mecanismos para mantener al cliente en el tiempo, ofreciéndole soluciones o alternativas a sus nuevos requerimientos. Para esto, además de la búsqueda de nuevos negocios, es fundamental la contratación del Gerente Comercial, quien debe potenciar este concepto de trabajo en la compañía día a día.

⁴ <https://www.titular.com/blog/que-es-el-marketing-industrial>
¿Qué es el marketing industrial? Definición, características y estrategia.

La confianza de los clientes, no sólo se gana con la demostración de gestión previa con otros clientes, sino que se debe ganar con la confianza de poder entregar siempre buenos consejos y una asesoría de calidad. Para esto es fundamental el equipo humano y de relaciones personales y entre compañías que tiene INCONH. Este es sin duda la clave del éxito de la Empresa, por lo que debe continuar potenciando dicha ventaja que tiene frente a otras compañías que desarrollan trabajos similares.

Desarrollos INCONH no es una compañía típica, y por lo mismo cuesta identificarla dentro de un segmento claro de empresas de Ingeniería o de Servicios. Esto hace compleja la forma que tiene de mostrarse frente a clientes nuevos. Tomándolo como una debilidad, es que se hace fundamental una mayor "venta de marca" o, en otras palabras, hacer que la compañía y sus trabajos se hagan más conocidos en el medio de la construcción e inversiones de infraestructura.

Por lo anterior, es fundamental potenciar la estrategia de Marketing, e incluso pensar más adelante en desarrollar un plan completo de Marketing, que ayude a la compañía a mostrarse/venderse en el mercado. Si bien, un plan de marketing puede ser bastante costoso, y que puede tomar tiempo en desarrollarse, la apuesta para concretarlo podría ser arriesgada, pero sin dudas una apuesta que podría generar a futuro muy grandes beneficios.

Por otra parte, como se vio en el subcapítulo de estrategia de operaciones, sin duda una de las virtudes de INCONH es su capacidad para generar trabajos de calidad, generando confianzas con sus clientes y además con una capacidad de flexibilizar su modo de operar dependiendo del cliente con el que trabaje, o con el proyecto específico de cada uno. Esto es principalmente y de nuevo se menciona, a la calidad profesional de sus colaboradores y redes profesionales de contactos. Por lo mismo, INCONH no debe perder esta Fortaleza y debe trabajar fuertemente en potenciarla cada vez más, haciendo que por ejemplo el equipo humano con el que cuenta la compañía se afiance cada vez más y no existan fugas de talento desde la empresa.

En resumen, la gran variedad de negocios que desarrolla INCONH, no solo a lo que se enfocó este trabajo, sino que todo el resto de negocios mencionados en los primeros capítulos, además del éxito en asesoría a empresas extranjeras, en especial estos últimos años a la empresa china CRCC

International, han generado que actualmente INCONH cuente con una "excelente salud financiera", y le permita correr algunos riesgos que bien estudiados y desarrollados, sin duda pueden generar el salto que le falta a la compañía para lograr la expansión a través de la diversificación de la cartera de clientes.

Es por lo mismo, y según la Evaluación Económica que se realizó, que se recomienda que INCONH apueste fuertemente en conseguir un proyecto más al año de estudios de propuesta, ya que no solo genera una rentabilidad positiva, además crea una mayor visibilidad en el mercado y confianzas para posibles nuevos clientes. Además, con un proyecto de este tipo más al año, se aprovecha capacidad "ociosa" que tiene INCONH durante el año.

Con mayor visibilidad y con clientes más variados, INCONH puede optar de mejor manera al otro negocio que se postula en este trabajo, el que corresponde a las asesorías a empresas extranjeras que estén ingresando o quieran ingresar al país para proyectos de inversión o construcción en infraestructura, logrando incluso la posibilidad de asesorías permanentes a este tipo de compañías.

