

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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA  
“OPTIMIZACHILE LTDA”.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**MAURICIO ALEJANDRO VALDÉS COTRONEO**

PROFESOR GUIA  
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISION  
CARLOS VIGNOLO FRIZ  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2011

*Esta memoria está dedicada a mis amigos, familiares,  
a la mujer que me acompaña Sonia Nabalón Morales  
y en especial a quienes han sido fuente de inspiración, amor y constante apoyo...  
mis padres Julio Valdés y Santina Cotroneo.*

*“El futuro tiene muchos nombres.  
Para los débiles es lo inalcanzable.  
Para los temerosos, lo desconocido.  
Para los valientes es la oportunidad.”*

**Víctor Hugo (1802-1885)** *Novelista francés.*

*“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales.  
Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”*

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: MAURICIO VALDES COTRONEO  
FECHA: 03/03/11  
PROF. GUIA: SR. OMAR CERDA I.

## **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA** **“OPTIMIZACHILE LTDA”**

El objetivo que persigue la presente memoria es evaluar la posición competitiva de *OptimizaChile Ltda* y proponer cursos estratégicos de acción para los siguientes tres a cinco años. Esta empresa se dedica a estudios de mercado y telemarketing vía call-center desde hace 10 años; cuenta con aproximadamente 45 empleados y sus ventas anuales son del orden de 24.000 UF, lo que la define como una pequeña empresa.

El diseño del plan estratégico se justifica debido al interés que tiene la gerencia de OptimizaChile en desarrollar una metodología que le permita tomar las futuras decisiones de forma clara y consensuada, debido a que si bien es cierto la empresa ha crecido y podido establecerse en el mercado, durante sus 10 años de existencia, con un producto claro y reconocido, sus dueños y gerentes se han planteado la interrogante de qué hacer en el futuro.

Para ello se diseña un plan estratégico de negocio en torno a 5 etapas: Presentación de la Empresa, donde se busca definir la Misión, Visión y objetivos principales de OptimizaChile; Análisis del Entorno, en que básicamente se busca analizar tanto el macroentorno como el microentorno donde se desenvuelve OptimizaChile; Diagnóstico de la situación competitiva actual de la Empresa, que tiene como objetivo vislumbrar las debilidades y fortalezas internas que tiene OptimizaChile; Análisis FODA, que permite encontrar las opciones estratégicas que existen para aprovechar las oportunidades y fortalezas y anticipar las amenazas y debilidades; Rediseño Estratégico de la Empresa y Cursos Estratégicos de Acción, que por último redefine las principales características estratégicas y plantea proyectos coherentes y abordables para los próximos años. Por último, se busca dejar a la empresa con una metodología simple y bien documentada para el seguimiento y actualización del plan en los próximos años.

Para llevar a cabo éste trabajo se realizaron 5 talleres de conversación, análisis y consenso, con los directivos principales de OptimizaChile, los cuales fueron guiados por el realizador de esta memoria y donde se discutieron las 5 etapas del análisis estratégico y se concluyeron en conjunto las distintas etapas del plan. Una vez obtenida la información se procedió a su análisis, logrando así el diagnóstico de la Empresa y, a partir de éste, la redefinición de conceptos y el desarrollo de un plan estratégico de negocio.

Por último, una vez realizados los talleres, se concluyó que existen tres grandes opciones a realizar en el futuro: Operar con clientes en sus filiales de Latinoamérica, dar un servicio más completo que el actual, mejorando el producto con un nuevo índice y ampliar la participación de mercado en los sectores en donde se está actualmente. Dichos planteamientos fueron evaluados técnicamente y se llegó a la conclusión que se hacían

cargo de parte importante de la matriz FODA, por lo que son consecuentes con el plan estratégico y debiesen llevarse adelante en los próximos años en OptimizaChile.

## ÍNDICE

### Tabla de Contenidos

1. ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN.....	8
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	9
3. OBJETIVOS	
3.1    Objetivos Generales.....	10
3.2    Objetivos Específicos.....	10
4. MARCO CONCEPTUAL	
4.1    Definición de planificación estratégica.....	10
4.2    Etapas de una planificación estratégica.....	10
5. METODOLOGIA.....	20
6. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	
6.1    Identificación Básica.....	24
6.2    Descripción General.....	24
6.3    Historia de la Empresa.....	24
6.4    Estructura Organizacional.....	24
6.5    Principales Áreas.....	25
6.6    Principales Servicios.....	25
6.7    Principales Clientes.....	27
7. DEFINICION DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	
7.1    Definición del alcance y las competencias únicas del negocio.....	28
7.2    Definición de prioridades.....	29
7.3    Determinación de alternativas de crecimiento.....	30
7.4    Desafíos generados por el alcance y competencias únicas.....	31
7.5    Misión de la empresa.....	31
7.6    Visión de la empresa.....	32
8. ANÁLISIS EXTERNO	
8.1    Caracterización de la industria.....	33
8.2    Industria del Call-center en Chile.....	35
8.3    Las cinco fuerzas de Porter.....	39
8.4    Perfil atractivo de la industria.....	42
8.5    Conclusiones del Análisis Externo.....	43

9. ANÁLISIS INTERNO	
9.1 Diagnostico PCI.....	44
9.2 Conclusiones del Análisis Interno.....	46
10. MATRIZ FODA	
10.1 Fortalezas.....	47
10.2 Debilidades.....	47
10.3 Oportunidades.....	48
10.4 Amenazas.....	48
11. FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA	
11.1 Cerrar acuerdos con clientes para operar en filiales de Latinoamérica.....	51
11.2 Otorgar un servicio más completo que el actual, incluyendo un estudio de recuperación de capital, asociado a la facturación.....	52
11.3 Ampliar la participación de mercado en los sectores en que se está actualmente.....	53
12. PASOS A SEGUIR EN EL FUTURO.....	54
13. CONCLUSIONES.....	55
14. BIBLIOGRAFÍA.....	56
15. ANEXOS	
15.1 Anexo 1.....	57
15.2 Anexo 2.....	59
15.3 Anexo 3.....	60
15.4 Anexo 4.....	61
15.5 Anexo 5.....	65
15.6 Anexo 6.....	68

## Tabla de Ilustraciones

### Índice de Figuras

Figura 1.....	11
Figura 2.....	15
Figura 3.....	25
Figura 4.....	26

### Índice de Tablas

Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	21
Tabla 3.....	22
Tabla 4.....	42
Tabla 5.....	47
Tabla 6.....	48
Tabla 7.....	49

### Índice de Gráficos

Gráfico 1.....	27
Gráfico 2.....	34
Gráfico 3.....	35
Gráfico 4.....	38
Gráfico 5.....	52
Gráfico 6.....	52
Gráfico 7.....	53

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente trabajo consiste en un estudio realizado en la empresa OptimizaChile Ltda., de ahora en adelante "OptimizaChile", que se dedica al negocio del Call-Center y Telemarketing, y que realiza diversos tipos de estudios y análisis de mercado a nivel nacional. Dentro de esto, elabora principalmente informes periódicos, con indicadores de calidad, específicamente índices de gestión, que fiscalizan los procesos de emisión, distribución y devoluciones de estados de cuenta, así como también control de procesos de devoluciones de estados de cuenta y recuperación de datos.

OptimizaChile fue fundada en el año 2001, alcanzando una posición de liderazgo en su campo de acción, contando con gran experiencia y conocimiento en los distintos procesos involucrados en cada una de las etapas del ciclo de facturación de empresas de retail, banca, telefónicas, carreteras y de negocios similares.

OptimizaChile cuenta con importantes clientes en diferentes industrias (retail, banca, telefónicas, autopistas, etc), lo que le permite generar indicadores de calidad y comparativos de mercado, otorgándole a sus clientes una poderosa herramienta de toma de decisión, para mejorar continuamente sus procesos.

OptimizaChile tiene actualmente un conjunto de proyectos que contemplan la investigación, desarrollo, producción, servicios y comercialización de productos estadísticos y de mercado, orientados a la industria del retail, banca, telefónicas y autopistas a nivel nacional. Los proyectos tienen distintos grados de desarrollo, por lo que se requiere de la definición una estrategia clara a seguir para poder enfrentar con claridad el futuro.

Es por esto que surge la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico, que le sirva a la Empresa para situarse en el mercado, conocer su negocio en detalle, sus antecedentes, sus requerimientos de financiamiento, su estrategia a seguir y metas a conseguir, siendo de gran utilidad para darse a conocer a sus proveedores y/o potenciales socios o inversores, de modo de conseguir fondos que permitan el crecimiento y expansión futura de la Empresa.

Es en este contexto que la siguiente memoria buscará entregar a la gerencia una manera ordenada de analizar decisiones, basada en el Análisis Estratégico, el cual buscará dar respuesta a las preguntas básicas que se tienen hoy por parte de los dueños; como, por ejemplo, cuáles son las reales capacidades de la empresa hoy en día, cómo se comportan sus competidores, cuáles son los productos que tienen mejor rentabilidad a nivel nacional e internacional, etc. Esto basándose en analizar la información que se tiene actualmente del mercado, ver con fundamentos cómo está la empresa, plantear y discutir con antecedentes concretos qué se puede hacer en el futuro y en definitiva, generar una instancia de conversación dentro de la empresa donde se pueda consensuar, alinear al personal y poner foco y recursos en lo que se va a realizar.

Finalmente, se plantearán los cursos estratégicos de acción que permitirán alinear a la Empresa en diversos ámbitos hacia el logro de sus metas y objetivos organizacionales.

Este informe se estructura como sigue: antecedentes generales, descripción del proyecto y justificación, objetivos (general y específicos), marco conceptual, metodología, descripción de la empresa, definición de misión, visión y objetivos de la empresa, análisis externo, análisis interno, matriz FODA, formulación de la estrategia, conclusiones, bibliografía y por último anexos.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Al comenzar este siglo XXI, los empresarios, administradores y economistas se encuentran frente a desafíos de enormes dimensiones. La tendencia hacia la globalización, que se presenta en todas las actividades significativas de negocios, ha acarreado por resultado un aumento dramático en la intensidad y diversidad de la competencia. Hoy en día un empresario no solo debe comprender los mercados locales que le son familiares, sino también las sutilezas de negociar en mercados foráneos en contra de competidores que no le son familiares, especialmente con la apertura económica que se vive en el país desde hace algunos años. La tendencia creciente hacia la globalización se origina en las fuerzas de la tecnología, las que están dando nueva forma a las industrias y afectando profundamente los modos de competir. Estas dos fuerzas de globalización y tecnología exigen una nueva forma de liderazgo.<sup>1</sup>

De este modo, se torna de gran importancia para el logro de ésta exigente tarea, que el administrador pueda articular una visión amplia y proyectada de la empresa, de manera de realizar una buena gestión estratégica, que logre imprimir la visión de la empresa a toda la organización, desarrollando constantemente y poniendo en práctica de manera pragmática, nuevos objetivos y metas estratégicas que logren el éxito sustentable en el tiempo de la organización.

Si bien es cierto "OptimizaChile" cuenta con casi diez años de experiencia, el hecho de ser un servicio particular hace que sea fácil de copiar por otra empresa que tenga similares competencias y tecnología, ya sea acá en Chile o en el extranjero, por lo que es importante saber cuáles son las verdaderas ventajas competitivas y limitaciones con el fin de anticipar las dificultades que se pudiesen generar.

Dicho lo anterior, este proyecto se justifica básicamente por la voluntad que posee el gerente general y dueño de la empresa de crecer ordenadamente, crear objetivos y metas, a través de una metodología clara, que permita comprometer lo planteado y dar seguimiento a lo acordado.

De este modo y ante las diversas opciones que existen actualmente, se cree que una planificación estratégica es el mejor camino a seguir en este momento para la empresa, ya que es necesario tener una herramienta de análisis y discusión para tomar las mejores decisiones en el futuro, de manera consensuada y con una metodología simple y directa.

Podemos agregar además que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción<sup>2</sup>.

Así, en la presente memoria se realizará un estudio basado en este enfoque estratégico, tomando como objeto de estudio la empresa "*OptimizaChile Ltda*", de modo de analizar su situación competitiva actual y desarrollar un planteamiento estratégico acorde con las exigencias actuales mercado, que permita la formulación de cursos estratégicos de acción que alineen a la Empresa en el logro de sus metas y objetivos organizacionales propuestas en el tiempo.

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold, y Wehrich, Heinz; Administración: Una Perspectiva Global.

<sup>2</sup> George A. Steiner (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber".

### **3. OBJETIVOS**

#### 3.1 Objetivos Generales

Elaborar un Plan Estratégico de Negocio para la empresa “OptimizaChile Ltda”.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Obtener y documentar antecedentes de la situación actual de la Empresa.
- ✓ Analizar la industria en la cual está inmersa la Empresa.
- ✓ Evaluar y diagnosticar la situación competitiva actual de la Empresa.
- ✓ Elaborar un plan estratégico de negocio para la Empresa.
- ✓ Entregar a la Empresa una metodología simple y documentada para el seguimiento y actualización del plan en el futuro.