Como recomendación final, Desarrollos INCONH debe aprovechar el prestigio que ha ganado con la asesoría y estudio de proyectos a empresas extranjeras, más la buena condición financiera que hoy tiene, debe darse más a conocer en el mercado, apostando fuertemente en temas de marketing para desarrollar de mejor manera una mayor visibilidad, y así lograr captar nuevos clientes. Además, producto del tipo de negocio al que apunta la empresa, debe contar con un gerente comercial muy bien buscado para lo que indica el plan, y así continuar con la captura de nuevos negocios que le permitan aprovechar sus "recursos ociosos", que en ocasiones del año tiene producto de falta de proyectos para estudiar, y luego crecer armónicamente tomando cada vez más proyectos y asesorando a más empresas extranjeras.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Carlos Alberto Mejía Cañas (2020): ¿Profundizar o Diversificar?
Consultado en:
https://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2020.pdf
- A Osterwalder, Y Pigneur. John Wiley & Sons: Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.
Consultado en:
<https://scholar.google.com/citations?user=puYIpUIAAAAJ&hl=en>
- Chinese Business: Tong, Chee-Kiong: Rethinking Guanxi and Trust in Chinese Business Networks.
Consultado en:
<https://www.springer.com/la/book/9789814451840>
- Gustavo Lopez S. (2022): Soft Landing Empresarial.
Consultado en:
<https://www.siglobpo.com/chile/blog/2022/03/15/soft-landing-empresarial/>
- Camilo Clavijo (@cclavijo7): Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?
Consultado en:
<https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas#:~:text=%20Los%209%20elementos%20del%20modelo%20Canvas%20,se%20trata%20solo%20del%20contacto%20con...%20Mo re%20>
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010): Generación de Modelos de Negocio.
- ¿Qué es el marketing industrial? Definición, características y estrategia.
Consultado en:
<https://www.titular.com/blog/que-es-el-marketing-industrial>
- Plan de marketing.
Consultado en:
<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
- Guía de marketing industrial B2.
Maratum, Marketing a tu medida.
- ¿Qué es un gerente comercial?
Consultado en:

<https://hireline.io/us/enciclopedia-de-perfiles-ti/perfil-de-gerente-comercial>

- Perfil de un Gerente Comercial
Consultado en:
<https://www.euroinnova.ec/blog/perfil-de-un-gerente-comercial>
- Calcular tu sueldo bruto.
Consultado en:
<http://www.calcular.cl/>
- Al Ries y Jack Trout (1980): Positioning: The Battle For Your Mind.
- David Barnes (2018): Operation Management: An International Perspective.

ANEXOS

Anexo A: Conversaciones con parte del equipo de Desarrollos INCONH.

Conversación con María Jesús Vallejos, Ingeniera Civil, experta en programación y desarrollo de estudios de proyectos.

Las grandes fortalezas de INCONH son la capacidad de innovar de la compañía, ya que busca negocios que no se parecen a algo conocido en el mercado, ya que no solo asesora a empresas extranjeras a ingresar al país, sino que también los apoya incluso en mercados poco conocidos para la empresa, teniendo la capacidad de estudiar dichos mercados, para así poder asesorarlos de la mejor manera. Un claro ejemplo es la relación con CRCC, que los ayudó a ingresar fuertemente al mercado nacional, realizándole estudios tan distintos como el proyecto de la construcción del Tramo 1 de la línea 7 del Metro de Santiago, como el estudio del proyecto completo de la concesión del Hospital de Coquimbo, destacando que este último no era una de las áreas de conocimiento de INCONH, pero aceptó el desafío y finalmente terminó por realizar el estudio con la finalización e incluso con la adjudicación por parte del Ministerio de Obras Públicas de Chile de la concesión a CRCC.

Otra de las ventajas que tiene INCONH es la del conocimiento de negocios específicos, como por ejemplo Metro, que realizando el primer estudio a CRCC, también lo ganó y concluyó con la adjudicación del contrato a la empresa China, otro ejemplo en Metro, es lo sucedido con Strukton.

Por otra parte, la red de contactos de los socios de INCONH es una ventaja muy importante, no solo para desarrollar los distintos negocios, sino que también para contar con el equipo de gente necesaria para poder desarrollar los distintos negocios relacionados con construcción, infraestructura y Concesiones. Esto se refleja en la contratación de profesionales para los distintos negocios, tanto como en alianzas estratégicas que se han generado para determinados negocios.

Otra de las fortalezas de INCONH es el reconocimiento y reputación que con el tiempo ha ido ganando, con exitosos proyectos estudiados, tanto para la compañía como para sus clientes. Esto no solo se abala con lo realizado últimamente con CRCC, sino que la historia de INCONH lo ratifica.

Respecto a las debilidades de la compañía, lo más importante es definir la "misión/visión" de la compañía, ya que, para la búsqueda de nuevos negocios, esta debilidad lo hace un poco confusa, tanto al interior de la empresa como para los posibles nuevos clientes. Esto también se refleja que en ocasiones no se transmite de manera clara qué tipo de negocio se está estudiando o de qué manera.

Se planifica poco a largo plazo. Se requiere una planificación a largo plazo y ésta comunicarla claramente a sus empleados.

Por último, faltan mejores herramientas tecnológicas y "de publicidad" para poder desarrollar de mejor manera los distintos negocios. Urge por ejemplo una página web efectiva, como así mejores servicios de correos y otras herramientas tecnológicas para trabajar dentro de la compañía.

Una cosa importante para destacar de esta conversación es la opinión de María Jesús, que la empresa enfrenta siempre un dilema en cómo enfrentar las posibles nuevas oportunidades. Por un lado, la empresa ha demostrado que puede innovar e investigar nuevas áreas de negocio, pero por otra, le cuesta mucho adaptarse a estos nuevos negocios, tratando de desarrollarlos como siempre los ha ejecutado, lo que por un lado es bueno ya que se han logrado ciertos objetivos de esa manera, pero por otro puede ser perjudicial, ya que falta una mejor adaptación para determinados negocios.

La situación País a ojos de María Jesús, abre nuevas oportunidades, ya que cree que se viene para el futuro de Chile el desarrollo de nuevos y grandes proyectos de infraestructura, por lo que se puede aprovechar la experiencia ya ganada con la asesoría a CRCC, generando así un nicho de negocio muy potente en el área de estudios de proyectos Metro (futuras líneas 8 y 9) y el fuerte desarrollo que se espera en el crecimiento de la infraestructura hospitalaria necesaria para el país.

A su vez, con los proyectos ganados para CRCC, y la reputación ganada a lo largo de la historia de INCONH, se pueden concretar importantes alianzas estratégicas con empresas con las que ya existe algún vínculo.

Por último, por el lado de las Amenazas, María Jesús teme que posibles clientes, si bien reconozcan a INCONH, no tengan claridad exacta de qué es lo que INCONH es capaz de hacer.

Competencias, no se identifican claramente, ya que, si bien existen consultoras de Ingeniería, estas son muy específicas y no abarcan un amplio abanico como lo hace INCONH. También existen muchas empresas de "lobby" para empresas extranjeras que entran al mercado

nacional, pero estas son más empresas de relaciones políticas que empresas que pueden asesorar en temas técnicos.

Conversación 1, con María Jesús Vallejos.

Oscar Sotomayor, Ingeniero Civil, encargado de desarrollar el área de estudio de proyectos de Hospitales y proyectos Concesionados.

Las Fortalezas de INCONH son principalmente el equipo profesional, comenzando por los socios con una capacidad increíble de idear nuevos negocios, buscando alternativas poco comunes, sumado a una gran red de contactos más una "empatía" que logra una conexión y entendimiento rápido con el cliente.

Cuando se habla de red de contactos, no sólo se habla de una red para lograr negocios, sino que también se trata de una red de contactos profesionales muy diversa, lo que ayuda a encontrar soluciones a problemas de clientes y que, a su vez, genera las confianzas con ellos para buscar soluciones en INCONH.

Si bien INCONH se ha ganado una reputación importante, más con los trabajos realizados últimamente para CRCCi, lamentablemente se detecta una Debilidad importante, que se resume en lo que ha costado crear una identidad de empresa, lo que hace que INCONH no esté claramente validado como una empresa de Ingeniería. Dentro y fuera de la empresa, no se identifica una misión/visión de la compañía, lo que ocasiona en algunas oportunidades una dispersión en la búsqueda de nuevos negocios o incluso que clientes no busquen ayudas específicas en INCONH.