### **4. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se detallan los pasos a seguir para la elaboración de un plan estratégico; que comience con la definición de declaraciones básicas tales como, misión y visión, fundamentadas y consensuadas, luego se tracen objetivos estratégicos para cumplir con dichas declaraciones y termine con iniciativas estratégicas que sirvan para alcanzar los objetivos trazados. En este sentido el valor agregado de este capítulo se remite a darle una estructura a la planeación estratégica, además de la presentación de la misma en un formato adecuado para su posterior consulta.

#### **4.1. Definición de planificación estratégica**

Una buena definición de Planificación Estratégica se puede leer como “una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”<sup>3</sup>.

Pero la verdad es que una forma más simple y adecuada de definirla es la siguiente, “la planificación estratégica es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos”<sup>4</sup>, la cual nos servirá de guía en nuestro trabajo de aquí en adelante.

---

<sup>3</sup> Dipres. Guía de Planificación Estratégica. Santiago, Chile.

<sup>4</sup> Ibarra, 2004.

## 4.2. Etapas de una planificación estratégica

La generación de una estrategia no puede sustentarse en opiniones o instintos, sino más bien, ésta debe estar basada en el análisis del entorno y de la situación al interior de la organización.

Es así como el proceso de planificación estratégica se puede dividir en los siguientes cinco puntos:

- i. Selección de la misión, la visión y las principales metas corporativas.
- ii. Análisis del entorno competitivo de la organización, y a través de éste identificar las oportunidades y amenazas.
- iii. Análisis del ambiente interno de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización
- iv. Determinación de estrategias en base a las fortalezas, donde éstas sean capaces de corregir las debilidades, con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas y debilitar las amenazas externas.
- v. Formulación, implementación y presupuesto de las estrategias.

Según el enfoque tradicional, la planificación estratégica se desarrolla en base a pasos secuenciales, los que son expuestos en la figura 1. El ciclo comienza con la definición de la misión y de las principales metas corporativas de la organización. Luego se realiza el análisis del ambiente interno y externo de la organización con el fin de determinar una estrategia apropiada para la organización. Este proceso finaliza con el diseño de estructuras organizacionales adecuadas y de sistemas de control, con el fin de poner en acción la estrategia escogida.

**Figura 1: Elementos de la Planificación Estratégica**



Fuente: "Administración estratégica: Un enfoque integrado". Charles W. Hill & Gareth R. Jones

#### **4.2.1. Definición de la Misión, Visión y las metas corporativas**

El primer elemento del proceso de planificación estratégica es la declaración de la misión. La misión de una organización muestra la esencia de lo que ella es. Una misión bien definida está conformada a partir del alcance del negocio, su visión, metas a grandes rasgos, y expresa los valores filosóficos que sustentan su actuar. El Alcance del Negocio demarca las áreas en las que la organización compete. Define la cartera de negocios, nombrando aquéllos en que la organización pretende ingresar y los que piensa abandonar y les asigna recursos, tanto tangibles como intangibles. En síntesis, identifica los productos y/o servicios generados, los mercados atendidos y el alcance geográfico que abarca.

Por otro lado, la misión incluye la tarea de asignar prioridades para la distribución de los recursos.<sup>5</sup>

El alcance del producto, el alcance del mercado y el alcance geográfico, son dimensiones básicas para definir el territorio competitivo de la organización.

La Visión de la organización es el segundo componente en la declaración de la misión corporativa. Ésta indica las aspiraciones que se quieren lograr en la organización, explicando la dirección de ésta y el punto de destino a donde se quiere llegar.

Tanto la Misión como la Visión deben ser expresiones únicas para cada organización, aportando información respecto de la dirección en la cual debe avanzar la organización.

Por otro lado, la determinación de Metas u Objetivos convierte a la misión y visión en indicadores del desempeño de una organización, representando un compromiso para lograr resultados específicos. La definición de Valores, o cultura de la organización, son una síntesis de la filosofía corporativa, la que está compuesta por valores, ambiciones y prioridades filosóficas esenciales. A su vez, éstos plantean la forma en que la organización planea llevar a cabo sus actividades y, a menudo, expresan el reconocimiento de la responsabilidad social y ética de la firma.

#### **4.2.2. Análisis Externo**

El Análisis Externo presenta una segregación del sector desde sus aspectos más generales hasta los más específicos, con la finalidad de conocer los factores que determinan el nivel de competencia existente. A través del reconocimiento de estos factores es posible identificar las oportunidades y amenazas. Esta segregación se realiza a través del análisis del entorno general (macroentorno) y del entorno específico (microentorno).

Para determinar el conjunto de fuerzas que configuran el entorno general o macroentorno del sector, se plantea la utilización de la herramienta PEST, herramienta planteada por Jonson y Scholes (1997), la que detalla los indicadores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que

---

<sup>5</sup> Arnoldo Hax / Nicolas Majluf; Estrategias para el liderazgo competitivo. 2004.

afectan a las organizaciones, y cuyas tendencias no están directamente influidas por las actuaciones de las empresas del sector.

A pesar de que las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las organizaciones, existe un grupo más específico de fuerzas que influyen directamente y que afectan fuertemente la planificación estratégica de las actividades de la organización. Para delimitar la estructura básica del sector se presenta el análisis del entorno específico a través de la herramienta de las cinco fuerzas, planteada por Michael Porter (1979), metodología que identifica las fuerzas competitivas existentes en el sector y la concentración del mismo.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales componentes del mercado:

- a) *Competidores Directos*: Conjunto de organizaciones que ofrecen el mismo bien o producto.
- b) *Clientes*: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- c) *Proveedores*: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- d) *Productos Sustitutivos*: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- e) *Competidores Potenciales*: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Considerando que la influencia competitiva en las industrias es variada, el modelo de Porter permite medir elementos de competencia de la industria, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes. Todas estas fuerzas conforman un marco que incide tanto en el comportamiento como en el resultado de la empresa.

Las fuerzas que identifican el modelo de Porter son:

- a) *La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales*. Esta fuerza se fundamenta en alcanzar un lugar de privilegio y la preferencia del cliente entre las demás empresas existentes. La rivalidad competitiva aumenta cuando los movimientos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.
  - La rivalidad se incrementa cuando hay muchos competidores o estos están igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la posibilidad de acciones estratégicas. En cambio, si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que unas pocas dominen el mercado.
  - La rivalidad aumenta cuando existen elevados intereses estratégicos. Mientras más oportunidades existan, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas.
  - La rivalidad se ve aumentada en relación a la existencia de fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos generan que muchos

competidores continúen en el mercado a pesar de que enfrenten situaciones difíciles o rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están constituidas por activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

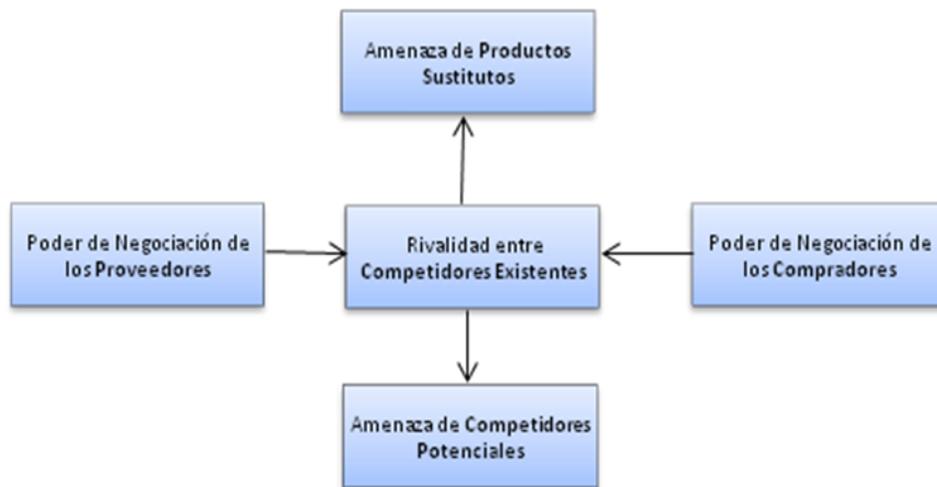
- b) *El poder de negociación que ejercen los clientes.* Los clientes pueden inclinar la negociación a su favor cuando existen productos sustitutos en el mercado, exigiendo calidad, un servicio superior y precios bajos, generando que los proveedores compitan entre sí por esas exigencias.
- c) *El poder de negociación de los proveedores.* Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los productos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.
- d) *La amenaza de productos sustitutos.* En un sector el sustituto del bien o servicio puede asignar un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras dado que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos influye en que el cliente esté continuamente comparando la calidad, el precio y el desempeño. Cuando un competidor logra identificar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran, este puede disminuir el atractivo del sustituto.
- e) *El ingreso potencial de nuevos competidores:* Determina la pretensión que tiene una empresa de ingresar al mercado con el objetivo de alcanzar una participación en él. Este ingreso depende de las barreras creadas por los competidores existentes, determinando si el mercado es atractivo o no.
- Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como fabricación, compras, marketing, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desincentivo para el ingreso de competidores, ya que estos se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.
  - Diferenciación del producto. Esta se representa por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes.
  - Requisitos de capital. Corresponde a la necesidad de recursos financieros para competir en la industria. Esta necesidad está asociada con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
  - Costos de cambio. Esta barrera es la basada en la existencia de costos al cambiar de proveedor. Estos se reflejan en los costos de entrenar de nuevo al personal, la

dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

- Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la comercialización de su producto y deben, por ejemplo, convencer a los distribuidores existentes que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal. Mientras más restringidos tengan los competidores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso.
- Ventajas de costo, independientes de la escala. Este tipo de barrera existe cuando las empresas que constituyen el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales, independientemente del tamaño y de sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.
- Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, compradores y proveedores, por otra parte la presión competitiva vertical está representada la existencia de productos sustitutos y por los competidores potenciales (ver figura 2). De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

**Figura 2:** Modelo de las cinco fuerzas, Michael E. Porter



Fuente: "Administración estratégica: Un enfoque integrado". Charles W. Hill & Gareth R. Jones

### **4.2.3. Análisis Interno**

Los elementos del ambiente externo no son los únicos factores que inciden en una organización, sino también las capacidades de sus recursos, la posición de costo relativa y la fortaleza competitiva en relación con sus rivales; es decir se identifican las fortalezas y debilidades de la organización. Para determinar estos factores se realiza un Análisis Interno a través de diferentes herramientas, como la auditoría de recursos, la que identifica los recursos disponibles que sirven para aplicar la estrategia. Otra herramienta es el análisis de definición de competencias, que determina como están siendo utilizados los recursos para crear competencias en las distintas actividades y en los procesos que vinculan esas actividades. El análisis de la Cadena de Valor, desarrollada por Michael E. Porter (1985), es útil para entender y describir estas actividades y sus vínculos con los productos y servicios que la empresa produce. Por último, existe otra forma de evaluar fortalezas y debilidades dentro de una organización, así como el impacto que tienen, que es el Perfil de Capacidad Interna (PCI).

El PCI es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa como conjunto. El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías:

#### **La capacidad directiva**

En esta parte se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

#### **La capacidad competitiva**

Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio, diferenciación, etc. Todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto o servicio.

#### **La capacidad financiera**

Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc.

#### **La capacidad tecnológica**

Evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en el apoyo de la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo y control; y en el uso de sistemas computacionales.

#### **La Capacidad del talento humano**

Llamada también capacidad de Potencial Humano, analiza la Cultura Organizacional de sus trabajadores y demás miembros de la organización, y desde el punto de vista de su Capacidad Técnica.

#### **La capacidad administrativa**

Se analiza desde cuatro puntos de vista su funcionamiento directivo, los que son: planeación, organización, dirección y control.

#### **4.2.4. Análisis FODA y reevaluación de los intereses de la organización**

En esta parte se deberá reunir las principales observaciones del análisis externo e interno, explicitando tanto las Oportunidades y Amenazas en una matriz de evaluación de factores externos (MEFE), así como las Fortalezas y Debilidades en una matriz de evaluación de factores internos (MEFI), para así construir la matriz FODA a partir de la intersección de ambas.

Es en este momento cuando se deberán poner sobre la mesa las ideas del Gerente General que tiene para los próximos años y hacer el ejercicio de contrastarlos con el análisis hecho anteriormente en el FODA, para darle la aprobación o el rechazo a los proyectos que se han pensado realizar.

Esto nos llevará a reevaluar lo soñado como misión, visión y objetivos planteados en primera instancia o a mantenerlos y darles el sustento necesario para llevarlos a cabo.