Una Amenaza que se detecta, es la dificultad para asegurar la mantención del capital humano, esto se genera por dos principales razones, la primera y más importante por la falta de diversificación de clientes, ya que esto podría generar una baja importante de flujo, lo que se traduciría en tener que dejar de contar con los servicios de algunos profesionales importantes para la compañía, los que luego tendrían que ser reemplazados por profesionales nuevos que tendrían que "aprender" sobre la compañía, cuando haya un nuevo flujo de clientes. Y segundo, la no existencia de una política general de retribuciones o de bienestar hacia los empleados al lograr algunos éxitos generales de la empresa.

Otra amenaza, que es una consecuencia de lo revisado en el punto anterior (debilidad), es la falta de posicionamiento de la marca, corriéndose el riesgo de ser "absorbido" o "mimetizarse" por el cliente, algo similar a lo que le pasó a INCONH con Strukton International, que incluso podría llegar a repetirse con CRCCI.

Eso sí, sin duda existe una gran Oportunidad que hay que aprovechar, es el éxito que ha tenido INCONH en los estudios que ha realizado últimamente para CRCCI, que no solo ha ayudado al cliente a lograr los objetivos, sino que también han demostrado que pese a ser una compañía pequeña, se pueden hacer importantes estudios de proyectos logrando objetivos específicos para los clientes. Además, estos últimos éxitos, han ayudado a que la amenaza de no asegurar un flujo, al menos por un año o más se aleje, dando la oportunidad de crecer como compañía, lo que sumado al prestigio que ha obtenido, puedan ser una excelente combinación para buscar la creación de nuevos negocios, o incluso la mantención y perfeccionamiento de los negocios que ya hace.

Un ejemplo de oportunidad de crecimiento, podría ser la formación robusta de un área de asesorías específicas, potenciando así un área de negocio dentro de todas las otra que ve INCONH.

Al hablar de INCONH, es difícil encontrar una empresa específica que sea competencia para INCONH, ya que el servicio que presta no es el de una empresa de ingeniería o de una consultora típica, pero en lo que respecta a gestión de negocios, IKONS es una compañía que podría considerarse como una competencia para INCONH, que pese a ser una compañía de un tamaño muy superior y de prestigio internacional, esta podría interesarse en proyectos y clientes con los que trabaja INCONH.

Para aprovechar el momento de INCONH, esta debería crecer en potenciar el área de asesoría y estudios, ya que en un corto plazo ha demostrado una capacidad de trabajo muy clara y ha logrado el éxito para sus clientes.

Para esto INCONH debería fortalecer su cartera de clientes o posibles socios estratégicos, armando acuerdos a largo plazo con empresas que ya tengan una marca reconocida, logrando de esta manera un flujo constante, el que incluso podría ser menor que el flujo actual, pero sería un flujo constante. Esto se lograría, además posicionando de mejor manera a sus profesionales, o incluso buscando nuevas alternativas organizacionales, haciendo que no todas las decisiones pasen por los socios de INCONH.

Conversación 2, con Oscar Sotomayor.

William Viscarra, Ingeniero Constructor a cargo del área de estudios de proyectos de construcción.

La principal fortaleza de INCONH es la red de contactos y de profesionales de la compañía, principalmente desarrollada por sus socios. Esto a parte de ofrecer a sus clientes una capacidad de entender la mayoría de los negocios que ellos buscan, ayuda a INCONH a buscar nuevos negocios.

Las debilidades se pueden enmarcar principalmente en un tema estructural de la compañía, ya que, por su estructura muy pequeña respecto a los megaproyectos que estudia, le cuesta potenciarse al interior de ella, en oportunidades dejando escapar a profesionales. Además, al no contar con un staff importante de empleados, muchas partes de los estudios se deben subcontratar, perdiendo la oportunidad de capacitar internamente a su equipo.