#### **4.2.5. Selección y formulación de estrategias**

La selección y formulación de estrategias forma parte de las etapas de la planificación estratégica, e involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dada las fortalezas y debilidades internas de la organización en conjunto con las oportunidades y amenazas externas

El análisis comparativo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en términos competitivos se conoce como FODA. Este análisis es más bien cualitativo que cuantitativo e impulsa la generación de alternativas estratégicas para la organización, las que deben ser evaluadas con respecto a su capacidad de llevarlas a cabo.

Las alternativas estratégicas generadas pueden presentarse a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. La selección de las estrategias a seguir deben estar fundamentadas en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

##### *a) Estrategias a nivel Funcional*

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos. Existe un buen número de modernas estrategias de manejo de operaciones dirigidas básicamente al nivel funcional, por ejemplo, la Administración de Calidad Total (TQM)<sup>6</sup>, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventario Just in Time (JIT)<sup>7</sup> y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.

---

<sup>6</sup> TQM es una filosofía administrativa concentrada en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios de una empresa, que además enfatiza que todas sus operaciones deben orientarse a esta meta.

<sup>7</sup> La Filosofía Básica del Just in Time consiste en economizar costos de mantenimientos de inventario al hacer que los productos lleguen justo a tiempo y no antes.

### b) Estrategias a nivel de Negocio

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Existen tres estrategias genéricas a nivel de negocios: la primera de Liderazgo en Costos, la segunda de Diferenciación y una tercera Enfocada en un nicho particular de mercado (ver tabla 1)<sup>8</sup>.

**Tabla 1:** Selecciones de producto/mercado/habilidades distintivas y estrategias genéricas competitivas

	Liderazgo en Costos	Diferenciación	Concentración
Diferenciación del Producto	Bajo (principalmente por precios)	Alta (principalmente por la exclusividad)	Baja a Alta (precios o exclusividad)
Segmentación del Mercado	Bajo (mercados masivos)	Alta (varios segmentos de mercado)	Baja (uno o pocos segmentos)
Habilidades Distintivas	Fabricación y Administración de Materiales	I & D, Ventas y Marketing	Cualquier tipo de Habilidad Distintiva

Fuente: "Administración estratégica: Un enfoque integrado". Charles W. Hill & Gareth R. Jones

Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente del tipo de organización que sea.

### c) Estrategias Globales

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir tales como: multidoméstica, internacional, global y transnacional, que una firma puede adoptar para competir en el mercado mundial.

Además es posible plantear los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Administración Estratégica, un enfoque integrado. Charles W.L. Hill/ Gareth R. Jones.

<sup>9</sup> Administración Estratégica, un enfoque integrado. Charles W.L. Hill/ Gareth R. Jones.

#### d) *Estrategia a nivel Corporativo*

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?, para la mayoría de organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación. Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Es importante señalar el rol de las alianzas estratégicas como alternativa para la diversificación. Algunas de las herramientas que se utilizan para lograr la integración vertical y diversificación, son las adquisiciones o generación de nuevas operaciones. También son consideradas cómo compañías diversificadas las que pueden reestructurar su portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

## 5. METODOLOGÍA

A continuación se detalla la metodología a utilizar en este estudio, es decir, el “como” se van a hacer las cosas para poder diseñar con éxito el plan estratégico, uniendo el desarrollo del trabajo al marco teórico antes descrito.

El desarrollo de la presente memoria está enmarcado en una metodología de investigación, es decir, en un conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se han planteado los problemas y se han propuesto soluciones.

Luego, la metodología planteada se preocupa de abordar los siguientes 5 puntos en forma independiente a través de 5 talleres de conversación entre los altos ejecutivos de la empresa, el Gerente General, el Gerente Comercial, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Administración y Finanzas, donde se obtendrá información referente al proceso productivo e investigación, clientes, productos, estrategias, estadísticas relevantes del negocio y evolución de la Empresa, y lo más importante, se buscará conversar de forma sistemática con el fin de consensuar, alinear, reforzar ideas y poner foco.

Dichos talleres serán guiados por el Gerente de Operaciones y se centrarán su importancia en el “conversar y escuchar” dentro de la organización, de forma de encontrar así las respuestas a cada uno de los ítems, por medio de encuestas, entrevistas, diagrama de Abell, Matriz FODA, creación de Indicadores, etc. Se estructurarán como sigue:

**Presentación de la Empresa:** es un primer taller declarativo, en donde se explica y documenta el funcionamiento y estructura actual de la Empresa, describiendo su misión, visión, organigrama, unidades de negocio, productos y servicios, habilidades distintivas, recursos estratégicos, mercados y estrategia actual de ésta, entre otros. Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy a hacer? En otras palabras, ¿Qué oferta presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa?

**Análisis Externo:** tiene como objetivo el analizar tanto el macroentorno como el microentorno en donde se desenvuelve la Empresa. Para estos fines se realiza un análisis PEST, un análisis de la realidad actual de la Pymes en Chile, un estudio de la industria en la cual está inmersa la compañía y un análisis de las 5 fuerzas de Porter, identificando las principales oportunidades y amenazas vinculadas a la Empresa en estudio. De esta manera, las dimensiones a analizar para la industria serán: intensidad de la rivalidad entre competidores, barreras a la entrada, barreras a la salida, disponibilidad de sustitutos, poder de los proveedores, poder de los compradores y acciones gubernamentales.

**Análisis Interno:** el objetivo de esta etapa es vislumbrar los problemas, debilidades y fortalezas que presenta internamente la Empresa. Para esto se realiza un completo análisis interno de la compañía, en cuanto a sus estrategias actuales. La metodología elegida para realizar el análisis interno, la cual explica de mejor manera el funcionamiento de una empresa como OptimizaChile, que corresponde a una Pyme, sin unidades estratégicas de negocio desarrolladas, ni tiene establecidas de manera formal actividades primarias y de apoyo, será el Perfil de Capacidad Interna.

Así se analizarán las diferentes categorías definidas por el PCI, y en ellas también sus atributos relevantes, para luego construir la llamada “Matriz PCI” (ver tabla 2). Esta clasifica cada atributo como fortaleza o debilidad, según sea la realidad de la empresa bajo una graduación de “alto”, “medio” y “bajo”; para posteriormente evaluar su impacto dentro de la organización con la misma graduación.

**Tabla 2:** Matriz PCI.

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Atributo 1	X						X		
Atributo 2				X			X		
Atributo 3				X					X
...		X						X	
Atributo n						X	X		

*Fuente: Elaboración propia*

Así se identifican las fortalezas y debilidades de la organización clasificadas según su relevancia e impacto.

**Análisis FODA:** Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, descritas en el análisis externo e interno, se puede confeccionar la matriz FODA, que permite encontrar las opciones estratégicas que existen. Así se enumerarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes de los análisis externo e interno realizados. El paso siguiente es evaluarlas según su importancia en el análisis.

Esto se realizará a través de las matrices MEFI y MEFE que evalúan los factores internos y externos respectivamente. Las matrices tienen estructuras similares y para construirlas se procede de la siguiente forma:

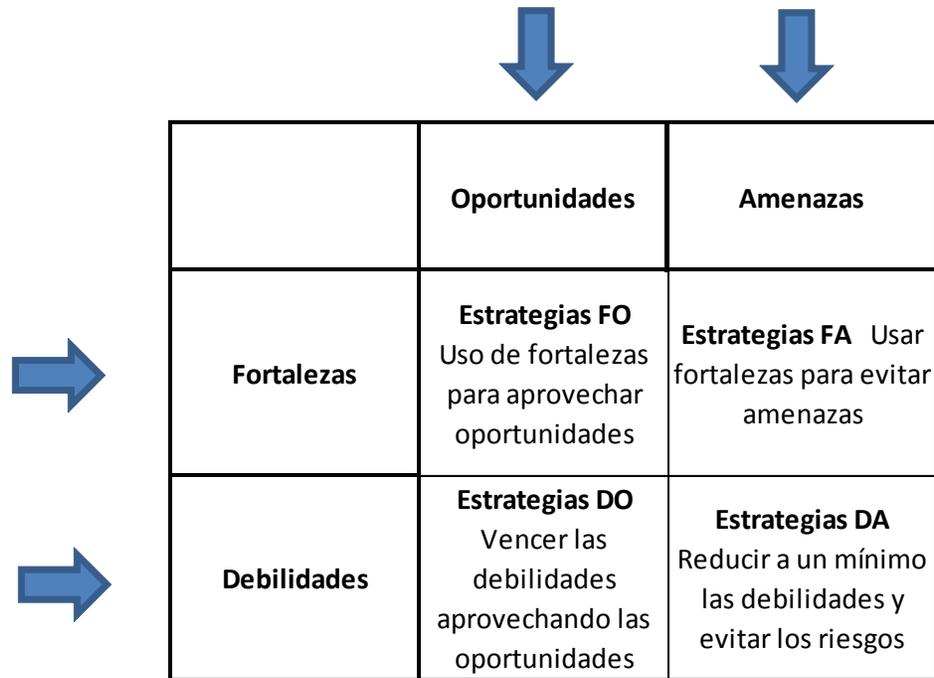
- Se asigna un peso relativo a cada factor (entre 0% y 100%) de acuerdo a la importancia relativa que posea. La suma de todos los pesos para cada matriz debe ser 100%.
- Se califica cada uno de los factores con nota de 1 (baja importancia) a 5 (alta importancia).
- Se calcula entonces el peso ponderado de cada factor dentro de la matriz, multiplicando la calificación asignada con su peso relativo correspondiente.
- Se suman los pesos ponderados para obtener las calificaciones correspondientes a la fuerza interna total, en el caso de la MEFI; y de lo favorable del medio para la organización, en caso de la MEFE.

Luego, en una matriz de doble entrada, se procede a relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y conjurar el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de Estrategias para la organización. La esquematización de la matriz FODA se puede representar según la tabla 3.

Al confrontar cada uno de los factores FO – FA – DO – DA, deberán aparecer las distintas alternativas estratégicas, las que pueden ser de diferenciación, de calidad, de segmentación, etc.

De esta intersección emergen las estrategias, pero también muchas veces de esta misma matriz se pueden obtener actividades, tácticas o políticas. La eficiencia está en saber reconocerlas y sobretodo aplicarlas.

**Tabla 3:** Matriz FODA.



	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>Estrategias FO</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>Estrategias FA</b> Usar fortalezas para evitar amenazas
Debilidades	<b>Estrategias DO</b> Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades	<b>Estrategias DA</b> Reducir a un mínimo las debilidades y evitar los riesgos

*Fuente: Manual FODA.*

**Rediseño Estratégico de la Empresa:** esta etapa tiene como objetivo la redefinición de las principales características estratégicas y organizacionales de la compañía. Para esto se realizará una revisión de lo que se quiere para la empresa en los próximos años de modo de reformular la misión y visión de la Empresa y replantear los desafíos y objetivos organizacionales, de acuerdo con lo que nos plantea el análisis FODA. Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc.

**Recomendaciones y Cursos Estratégicos de Acción:** finalmente se elaboran una serie de cursos estratégicos de acción que buscan alinear a la Empresa hacia el logro de sus principales metas y objetivos organizacionales, acorde con el replanteamiento estratégico de la compañía.

Una vez obtenida la información se procede a su análisis, logrando así el diagnóstico de la Empresa y, a partir de éste, desarrollar un plan estratégico de negocio para ésta.

Cabe destacar que, para cada uno de los mencionados talleres, donde se abordaron estos temas la Gerencia de Operaciones preparó previamente material y antecedentes (de la empresa, el mercado, los competidores, etc.), elaborando presentaciones, donde se invitó a discutir ordenadamente los temas planteados, teniendo un marco contextual, conceptual y metodológico que facilitara la discusión basada en datos y juicios fundados.

El calendario de realización de estos talleres y sus títulos fue el siguiente:

**Viernes 01/10/10, Taller 01: Definición de la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.**

Determinar alcance temporal de la Misión y Visión.

Diseñar y aplicar cuestionario Misión-Visión en 4 ámbitos principales: De Servicio o Producto, De Mercado, Geográfico y de Competencias Únicas.

Definir desafíos asociados al presente y futuro, de c/u de los 4 ámbitos.

Ponderar dichos desafíos y elaborar la Misión, la Visión y los objetivos principales.

**Viernes 08/10/10, Taller 02: Análisis Externo.**

Caracterización de la Industria.

Industria del Call-Center en Chile.

5 Fuerzas de Porter.

Atractivo de la Industria.

Conclusiones.

**Viernes 22/10/10, Taller 03: Análisis Interno.**

Diagnostico PCI en las siguientes capacidades: Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica, de Talento Humano y Administrativa.

Conclusiones.

**Viernes 29/10/10, Taller 04: Análisis FODA.**

Enumerar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas claves.

Evaluarlas a través de matrices MEFI y MEFE.

Construcción de la Matriz FODA.

**Viernes 12/11/10 y viernes 19/11/10, Taller 05: Formulación de la Estrategia.**

Revisión de la Declaración de Intereses

Planes Generales.

Planes Específicos.

Determinación del Presupuesto Estratégico.

Conclusiones.

## **6. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **6.1. Identificación Básica**

Razón Social: Sociedad de Control y Estadística Optimiza Chile Limitada.

RUT: 77.777.150-7

Domicilio: Avda. Francisco Bilbao N° 2904, Comuna de Providencia Santiago

Teléfonos: (2) 3526500 – (2) 3526502

Correo electrónico: fmujica@optimizachile.cl

Representante Legal: Adelaida Adamo Ibáñez

Gerente General: Fernando Mujica Guitart

### **6.2. Descripción General**

“OptimizaChile Ltda.”, es una sociedad limitada de carácter privado. En cuanto a su tamaño, según la clasificación que realiza la SOFOFA, corresponde a una pequeña empresa desde el punto de vista de trabajadores que posee (45 actualmente) como de sus ventas anuales (13.565 Uf el año 2009). La empresa está en el rubro de los estudios de mercado, en el negocio del telemarketing y call-center.

### **6.3. Historia de la Empresa**

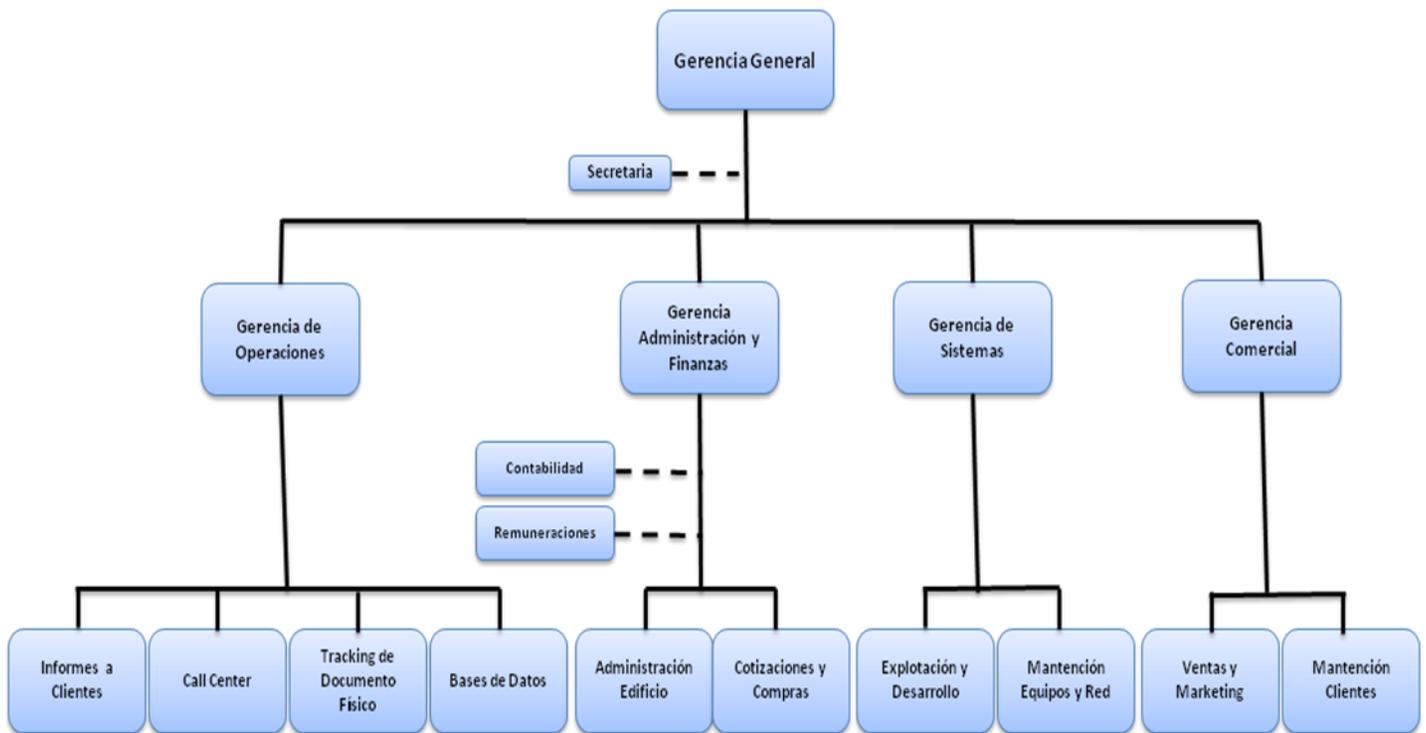
OptimizaChile Ltda. nace en el año 2002 fundada por profesionales con más de 15 años de experiencia en el medio, principalmente por la necesidad de llenar un nicho vacío que se ocupara de entregar información imparcial sobre el comportamiento de todos los actores que intervienen en el proceso de emisión y distribución de documentos de cobro y así gestionar su pronta entrega. Su principal gestor es su Gerente General, Don Fernando Mujica, quién aprovechó su conocimiento del mercado, ya que poseía anteriormente una empresa de distribución de correspondencia.

### **6.4. Estructura Organizacional**

Por el tamaño que posee, OptimizaChile no presenta una estructura muy compleja. Básicamente la empresa está compuesta por la gerencia general y cuatro áreas funcionales bien definidas (ver figura 3).

Actualmente, la empresa cuenta con un número de ejecutivos de tiempo completo de 12 personas, más los ejecutivos de call.center que varían entre 30 y 40. Esta variabilidad responde a que, dependiendo del día del mes que se esté, se requerirán más o menos operadoras para realizar las encuestas. La distribución de estos ejecutivos es bajo dos modalidades: los que trabajan en las dependencias de la empresa (alrededor de 10) y los que realizan operaciones desde sus hogares, prestando servicios en forma virtual gracias a la tecnología existente en el call-center.

**Figura 3:** Organigrama OptimizaChile Ltda.



*Fuente: Directiva OptimizaChile Ltda.*

## 6.5. Principales Áreas

**Call-Center:** Sistema informático de vanguardia, atendido desde la central y también en forma remota (home-work). Cuenta con una plataforma de discado asistido y predictivo llamada Vibox.

**Administración:** OptimizaChile cuenta con un amplio personal de profesionales, capacitado para cumplir con los diversos requerimientos de nuestros clientes.

**Área de Devolución de Correspondencia:** Área de Tracking de Correspondencia independiente con personal calificado y bodega propia.

**Hardware:** Sala de Servidores HP de última generación, sistemas Firewall de alto nivel de seguridad, respaldo externo de información.

## 6.6. Principales Servicios

Sus productos principales se pueden dividir en cuatro grandes grupos:

**Entrega Oportuna de Correspondencia:** Elaboración de Informes por ciclos (vencimientos, mensuales, trimestrales, etc), los cuales entregan al cliente índices que muestran la efectividad de los distintos agentes y/o procesos involucrados en la entrega de correspondencia, como además el análisis de la línea de tiempo asociada al ciclo y la comparación con el mercado.

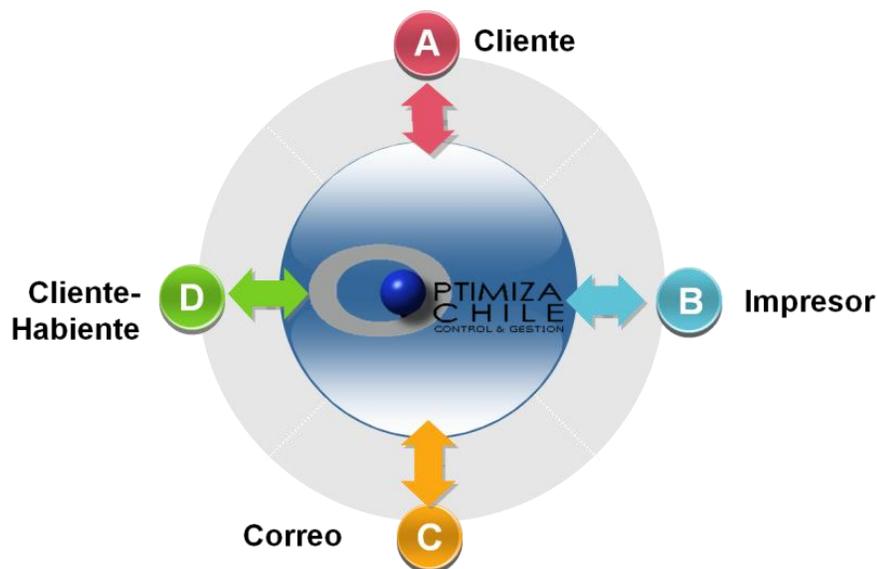
**Devoluciones con Valor Agregado:** Elaboración de Informes periódicos y bases de datos, a partir del tracking de la correspondencia devuelta por las distintas empresas de correo, aportando el motivo de devolución y analizando la coherencia y/o consistencia de los datos en el tiempo.

**Recuperación de Datos:** A partir de las bases de datos generadas por las devoluciones y las entregadas por los clientes, se recuperan los datos importantes para la entrega, tales como, direcciones, teléfonos, e-mail, etc, por medio de nuestro Call-Center y/o en fuentes externas e internas.

**Estudios Ad-Hoc:** Estudios diseñados especialmente de acuerdo a las necesidades de cada cliente, como por ejemplo, satisfacción de clientes, análisis de competencia, productos nuevos, evaluación de campañas publicitarias, pre-venta de productos y/o servicios, seguimiento y control de impresión, etc.

Todos estos servicios se caracterizan por tener a OptimizaChile como gestor de sinergias entre los agentes que actúan en el proceso de gestión de correspondencia (ver figura 4). Así, el “Cliente” dedica su esfuerzo al Core Business de su empresa y deja en las manos de un experto la generación de indicadores que le permiten hacer una gestión más eficiente sobre su correspondencia, el “Impresor” cuenta con un calendario y tiempo definido para sus procesos, lo que le permite organizar su operación y maximizar sus recursos, el “Correo” concentra su esfuerzo de oferta comercial (tiempo) en conjunto con las necesidades del cliente, contar con un calendario le permite también mejorar su operación al maximizar sus recursos y el “Cliente-Habiente” recibe el documento antes del vencimiento, por lo que éste puede revisar su cuenta y cancelar anticipadamente.

**Figura 4:** Modelo OptimizaChile



*Fuente: Elaboración propia en conjunto con la Directiva*

## 6.7. Principales Clientes

OtimizaChile mantiene relación estable con 13 clientes, los que aportan, normalmente, el total de los ingresos por explotación mes a mes. Los clientes que posee la empresa se distribuyen en 5 rubros principales (ver gráfico 1) siendo estos:

**Retail:** Lider, La Polar, ABC-Din, Johnson's, Pre-Unic, Hites y Ripley, los cuales significan un 41 % del total de clientes de OtimizaChile y corresponden a empresas del rubro del retail.

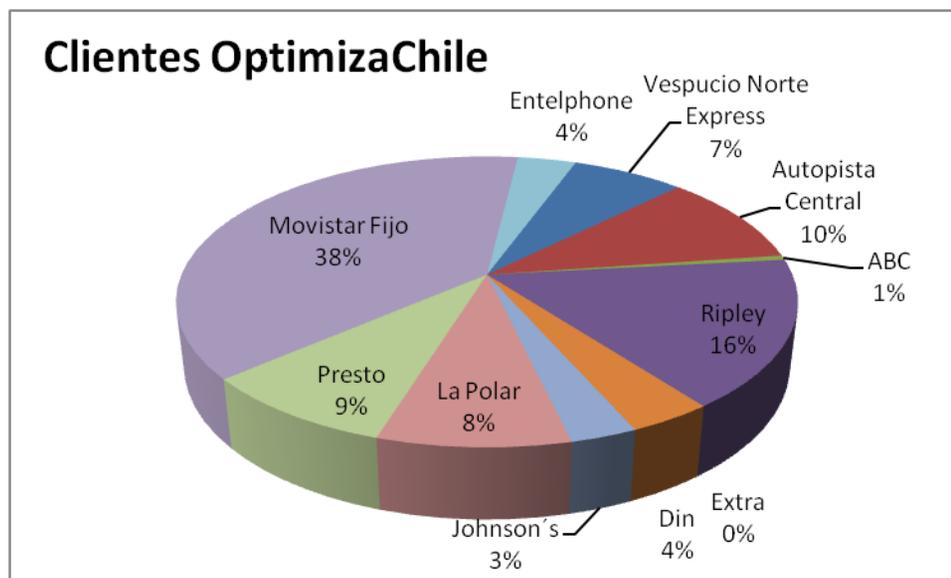
**Telefónicas:** Movistar y Entel, quienes aportan con un 42% de los ingresos de OtimizaChile y son dos de las grandes empresas de telefonía fija en Chile.