Por otro lado, los sueldos que ofrece para profesionales con poca experiencia podrían mejorarse y así trabajar en la retención y crecimiento profesional de ellos, lo que finalmente se retribuye de todas maneras hacia la compañía. En resumen, las cabezas de la compañía son profesionales de gran experiencia, pero no hay un equipo importante de mandos medios o incluso bajos, para realizar labores no tan específicas.

Otra debilidad importante para INCONH, es que los negocios y la creación de estos, se basa principalmente en la red de contacto de los socios y profesionales de la empresa, existiendo una falencia importante en darse a conocer en el rubro.

Las principales amenazas en el área de estudios son empresas de ingeniería que ofrecen estudios específicos con un departamento de estudios mucho más desarrollados que INCONH. Esto hace que INCONH no pueda tomar todos los trabajos que quisiera, y sumado a lo anterior, los estudios se realizan con mucho apoyo externo, lo que podría jugar una mala pasada que incluso podría llevar a perder la reputación ya ganada.

Una gran oportunidad hoy para INCONH es la posibilidad de mejorar la estructura de la compañía, potenciando las áreas de estudios de proyectos, enfocado a asesorar a empresas internacionales, ya que ha demostrado una capacidad especial para este tipo de clientes. Al mejorar la estructura, se lograrán mejores estudios, en un menor plazo, lo que radicaría en poder tomar más de este tipo de negocios.

Además, es fundamental mejorar la estructura informática de la compañía que incluso funciona como un medio de publicidad, partiendo principalmente con una buena página web.

Competencias directas, es difícil de identificar, pero podría ser en cierta medida el resto de empresas enfocadas exclusivamente en estudios de proyectos.

Lo que debería potenciar además INCONH son los negocios de la luminaria aeroportuaria y la de los puentes mecanos, ya que ahora son negocios pequeños pero muy constantes, obteniendo así un mejor flujo.

Otra alternativa podría ser la de administración y finanzas en proyectos grandes (asesoría a clientes) durante la ejecución de dichos proyectos, los que a su vez podrían ser los mismos que INCONH le estudió al cliente, amarrando así una especie de "incentivo" a INCONH para el estudio del proyecto.

Aprovechar el prestigio ganado, sobre todo en hospitales y potenciar de mejor forma ese modelo de negocios.

Por último, INCONH se debería identificar de mejor manera como una empresa de ingeniería que realiza estudios de proyectos para grandes empresas, relacionados con infraestructura, logrando así una identidad de empresa que es lo que en parte le falta.

Conversación 3, con William Viscarra.

Anexo B: Evaluación según distintos escenarios:

Escenario 1							
No hay un tercer proyecto en el primer año							
		AÑOS					
		-	1	2	3	4	5
1	INGRESOS POR VENTAS						
	Estudios Nuevos de Proyectos			4.250	4.250	4.250	4.250
	Ingresos por Asesorías Nuevas		1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
	Total costos por venta nueva		-1.200	-2.374	-3.503	-3.593	-3.696
	MARGEN BRUTO		300	3.376	3.747	3.657	3.554
2	FEE DE ÉXITO ESPERADO (por nuevo estudio)	40%	-	1.700	1.700	1.700	1.700
3	GASTOS POR ESTUDIOS NUEVOS DE PROYECTOS						
	Programa de Obra / Licitación			-144	-173	-207	-249
	Plan de Prevención de Riesgos			-60	-60	-60	-60
	Plan de Medio Ambiente			-69	-79	-91	-105
	Plan de Control de Calidad			-45	-45	-45	-45
	Estudios Financieros del Proyecto			-210	-210	-210	-210
	Estudios Legales			-150	-150	-150	-150
	Imprevistos del Estudio			-100	-100	-100	-100
	Cubicadores Part Time			-396	-436	-479	-527
	GASTOS POR ASESORÍAS NUEVAS						
	Costos Generales de Asesoría		-1.200	-1.200	-2.250	-2.250	-2.250
	TOTAL COSTO POR VENTA NUEVA		-1.200	-2.374	-3.503	-3.593	-3.696
4	COSTOS POR DESARROLLAR PLAN						
	Marketing		-834	-834	-834	-834	-834
	Gerente Comercial		-1.213	-1.698	-1.783	-1.872	-1.966
	Inversión Tecnología	-300			-150		
	Mantenimiento tecnológica		-60	-60	-60	-60	-60
	Head Hunter		-135		-149		
	COSTOS DEL PLAN DESARROLLADO	-435	-2.107	-2.592	-2.976	-2.766	-2.860
5	UTILIDAD NETA		-1.807	2.484	2.472	2.591	2.394
6	Bonos por Utilidades	15%		-373	-371	-389	-359
	Bono Gerente Comercial		-	-142	-149	-156	-164
7	Depreciación		100	100	100	50	50
8	EBITDA		-1.907	1.870	1.852	1.996	1.821
	TAX 27%	27%	-	-505	-500	-539	-492
	EAITDA		-1.907	1.365	1.352	1.457	1.330
	CASH FLOW		-1.807	1.465	1.452	1.507	1.380
9	UTILIDAD ACUMULADA		-1.807	-342	1.110	2.617	3.997
10	TASA DE DESCUENTO	20%					
	VAN		-2.542	-1.506	1.017	840	727
	TIR		-909				554
							-8%

Tabla 15: Evaluación Escenario 1.

Escenario 3							
No hay venta de proyecto extra el segundo año, pero sí los costos asociados al plan.							
		AÑOS					
		-	1	2	3	4	5
1	INGRESOS POR VENTAS						
	Estudios Nuevos de Proyectos		4.250		4.250	4.250	4.250
	Ingresos por Asesorías Nuevas		1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
	Total costos por venta nueva		-2.305	-1.200	-3.503	-3.593	-3.696
	MARGEN BRUTO		3.445	300	3.747	3.657	3.554
2	FEE DE ÉXITO ESPERADO (por nuevo estudio)	40%	1.700	-	1.700	1.700	1.700
3	GASTOS POR ESTUDIOS NUEVOS DE PROYECTOS						
	Programa de Obra / Licitación		-120		-173	-207	-249
	Plan de Prevención de Riesgos		-60		-60	-60	-60
	Plan de Medio Ambiente		-60		-79	-91	-105
	Plan de Control de Calidad		-45		-45	-45	-45
	Estudios Financieros del Proyecto		-210		-210	-210	-210
	Estudios Legales		-150		-150	-150	-150
	Imprevistos del Estudio		-100		-100	-100	-100
	Cubicadores Part Time		-360		-436	-479	-527
	GASTOS POR ASESORÍAS NUEVAS						
	Costos Generales de Asesoría		-1.200	-1.200	-2.250	-2.250	-2.250
	TOTAL COSTO POR VENTA NUEVA		-2.305	-1.200	-3.503	-3.593	-3.696
4	COSTOS POR DESARROLLAR PLAN						
	Marketing		-834	-834	-834	-834	-834
	Gerente Comercial		-1.213	-1.698	-1.783	-1.872	-1.966
	Inversión Tecnología	-300			-150		
	Mantenimiento tecnológica		-60	-60	-60	-60	-60
	Head Hunter		-135		-149		
	COSTOS DEL PLAN DESARROLLADO		-435	-2.107	-2.592	-2.766	-2.860
5	UTILIDAD NETA		3.038	-2.292	2.472	2.591	2.394
6	Bonos por Utilidades	15%	-456		-371	-389	-359
	Bono Gerente Comercial		-101	-	-149	-156	-164
7	Depreciación		100	100	100	50	50
8	EBITDA		2.381	-2.392	1.852	1.996	1.821
	TAX 27%	27%	-643	-	-500	-539	-492
	EAITDA		1.738	-2.392	1.352	1.457	1.330
	CASH FLOW		1.838	-2.292	1.452	1.507	1.380
9	UTILIDAD ACUMULADA		1.838	-454	998	2.506	3.885
10	TASA DE DESCUENTO	20%					
	VAN		-2.542	1.532	-1.592	840	727
	TIR		-480				554
			-6%				

Tabla 17: Evaluación Escenario 3.