**Autopistas:** Autopista Central y Vespucio Norte, que tienen el 17% del total de los clientes y corresponden a 2 de las 4 carreteras concesionadas que existen en el Gran Santiago.

**Bancos:** Banco Ripley, perteneciente al holding Ripley.

**Farmacias:** Cruz Verde.

Gráfico 1: Clientes OtimizaChile



Fuente: elaboración propia

## **7. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **7.1. Definición del Alcance y las Competencias Únicas del Negocio**

Para definir el alcance se utilizó el “Cuestionario Misión” (ver anexo 1), que fue desarrollado de manera conjunta por el alumno y el gerente general de OptimizaChile. De los resultados obtenidos a partir de este cuestionario, se define el alcance de la misión, el que se presenta a continuación:

#### **7.1.1. Alcance temporal**

Debido a lo dinámico de la industria de los Call-Centers, y al hecho de que OptimizaChile es una PYME, se debe definir un alcance temporal que considere estas variables. Es por esto que se define como el alcance temporal de la misión un plazo de tres años comprendidos entre el primer semestre del año 2011 y el segundo semestre del año 2013. Durante este período se desarrollarán las estrategias y planes específicos que surjan de este trabajo.

#### **7.1.2. Alcance del servicio**

El alcance del servicio incluye todos los servicios que la empresa entrega actualmente a sus clientes y los que se proyectan entregar en el futuro. OptimizaChile en particular ofrece principalmente dos tipos de servicios a sus clientes: servicios de call-center, y servicios de administración de devolución de correspondencia.

Los servicios de call-center se concentran en la encuesta de entrega de correspondencia que realiza OptimizaChile desde el diseño, configuración, implementación y explotación de call-centers que posee la empresa en sus dependencias; por medio de éste, se entregan servicios de elaboración y distribución de reportes o informes, telemarketing y estudios de mercado. Todos estos servicios se realizan bajo un régimen outbound, es decir, llamadas salientes.

Los servicios de administración de devolución de correspondencia son realizados por un grupo de personas que trabajan en las dependencias de OptimizaChile, que reciben, registran y almacenan las devoluciones de los correos y luego se procesa la información para generar los informes.

En el futuro la empresa pretende continuar con los actuales servicios, potenciando el área de Call-Center, que es donde más rentable es el negocio.

#### **7.1.3. Alcance del mercado**

En cuanto a los mercados que la empresa atiende actualmente, se destacan los relacionados con empresas del retail, telefónicas, autopistas, banca y farmacias.

En el futuro la empresa pretende buscar nuevas oportunidades de negocios en empresas de cada uno de estos rubros que no estén cubiertas actualmente, otorgando mayor comparación de mercado en cada uno de los rubros y aprovechando la potencia que presenta un canal directo con el cliente como es una llamada telefónica.

#### **7.1.4. Alcance geográfico**

Los clientes a los cuales la empresa presta servicios se encuentran concentrados en la región metropolitana, a pesar de que la mayoría de los clientes opera en todo el territorio nacional.

En el futuro, OptimizaChile piensa convertirse en una empresa potente en todo el país, y además tener presencia en América del Sur, aprovechando el despliegue que tiene el retail chileno en esta zona.

#### 7.1.5. Competencias únicas

Las competencias únicas con las que cuenta la empresa se relacionan con la gestión operacional de los proyectos, esto se concreta por el know-how que transmite el gerente general por sus más de 20 años de experiencia en la industria, la alta metodología que la empresa imprime en sus procesos de gestión de llamadas y la flexibilidad que tiene debido a su tamaño reducido.

OptimizaChile aspira a convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional como pionera en el uso de metodologías definidas y alta tecnología lo que se traduce en una mejor contactabilidad y eficiencia en el manejo de las carteras asignadas.

### 7.2. Definición de Prioridades

Una vez definido el alcance de la Misión, en las dimensiones de tiempo, servicio, mercado, localización y competencias únicas; la empresa debe decidir cómo concentrará sus fuerzas para mantener el alcance actual, pero más importante aún, el cómo concretará las aspiraciones del alcance futuro. Esto quiere decir que OptimizaChile debe decidir cuáles son sus prioridades en estas dimensiones, tanto actuales como las futuras.

En la definición de prioridades, se cuantifican los esfuerzos en escalas con el objeto de destinar los recursos de manera enfocada a los productos o servicios.

#### 7.2.1. Prioridades a nivel de servicio

A nivel de servicio, los recursos actuales se concentrarán en la prospección de clientes y el telemarketing, como primera prioridad, seguido en importancia por la administración de devolución de correspondencia. Los servicios de administración de devolución de correspondencia seguirán recibiendo el actual nivel de recursos dado que a pesar de que no representan el giro original de OptimizaChile, no se puede prescindir de ellos, pues son servicios complementarios de valor agregado que se entregan actualmente a los clientes. Finalmente, por su reciente desarrollo y poco conocimiento de metodologías, los estudios ad-hock no recibirán mayor atención que la que el cliente requiera.

En el futuro en cambio, se pretende entregar el máximo de recursos al desarrollo de servicios de call-center en régimen outbound, y al uso de alta tecnología en la explotación del call-center propio.

#### 7.2.2. Prioridades a nivel de mercados

En lo que a mercados se refiere, OptimizaChile asigna una mayor importancia a los mercados relacionados con el ámbito del retail y telefónicas, por presentar mejores proyecciones y por la mayor experiencia que se posee en atenderlos. A las farmacias y carreteras se les asigna un nivel bajo de recursos por presentar pocas proyecciones y bajo nivel de llamadas.

En el futuro, OptimizaChile pretende concentrar su oferta de servicios en empresas de retail, pero su principal esfuerzo será aumentar el número de bancos, dado el potencial de crecimiento que tienen y el desconocimiento que poseen del poder de un call-center como auditor de correspondencia.

### 7.2.3. Prioridades a nivel geográfico

La empresa continuará destinando sus recursos a atender clientes en la Región Metropolitana, con prioridad, y a la zona central del país con un menor nivel de esfuerzo y recursos. Con respecto al futuro, la empresa pretende expandir sus servicios a nivel regional alcanzando países de Sudamérica, dado el nivel de acercamiento con clientes del retail que operan en la región.

### 7.2.4. Prioridades a nivel de competencias únicas

A nivel de competencias únicas, OptimizaChile concentra sus recursos en mejorar de manera constante su metodología y mantener la flexibilidad que lo caracteriza.

En el futuro, la empresa concentrará sus recursos en mejorar la tecnología y potenciar la marca OptimizaChile en el mercado. Pero lo que sin duda reviste la mayor importancia, es que este posicionamiento debe venir acompañado por un servicio que sea percibido de alta calidad. Esto se canalizará a través de lograr la mejor contactabilidad y por lo tanto eficiencia en el manejo de las carteras asignadas.

Con esta información se puede definir de manera correcta la Misión y la Visión de la empresa, pero antes de concluir esta definición se deben determinar las alternativas de crecimiento para las dimensiones de servicio y mercado definidos en el alcance.

## 7.3. Determinación de Alternativas de Crecimiento

Como se mencionó anteriormente, una buena forma de realizar una evaluación de las alternativas de crecimiento en la elaboración de la Misión es la segmentación de los productos y los mercados. Esta doble segmentación se realiza utilizando la llamada Matriz de Segmentación Producto-Mercado.

La matriz evalúa las diferentes opciones dentro del alcance producto-mercado, y escoge la mejor alternativa de crecimiento, valorando con nota 1 (carácter atractivo bajo), 2 (carácter atractivo medio) y 3 (carácter atractivo alto), cada par producto-mercado, derivada de sus respectivas evaluaciones de prioridad. Los resultados obtenidos se presentan en la figura N° 5.3 y sientan las bases para estrategias de desarrollo de mercados o productos, de diversificación o de penetración.

La matriz es dividida en cuadrantes con las combinaciones de alcance actual y futuro, para los servicios y mercados correspondientes, con su respectivo nivel de prioridad.

En el primer cuadrante, se encuentran los alcances actuales de servicios y mercados. Bajo este alcance la estrategia de crecimiento corresponde a penetración de mercados del retail y telefónicas; con servicios de telemarketing y prospección.

El segundo cuadrante, representa el desarrollo de nuevos mercados con servicios existentes. En este caso la principal fuerza de desarrollo será con servicios en empresas de retail faltantes y prospección para la Banca.

El desarrollo de nuevos servicios en mercados actuales se aprecia en el tercer cuadrante. Se destaca entonces la incursión en los mercados actuales con servicios de explotación de call-center con alta tecnología y bajo un régimen outbound.

Finalmente, en el cuarto cuadrante, el de la diversificación, se intensifican los esfuerzos en ofrecer servicios de explotación de Call-Center con alta tecnología a la Banca.

#### **7.4. Desafíos Generados por el Alcance y Competencias Únicas**

A través de la definición del alcance y las competencias únicas del negocio pueden establecerse los objetivos que la empresa debe cumplir. En esta parte se sintetizan los resultados obtenidos.

##### **7.4.1. Desafíos a nivel de servicio**

Aumentar la penetración de los servicios de explotación de Call-Center, centrando los esfuerzos en telemarketing y prospección.

##### **7.4.2. Desafíos a nivel de mercado**

Desarrollar con mayor fuerza el Mercado del retail, aprovechando el know-how de mercado existente y metodologías estandarizadas que posee la empresa.

Desarrollar al Retail como nicho más importante.

##### **7.4.3. Desafíos a nivel geográfico**

Desarrollar alianzas estratégicas orientadas a atender a clientes en otros países de Latinoamérica de forma remota.

##### **7.4.4. Desafíos a nivel de competencias únicas**

Formalizar la metodología propia de la empresa, basándose en el know-how.

Diseñar e implementar un sistema de comercialización que permita desarrollar la marca OptimizaChile en el mercado nacional como empresa líder en contactabilidad, para servicios de call-center y telemarketing.

Establecer alianzas estratégicas orientadas a mantener la tecnología a la par con las grandes empresas del país.

#### **7.5. Misión de la empresa**

La declaración de la misión de OptimizaChile es la que sigue:

“Proveer a toda empresa de productos o servicios de consumo masivo del país un servicio de comunicación con sus clientes eficiente, orientado a lograr una mayor rentabilización de sus

carteras, apoyado por la alta metodología y experiencia, y entregando información relevante y estratégica del negocio a sus clientes.”

## **7.6. Visión de la empresa**

La declaración de la Visión de la empresa, está constituida por dos variables, que la determinan por completo. Estas son la ideología esencial y el futuro soñado.

La ideología esencial muestra el propósito y los valores esenciales que posee la empresa expresados en el deseo de su fundador y gerente general. Los valores esenciales son:

Conformación de un grupo humano eficiente y capacitado, que promueva el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.

La entrega de servicios orientados al cliente y a la mejora de sus resultados.

El propósito de la existencia de OptimizaChile es “contribuir al desarrollo de una integración de nuestros clientes con el proceso de contacto con sus clientes”.

El futuro soñado corresponde a la máxima aspiración que la empresa tiene, es de largo plazo y determina el camino que la organización seguirá durante toda su existencia. El futuro soñado de OptimizaChile es entonces “ser reconocida como la empresa de mayor prestigio en la entrega de servicios de call-center de contactabilidad entre sus clientes, a nivel Latinoamericano”.

La Visión de OptimizaChile es entonces:

“Ser reconocida por sus clientes a nivel latinoamericano como una empresa líder en proveer servicios integrales y con valor agregado en la comunicación con sus clientes.”

## 8. ANÁLISIS EXTERNO

### 8.1. Caracterización de la industria

#### 8.1.1. Definición de call-center

Un call-center, principalmente se basa en la utilización de plataformas telefónicas y equipos conexos para mantener negocios y fortalecer la relación entre una empresa y sus clientes. En términos generales, consiste en una serie de operadores –humanos o automáticos- que reciben o emiten llamados telefónicos, apoyados en un software que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones cuyo objetivo central puede ser la venta, la atención de reclamos, la cobranza, entre otros.

A su vez la Asociación Chilena de Empresas de Call-Center (ACEC) señala que: “Un call-center – contact-center, es una plataforma de interacción multicanal: telefonía, web, celular, fax, es decir, cualquier medio de contacto que permita acercar, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa con sus proveedores y su actual y/o potencial mercado”.

La importancia de tener un call-center aumenta si se considera que los clientes dejan de hacer negocios con las empresas debido a que un 3% se cambia de ciudad, un 5% modifica sus necesidades, un 9% se cambió a la competencia, un 14% no está satisfecho con los productos y servicios, y un 69% no está conforme con el servicio que recibe.

En la clasificación de un call-center o centro de llamados, se distinguen tres tipos:

**Centros Inbound:** o centros que reciben llamadas de clientes, para dar soporte técnico, contestar preguntas, tomar pedidos, cotizaciones, dar saldos, información general, atender reclamos, reservas aéreas u hoteleras. La incorporación de números 800 facilita y hace más masiva la respuesta de clientes potenciales y aumenta la tolerancia de estos ante la espera telefónica.

**Centros Outbound:** Se trata de un call-center de salida principalmente orientado al telemarketing, donde se ofrecen distintos productos y servicios, se actualizan o enriquecen las bases de datos, se agenda visitas, se hace televenta, se realizan encuestas de satisfacción de clientes, estudios de opinión y de mercado o se realiza la gestión de cobranza.

**Centros Blending o Bidireccionales:** Corresponde a un call-center que cuenta con agentes telefónicos que hacen y reciben llamados indistintamente.

#### 8.1.2. Estructura Organizacional de un call-center

En la mayoría de los call-center existe una estructura organizacional de las operaciones de carácter piramidal. En la parte inferior de la pirámide se encuentran los teleoperadores, agentes o ejecutivos telefónicos, quienes son los intermediarios directos entre la empresa demandante de servicios y sus clientes. Luego vienen los supervisores, quienes normalmente tienen a su cargo no más de 10 ejecutivos y cuya misión es la coordinación y evaluación permanente de su equipo de trabajo, a través de variables tales como la calidad de las llamadas, la rapidez para responder o la cantidad de tiempo que los ejecutivos permanecen sentados respondiendo al tráfico de llamados.

En algunas empresas, los supervisores cuentan con canales de apoyo, llamados team leader, con el objetivo de conseguir estándares más altos en sus funciones. En caso de venta, también existen los certificadores, quienes deben corroborar que la negociación entre ejecutivo y cliente efectivamente se ha concretado y bajo qué condiciones se ha pactado.

Más arriba en la pirámide jerárquica, aparecen los coordinadores o jefes, quienes deben velar por el correcto desempeño de los supervisores y que fundamentalmente se identifican con una campaña específica para una empresa determinada de la cual son responsables.

Finalmente aparecen los niveles de gerencia, ya sea de negocios o de operaciones dependiendo de la especificidad de la empresa, bajo los cuales se coordinan todos los servicios que presta la compañía.

En el caso de un call-center propio, la estructura es mucho más simple, en cambio si nos enfrentamos a una empresa especialista en outsourcing, es probable que detectemos la presencia de varios subgerentes, dependiendo de la cantidad de empresas a las cuales se les preste servicios.

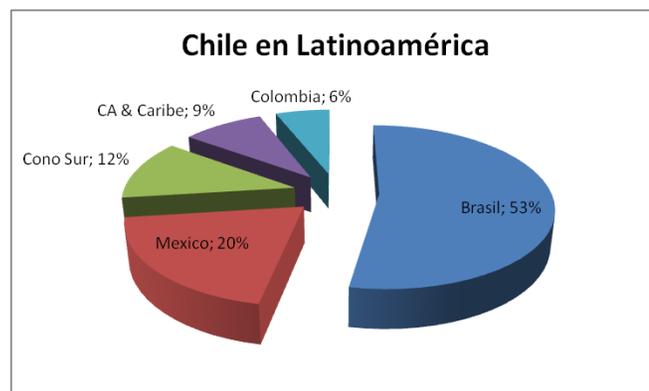
En general, existe un mayor número de agentes que puestos de trabajo, ya que si se considera que la mayor parte de las empresas funcionan bajo un sistema de turnos 24x7 para poder dar atención al cliente todos los días y en cualquier momento, una misma posición puede ser ocupada por hasta tres ejecutivos durante el mismo día.

### 8.1.3. Industria mundial

En la actualidad, este sector emplea en el mundo cerca de 8 millones de trabajadores/as, distribuidos en 4,8 millones de posiciones, de las cuales Estados Unidos representa el 55%, equivalentes al 2% de su fuerza laboral, le siguen el Reino Unido, Alemania y Francia. A nivel planetario, se facturan alrededor de US\$180 billones al año.

En América Latina y el Caribe, se registraron en el 2003 más de 330 mil trabajadores empleados en call-center, cifra que espera ser más que duplicada en el 2011. México y Brasil concentran cerca del 73% de las fuentes laborales y Argentina espera contar con más de 50 mil trabajadores para el próximo año (ver gráfico 2). Mientras en Estados Unidos, la industria del Call-Center se encuentra en período de madurez con más de 20 años de desarrollo y en Argentina y México se vive la etapa de crecimiento.

**Gráfico 2:** Facturación empresas de Call-Center (MMUS\$)



Fuente: Asociación Chilena de Empresas de Call-Center (ACEC)

#### 8.1.4. Tendencias

Las tendencias mundiales de la industria, que también corresponde a la realidad que se vive en nuestro país, se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

Gran parte de las empresas comienzan a recurrir a la externalización o tercerización (outsourcing) del servicio para ser más competitivas y eficientes. Además, existe una tendencia a una progresiva especialización de los proveedores de servicios de call-center.

Una tendencia a la deslocalización (offshoring) del servicio. Cada año son más las empresas, principalmente aquellas pertenecientes a los países desarrollados, que trasladan sus centros de llamado a países de África, Asia y América Latina que cuenten con una buena infraestructura tecnológica, dado los menores costos laborales que enfrentan en relación a lo que ocurre en sus países de origen. Por ejemplo, empresas estadounidenses trasladan sus centros a India y sus homólogas francesas los llevan a Marruecos y últimamente a Senegal o Madagascar.

Los factores críticos para la ubicación de un call-center son la disponibilidad, educación y costo del recurso humano, además de la infraestructura de comunicaciones. Es por ello que usualmente los centros de llamadas se instalan en ciudades universitarias o capitales de países donde abundan los jóvenes.

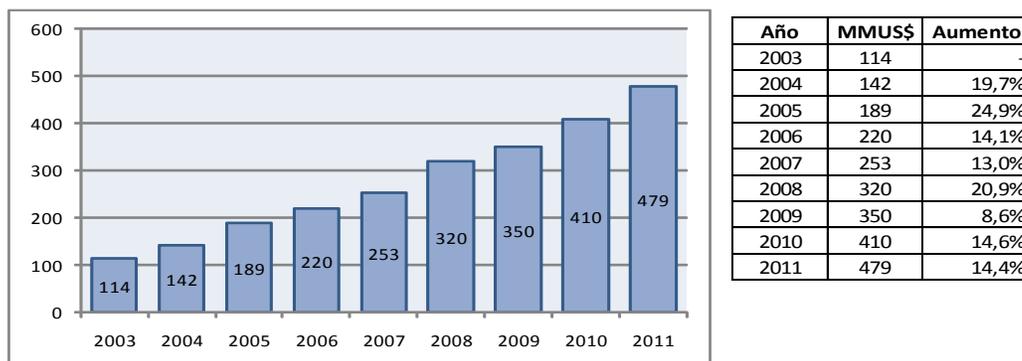
Además, un gran avance en la tecnología ha gatillado un proceso en el cual los centros de llamados se convierten en centros de contacto (Contact Center) y estos a su vez se transforman en e-contact. La tendencia dominante, es que el ejecutivo, ya no sólo presta asistencia telefónica al cliente, sino que también haga uso del mail, fax, chat y navegación asistida a través de páginas web.

### 8.2. Industria del call-center en Chile

#### 8.2.1. Antecedentes

La industria del Call-Center surge en Chile en la década de los 80. Con mas de 20 años en el país, ha experimentado un crecimiento explosivo en los últimos cinco, tendencia que, según estimaciones de la Asociación Chilena de Empresas de Call-Center (ACEC), llevaría al mercado nacional a experimentar un crecimiento hacia los MMUS\$ 480 (ver gráfico 3), contando con alrededor de 20.000 puestos de trabajo, para finales del 2011.

**Gráfico 3:** Facturación empresas de Call-Center (MMUS\$)



Fuente: Asociación Chilena de Empresas de Call-Center (ACEC)

En Chile, las empresas relacionadas con la actividad relacionada con los call-centers, se pueden separar en tres grupos:

El primero lo conforman aquellas empresas u organismos que necesitan de un Call-Center para atender las necesidades de sus clientes, vender productos, realizar encuestas, fidelizar a sus clientes, entre otros objetivos. Estas compañías a su vez se diferencian entre aquellas que implementan un Call-Center internamente y otras que externalizan el servicio en distintos niveles.

Un segundo grupo lo componen aquellas empresas que entregan servicios de Call-Center (recursos humanos, tecnología, implementación de plataformas) a todas las organizaciones que desean externalizar este servicio.

Finalmente, están las empresas que suministran personal u operan como subcontratistas de aquellas compañías que prestan servicios de Call-Center a las empresas principales.

### 8.2.2. Principales competidores

Entre las empresas más importantes en Chile encargadas de la externalización de servicios de call-center, se encuentra **Atento Chile**, perteneciente al Grupo Atento, filial de la española Telefónica. Con presencia en 12 países, Atento ofrece una variada gama de servicios, genera 75 mil puestos de trabajo a nivel mundial y más de 30 mil posiciones de atención, prestando servicios a más de 400 compañías. En Chile, actualmente posee cuatro plataformas multicanal, generando más de 4.600 empleos sólo en el segmento de teleoperadores y 2.300 puestos de atención. Se posiciona como la empresa líder en el rubro de los Call-Center con el 47% de la participación del mercado chileno, prestando servicios de teleoperadores tanto en entrada como en salida de llamadas a grandes y pequeñas empresas del país.

Con más de 1.300 millones de Euros anuales, presta servicios a empresas pertenecientes al sector bancario como Banco Santander Santiago, BBVA y Banco París, al sector telecomunicaciones, como Manquehue Net, Telefónica CTC Chile y Telefónica Móvil, al sector salud como Integramédica y a otras de rubros tan heterogéneos tales como AFP Cuprum, Cencosud, Correos de Chile, Autopista Vespucio Norte Express y Unilever Chile.

Desde el año 2000, Atento multiplicó por tres el número de empleados y desde el año 2005, Atento Chile contrata a todo su personal de manera directa, lo cual da cuenta de un cambio completo en su política de contratación en relación a los primeros años de operación, cuando recurría a la subcontratación o al suministro de trabajadores, al igual que la mayoría de las empresas que entregan servicios de Call-Center.

Otra de las empresas de outsourcing más importantes en Chile es **Entel Call-Center**, filial de Entel S.A., cuyo accionista mayoritario es el grupo italiano Telecom. Posee un edificio único en América Latina con una superficie de 12 mil metros cuadrados y cuenta con 1.500 posiciones de trabajo con capacidad para 4 mil agentes telefónicos. Se estima que actualmente genera más de 2 mil empleos.

Sus principales clientes son Clínica Santa María, Embotelladora Andina, Lipigas, CMPC, Entel PCS, MegaSalud y algunos servicios públicos como la atención al cliente de Fonasa y la línea 600 del Ministerio de Educación. Entre sus objetivos más importantes está el consolidarse como aliado estratégico de las empresas para ayudarles a aumentar sus niveles de venta, conquistar nuevos mercados y fidelizar a sus clientes, transformando los costos fijos de éstos en costos variables.

Entel Call-Center, utiliza principalmente trabajadores subcontratados para atender a los clientes de las múltiples empresas que han contratado sus servicios. La multinacional Adecco, Manpower, Recourse, Sinergia y ODS aparecen entre sus abastecedores de mano de obra más importantes. Otra empresa que participa con gran dinamismo en el mercado chileno de Call-Center es Actionline, compañía internacional perteneciente al grupo WPP, que se encuentra presente en Argentina, Brasil y Chile con más de 2.500 posiciones activas. En nuestro país cuenta con más de 700 teleoperadores para la atención de clientes, venta de productos y servicios, cobranzas e investigación de mercados de empresas tales como Telefónica, Peugeot Chile y Tiendas Ripley. Según ejecutivos de esta compañía, entre 50% y el 30% de sus agentes telefónicos son subcontratados, porcentaje que hasta hace un par de años llegaba al 100%.

También se destaca **Synapsis Soluciones y Servicios IT** que actualmente está presente en cinco países de Sudamérica, con oficinas en Santiago, Buenos Aires, Río de Janeiro, Bogotá y Lima.

Esta compañía es filial del grupo Endesa España a través del Holding Enersis y opera fundamentalmente a través de personal subcontratado a empresas tales como Siglo XXI y Perspectiva S.A. En total, incorpora tanto directa como indirectamente a más de 500 agentes telefónicos.

Desarrollo de Tecnologías y Sistemas (DTS), surge hace más de diecisiete años como resultado del Joint Venture efectuado entre la Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile, ENAER y ELTA Electronics Industries, empresa líder en Israel y el mundo en el campo de la electrónica y la tecnología. En 1999 nace **DTS Call-Center**, área de negocio que actualmente cuenta con 220 posiciones de trabajo y 270 trabajadores. Sus principales clientes son las compañías multinacionales Hewlett Packard (HP) y Telmex. Para HP entrega un servicio de Soporte Técnico a los usuarios de computadores, impresoras y cámaras fotográficas, localizado en más de 32 países en Latinoamérica y el Caribe, atendiendo alrededor de 40 mil llamadas mensualmente. En el caso de Telmex, el servicio está orientado a la atención de reclamos e incidentes en los servicios de multicarrier e internet.

Otra importante compañía es **Prego Call-Center**, empresa filial del grupo Angelini. Más del 40% de su negocio está relacionado con servicios que entrega a firmas latinoamericanas ubicadas en Estados Unidos, convirtiéndose en una de las compañías líderes en la exportación de servicios de call-center.

En términos de asociatividad, las principales empresas de Call-Center se agrupan en la llamada "Asociación Chilena de Empresas de Call-Center" (ACEC); a ella pertenecen:

- Actionline
- Atento Chile
- BancoEstado Contacto 24 Horas
- Comercial Nuevo Concepto
- Entel Call-Center
- DTS Call-Center
- Sitel
- Prego Call-Center
- MT Contact Center
- Siemens Multivoice

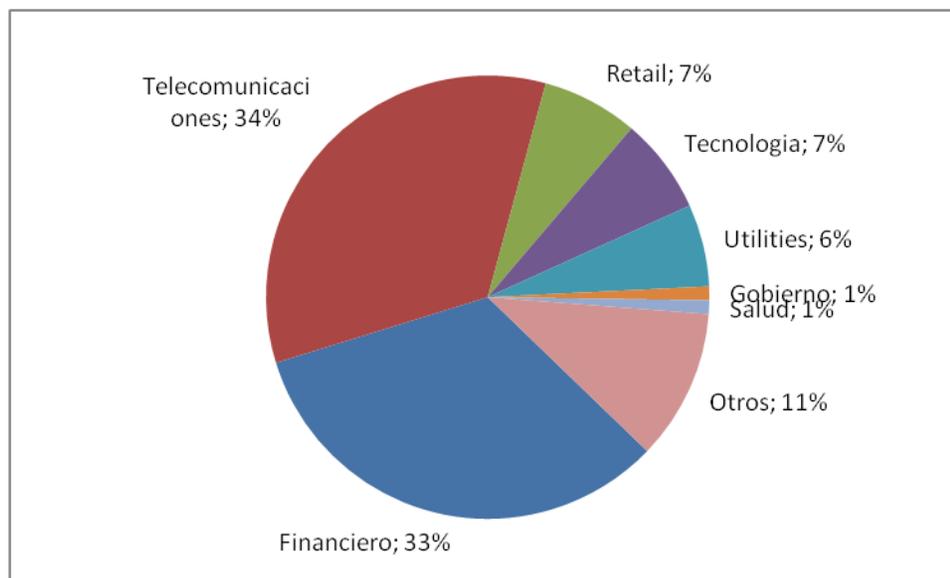
- Teleperformance Chile
- Unísono

Este grupo nacido el año 2003 conforma un oligopolio que capta un 80% del mercado. Esto les da la capacidad para “establecer las reglas del juego”, en términos de políticas de precios, estándares de calidad de servicio, utilización de tecnologías y tendencias en general. Por otro lado, existe un mercado no explotado de empresas que requieren servicios básicos de Call-Center que no pueden acceder a estos precios y que son “tomados” de manera residual por el resto de las empresas pequeñas, que no forman parte de la ACEC.

### 8.2.3. Clientes

Las principales empresas de outsourcing en Call-Center que operan en Chile sirven mayoritariamente a la industria vinculada a la banca y servicios financieros y al sector de telecomunicaciones (ver gráfico 4). También abastecen, aunque en menor medida, el negocio de la salud, servicios públicos, consumo masivo y los rubros relacionados con alta tecnología y seguros.

**Gráfico 4:** Distribución Clientes de Call-Center



*Fuente: Asociación Chilena de Empresas de Call-Center (ACEC)*

Empresas como Atento Chile y Actionline que atienden a un vasto segmento de las actividades productivas, en cambio otras como SuPartner y DTS se concentran en unas pocas. Lo mismo sucede en cuanto a la provisión de servicios. Algunas empresas entregan una gran y variada gama de ellos y otras se concentran en áreas específicas como lo es el soporte técnico.

### 8.2.4. Chile como plataforma Offshoring

Como parte de una tendencia más reciente, un creciente número de empresas multinacionales está optando por utilizar a Chile como plataforma para operar y/o exportar servicios y tecnologías a través de América Latina e incluso, del mundo.

Ejemplo de esto lo muestra, Unilever, BHP Billiton, Sodexho y Nestlé, que han elegido nuestro país para desplegar Centros de Servicios Compartidos. Por otro lado, Citigroup, Soluzion, Grupo

SP y Unidad de Pensiones para América Latina de BBVA se han ubicado en el área de Desarrollo de Software y Delta Airlines, Air France y Hewlett-Packard han desarrollado sus Call-Center.

Según la consultora A.T. Kearney, Chile se encuentra en la novena posición entre los mejores lugares para externalizar servicios en el mundo y es el segundo país más atractivo de Latinoamérica, después de Brasil. Además, nuestro país ofrece una importante infraestructura en materia tecnológica y en telecomunicaciones. Santiago se encuentra entre las ciudades del mundo más baratas para vivir y los costos por espacio para instalar una oficina son bajos en términos relativos.

En un futuro cercano, nuestro país pretende seguir avanzando en el negocio de los call-center a través de mercados externos como el de España y el de habla hispana en Estados Unidos, aprovechando sus ventajas comparativas vinculadas con mano de obra mucho más barata que en los países demandantes.

### **8.3. Las Cinco Fuerzas de Porter**

#### **8.3.1. Rivalidad interna entre competidores**

Existen variados factores que determinan la intensidad de la rivalidad interna de los competidores. Con respecto al crecimiento de la industria, y apoyado en la información anterior, se puede afirmar que existe un fuerte crecimiento de la industria, lo que aumenta la rivalidad. Por otro lado, el mercado se encuentra altamente concentrado, ya que las principales empresas concentran alrededor del 80% del mercado total.

En cuanto a la diferenciación, los servicios de call-center no se encuentran diferenciados, en general, por lo que las empresas ofrecen servicios complementarios de valor agregado a sus clientes. En el caso de OptimizaChile, su producto único en la industria le da una ventaja comparativa importante a la hora de diferenciarse. Los costos fijos asociados son altos, y principalmente están asociados a los recursos humanos que representan entre un 60% y 70% del costo total operacional.

Con respecto a las barreras de salida, la especialización de los activos presenta una barrera alta de salida para empresas con un número importante de puestos de trabajo. Por otro lado están las empresas pequeñas que utilizan baja tecnología y sólo entregan servicios básicos de call-center. Para ellas el costo es bajo, ya que los recursos tecnológicos que utilizan tienen un bajo grado de especialización.

Se puede afirmar entonces y a modo de conclusión, que la intensidad rivalidad entre los competidores de la industria del call-center en Chile es de carácter media. Esto fue consensuado en el taller por los agentes participantes.

#### **8.3.2. Amenaza de Nuevos Competidores**

Las barreras de entrada que deben sortear empresas que quieran entrar al negocio de manera competitiva tienen que ver principalmente con la alta inversión que deben realizar en tecnología necesaria para montar un call-center; pero sin duda, la barrera principal viene del alto grado de especialización y Know How que poseen las empresas de la industria.

### 8.3.3. Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos de servicios de telemarketing no los constituyen otros servicios en sí, sino que el mismo servicio entregado de otra manera al cliente; en este caso, a través de un canal diferente. En este punto es necesario hacer una diferencia para los servicios que se ofrecen en un call-center.

Para servicios entregados bajo un régimen outbound, tales como telemarketing, prospección de clientes, Telecobranza, encuestas u otro, existen canales sustitutos que cobran mayor o menor relevancia dependiendo del tipo de servicio que se esté entregando. Sin embargo, los call-center son una manera de llegar al cliente a un bajo costo. Sustitutos como la realización de focus group o encuestas de carácter presencial, presentan altos costos y muchas veces no tienen el mismo objetivo que una llamada telefónica, que es un contacto rápido y efectivo con el cliente, por lo que pierden fuerza a la hora de presentar una real amenaza de sustitución.

El problema en el caso de OptimizaChile es que su producto principal es un requerimiento de gestión por parte de sus clientes, por lo que en época de crisis las empresas pueden prescindir del servicio para enfocarse en métodos de cobranza directa.

Por las ventajas que posee el Call-Center como canal directo de comunicación con el cliente, no existen sustitutos que presenten una amenaza importante a menos que se quiera prescindir del servicio, por lo que se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es media para esta industria.

### 8.3.4. Poder de Negociación de los Compradores

La cantidad de empresas que demandan servicios de call-center no presentan una alta concentración. Al contrario, se encuentran dispersas tanto en número, como en el sector productivo donde participan.

En cuanto a la amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores, según estimaciones de la ACEC, el año 2006 del total de empresas que utilizaron servicios de call-center, un 40% lo hizo bajo un régimen de outsourcing, mientras que un 60% cuenta con una plataforma de Call-Center propia. Si bien la decisión externalizar el servicio tiene muchas variables, se consideran las principales, el tamaño del Call-Center a instalar, el tipo de servicio, tecnología asociada y los costos en los que se incurre.

Datos obtenidos del Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago muestran que las principales razones que llevan a las empresas a externalizar el servicio son:

- Baja estructura de costos
- Seguridad y confianza
- Mayor y mejor acceso a la información
- Crecimiento de la empresa

Es importante mencionar que la decisión de externalizar es de carácter estratégico y responde a la necesidad que tienen las empresas de concentrar sus recursos en desarrollar su negocio principal de manera eficiente y competitiva.

Por otro lado, dado el grado de madurez y de que el servicio que se ofrece es estándar, el costo de cambio es bajo para servicios genéricos. Las empresas de la industria han optado por “retener” a sus clientes ofreciendo servicios complementarios de valor agregado, o realizando contratos especiales que eviten un cambio de proveedor.

Finalmente, por lo expuesto anteriormente, se considera que los compradores tienen un poder de negociación alto. Esto se concluyó en el taller por los agentes participantes.

#### 8.3.5. Poder de negociación de los Proveedores

Al ser empresas que entregan servicios, los principales proveedores de la industria lo constituyen proveedoras de recursos que apoyan la entrega del servicio. En este sentido se destacan dos tipos relevantes para el análisis: Empresas proveedoras de Recursos Tecnológicos y Empresas proveedoras de Recursos Humanos.

En relación de los proveedores de RRHH, existen empresas dedicadas a proveer personal especializado a las principales empresas de la industria. Entre las más destacadas aparecen la multinacional Adecco, Manpower, Recourse, Sinergia y ODS. Existen además empresas dedicadas a ofrecer personal de todo tipo y portales en internet que permiten a las empresas de la industria nutrirse de personal de manera fácil.

Otro factor importante es la alta rotación de personal que existe en la industria, motivada por la falta de identidad y condiciones laborales derivadas del esquema de subcontratación. Al respecto, Manuel de la Lastra señala que en algunas empresas existen tasas de rotación de 7% mensual sobre una población promedio de 500 ejecutivos telefónicos, lo que equivale a 35 a 40 cambios por mes, llegando a una rotación de personal completa al año. Con esto, se puede decir que la oferta de los proveedores de RRHH sólo se basa en la ventaja que presentan en los costos de administración de estos recursos.

Con respecto a los proveedores de TIC, el fuerte aumento en su número hace muy bajo el poder que tienen, pues son variadas empresas las que pueden ofrecer servicios tecnológicos a la medida del cliente.

Por otro lado, no se considera a los proveedores como una amenaza para los call-centers en relación a una integración hacia adelante. El negocio de las TIC por ejemplo, está orientado a ofrecer soluciones que sirvan de apoyo a la gestión de los Call-Centers, pero carecen del conocimiento del negocio, lo que les hace difícil tomar una posición competitiva en la industria.

Finalmente, por los factores expuestos anteriormente, se considera que los proveedores presentan un bajo poder de negociación. Esto se concluyó en el taller por los agentes participantes.

#### 8.3.6. Acciones Gubernamentales

Las acciones relevantes para la industria del call-center la constituyen principalmente los incentivos que el gobierno entrega tanto a la importación como a la exportación de servicios de call-center. En este sentido, el presidente de la ACEC, Nicolás Kokaly, invitado al último Seminario The Americas IT Partner realizado en Mayo de 2010, destacó el gran desarrollo que ha experimentado el sector en Chile en los últimos cuatro años. Además hizo un llamado a las

autoridades a apoyar los negocios en ambos sentidos, no sólo a los que vienen a Chile, sino también a las compañías chilenas como las de call-center, para que puedan exportar.

El Gobierno chileno a través de su Comité de Inversiones Extranjeras y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) ha llevado a cabo una campaña para convertir a Chile en una país plataforma de inversiones para América Latina, con énfasis especial en áreas vinculadas a la tecnología y las comunicaciones. Esto se canalizó con la reciente democratización de la Agenda Digital del Gobierno, lo que abre la oportunidad de incorporar masivamente servicios para la atención de los ciudadanos.

El otro tema relevante para los call-centers es la entrada en vigencia de la Ley de Subcontratación. Esto tiene como objetivo evitar la extensa cadena de subcontratación presente en los call-centers, lo que tiene como consecuencias bajas remuneraciones, falta de igualdad entre trabajadores de planta y subcontratados, y malas condiciones laborales en general.

#### 8.4. Perfil Atractivo de la industria

Con los datos obtenidos se confecciona la matriz del perfil de atractivo de la industria, que determina el atractivo que posee la industria del call-center en Chile.

**Tabla 4:** Matriz PAI

Fuerza Competitiva	Atractivo	Neutro	No Atractivo
Barreras de entrada	<b>ALTA</b>		
Barreras de salida		<b>MEDIA</b>	
Rivalidad entre competidores		<b>MEDIA</b>	
Disponibilidad de sustitutos		<b>MEDIA</b>	
Poder de compradores			<b>ALTA</b>
Poder de proveedores	<b>BAJA</b>		
Acciones gubernamentales			<b>ALTA</b>
<b>Evaluación general de la industria</b>		<b>ATRACTIVO MEDIO</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

Los factores que aumentan el atractivo de la industria son las altas barreras de entrada a nuevos competidores, la baja disponibilidad de sustitutos a los servicios de call-center, y el bajo poder de negociación que poseen los proveedores.

A su vez, los factores que toman una posición neutral o equilibrada en el atractivo de la industria corresponden a la intensidad media de rivalidad de competidores y las barreras de salida medias, las que entregan las primeras luces del atractivo medio que la industria posee.

El alto poder de los compradores y acciones gubernamentales como la apertura a agentes extranjeros y la poca flexibilidad laboral, restan atractivo a la industria.

A modo de conclusión, se puede decir que los atributos que forman la matriz PAI están en equilibrio, lo que se traduce en un atractivo industrial de carácter medio. Esto implica que no debiese haber gran interés de otros actores por entrar en este mercado; pero dado que los que están tienen alta concentración algunos (y el resto no son pocos), OptimizaChile debe hacer algo que le permita mantenerse o desarrollarse en este contexto.

## **8.5. Conclusiones del Análisis Externo**

### **8.5.1. Oportunidades Principales**

Una primera oportunidad se presenta por el crecimiento explosivo y sostenido de la industria, además de las buenas expectativas futuras de la empresa, lo que da cuenta de un negocio próspero y saludable.

Por otro lado, las empresas de consumo masivo y PYMES presentan un potencial a explotar, por lo que en el futuro, las empresas deberán desarrollar servicios orientados a atender a este nicho.

El crecimiento de la industria de TIC y aumento de la oferta de soluciones a medida, apoyado por las medidas gubernamentales orientadas a posicionar a Chile como plataforma tecnológica y de telecomunicaciones, representan una importante oportunidad para el sector.

La presencia de altas barreras de entrada para empresas nacionales a la industria, dado la alta inversión y el Know How necesarios, presenta también una oportunidad relevante.

Finalmente, el hecho de que los líderes del mercado se concentran en los grandes proyectos que demandan alta tecnología, presenta una oportunidad para las empresas pequeñas de tomar proyectos de menor envergadura.

### **8.5.2. Amenazas principales**

Una amenaza corresponde al alto poder de los consumidores dadas las capacidades de integración hacia atrás.

Los incentivos del Gobierno a la entrada de empresas internacionales a la industria, corresponden una amenaza de alto impacto. Finalmente, la poca diferenciación del servicio “básico” de call-center y la tendencia de las empresas más importantes a ofrecer servicios complementarios de valor agregado, presentan una amenaza a la industria nacional.

## **9. ANÁLISIS INTERNO**

Según lo definido en la metodología, se realizó un análisis PCI (Perfil de Capacidad Interna), después del cual se determinarán las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **9.1. Diagnostico PCI**

#### **9.1.1. Capacidad Directiva**

En el caso de OptimizaChile Ltda, la imagen corporativa de la empresa es muy baja, esto se debe a que dado el tipo de clientes, y proyectos que desarrolla, OptimizaChile como imagen de empresa desaparece para tomar la "imagen" de fiscalizador entre las empresas que participan del proceso de distribución de estados de cuenta.

Por otra parte, se considera que la falta de planes estratégicos es una debilidad de alto impacto para la empresa, ya que ésta no utiliza herramienta alguna de planificación y opera en base a metodologías operativas que solo permiten afrontar el día a día, muchas veces de manera reactiva. Esto se suma a la carencia de una Visión Empresarial declarada formalmente por parte de la gerencia.

Con respecto a la flexibilidad estructural y capacidad de reacción, se puede decir que, al ser una empresa con pocos empleados, la comunicación interna es fluida y directa, lo que permite a OptimizaChile reaccionar de manera rápida y eficaz.

#### **9.1.2. Capacidad Competitiva**

El primer elemento a considerar es la calidad del servicio que entrega la empresa. En este sentido, OptimizaChile posee una fortaleza, ya que dado el número reducido de proyectos que maneja, puede, con sus recursos actuales controlarlos y dar un servicio acorde a las necesidades de los clientes. Lo anterior se ve reflejado en la baja tasa de reclamos que tienen los clientes. Esto tiene un alto impacto, ya que la relación que la empresa posee con sus clientes, es de una larga duración. Sin embargo, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en mantener esta fortaleza ya que si experimenta un crecimiento, corre el riesgo de perder esta fortaleza, transformándola en una debilidad.

Por otro lado, la empresa carece de un área comercial fuerte y bien estructurada, lo que se traduce en la inexistencia de una estrategia de ventas o de promoción de su servicio. Esta es una debilidad de alto impacto, pues bajo este modelo la empresa actúa de forma pasiva y aumenta su dependencia a sus clientes.

Con respecto a la política de precios que la empresa posee, aunque está desarrollada, se encuentra centralizada en el conocimiento y experiencia que posee el gerente general, y por lo tanto, a pesar de que es una fortaleza, ésta es muy dependiente y no se refleja de manera explícita en la empresa.

Finalmente, con respecto a la ubicación, se puede decir que no es relevante para este análisis, no por lo menos para el tipo de negocios que la empresa posee, ya que al tratarse de una empresa de telemarketing, el servicio se entrega de manera remota y no presencial.

### 9.1.3. Capacidad Financiera

En este punto, se considera que la baja capacidad de negociación que se tiene con los clientes, la rentabilidad que la empresa logra de sus proyectos se hace un factor poco controlable, y por tanto constituye una debilidad desde el punto de vista financiero, ya que la dependencia del pago a tiempo por parte de sus clientes, la hace muy vulnerable. Esto se ve apalancado gracias a la capacidad de ahorro que se ha logrado a lo largo del tiempo lo que le otorga una cierta holgura financiera a la hora de pensar en nuevos proyectos (ver anexo 3).

### 9.1.4. Capacidad de Talento Humano

A pesar de que OptimizaChile es una empresa con pocos trabajadores, éstos tienen una amplia experiencia en el negocio y operan de manera eficiente en sus labores. Esto se puede comprobar por medio de los informes de rendimiento que se generan internamente los cuales tienen un altísimo nivel de cumplimiento. Hay que considerar además un fluido nivel de comunicación interna y la dedicación que tiene el personal, por lo que esto se muestra como una gran fortaleza, y cuyo impacto es alto y es una de las razones por las que la empresa se ha mantenido en el negocio.

Por otro lado, un factor que se ve como débil, es el hecho de que por la alta rotación laboral que existe en este negocio y el hecho que existe personal en otras dependencias (Work-Home), el sentido de pertenencia a la empresa es bajo. En una primera mirada esto podría parecer de alto impacto, pero en realidad, el personal clave para la empresa, está en sus dependencias y no se afecta por esta alta rotación, propia del mercado del Call-Center.

### 9.1.5. Capacidad Administrativa

Acá es donde más débil se ve la empresa ya que posee una baja estructura organizacional, donde los cargos están medianamente definidos y se nota una falta de independencia de las áreas, siendo todas controladas de manera presencial por el Gerente General.

Esta es la principal debilidad ya que debido a la falta de mecanismos de control adecuados, no se logra hacer más eficiente y competitiva a la firma. Si a esto le sumamos la carencia de una planificación de largo plazo, hacen parecer a la organización, a veces, sin un rumbo claro.

### 9.1.6. Capacidad Tecnológica

A pesar de que la empresa utiliza la tecnología para la totalidad de sus procesos internos de administración, esto no se replica en la gestión de negocios. La empresa no cuenta con una plataforma tecnológica muy diversa que le permita acceder a proyectos de mayor envergadura por los altos costos en los que se incurre, teniendo sí muy cubiertas sus actuales operaciones. Es por eso que presenta una posición débil con respecto a otras empresas de similares características de tamaño, pero con mejor tecnología. El impacto de esta debilidad es alto pues la obsolescencia de la tecnología es alta y requiere constante renovación.

## **9.2. Conclusiones del Análisis Interno**

### **9.2.1. Principales Fortalezas**

Como primera fortaleza en el negocio asoma la experiencia laboral que sirve de apoyo a la metodología altamente desarrollada que posee la empresa y que utiliza en su proceso productivo. Esto tiene un directo efecto en la calidad del servicio entregado, que constituye una segunda fortaleza. En apoyo a estas, y como tercera fortaleza surge la dedicación del personal.

La capacidad de respuesta y flexibilidad estructural dado el tamaño que posee la empresa, componen fortalezas relevantes para el negocio, por cuanto permiten adecuarse rápido a contingencias.

### **9.2.2. Principales Debilidades**

La carencia de alta tecnología en los procesos productivos, es sin duda la mayor debilidad de la empresa, pues impide abordar proyectos de gran tamaño. Esta debilidad se acentúa con la baja capacidad de endeudamiento que tiene OptimizaChile, lo que impide acceder a proyectos más riesgosos y potencialmente más rentables.

La nula promoción del servicio constituye una debilidad de alto impacto, pues afecta la creación de nuevas oportunidades de negocio y conduce a que la empresa posea una baja imagen corporativa.

## 10. MATRIZ FODA

Del análisis interno, se extrajeron las fortalezas y debilidades de mayor impacto, las que unidas a las oportunidades y amenazas generarán las directrices estratégicas que sustentarán a la estrategia genérica del negocio.

### 10.1. Fortalezas

- F1: Experiencia en el negocio
- F2: Capacidad de respuesta
- F3: Calidad del servicio
- F4: Personal dedicado
- F5: Flexibilidad estructural

### 10.2. Debilidades

- D1: Promoción del servicio
- D2: Imagen corporativa
- D3: Independencia de las áreas
- D4: Uso de alta tecnología

Con los datos obtenidos se construye la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), la que se presenta a continuación:

**Tabla 5:** Matriz MEFI

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Promedio</b>
F1: Experiencia en el negocio	15%	3	0,45
F2: Capacidad de respuesta	20%	4	0,80
F3: Calidad del servicio	8%	4	0,32
F4: Personal dedicado	5%	2	0,10
F5: Flexibilidad estructural	7%	3	0,21
<b>Total Fortalezas</b>	<b>55%</b>		<b>1,88</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Promedio</b>
D1: Promoción del servicio	16%	-4	-0,64
D2: Imagen corporativa	14%	-3	-0,42
D3: Independencia de las áreas	10%	-3	-0,30
D4: Uso de alta tecnología	5%	-4	-0,20
<b>Total Fortalezas</b>	<b>45%</b>		<b>-1,56</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>0,32</b>

*Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de OptimizaChile*

La asignación de los pesos tiene relación con la importancia que tiene cada una de los atributos sobre el total de fortalezas y debilidades y fueron obtenidos en consenso, realizado por los participantes del taller. Para las fortalezas, la experiencia laboral y la alta capacidad de respuesta que tiene OptimizaChile, seguidos en importancia por la calidad del servicio, asoman como las fortalezas de mayor impacto, pues éstas tienen influencia directa con el cliente y afectan la percepción que él tiene de la empresa. En cambio, la dedicación del personal y la flexibilidad se presentan con un menor impacto, ya que no son percibidas por el cliente de manera directa, más bien se podría decir que estas fortalezas afectan al “cliente interno” de la empresa.

En cuanto a las debilidades, la carencia de promoción asoma como una debilidad de alto impacto, ya que esto impide que se generen nuevos negocios. La falta de imagen corporativa, seguida de la poca independencia que tienen las áreas o departamentos dentro de la empresa, a pesar de influir de manera negativa, no afecta directamente al proceso productivo, sino que a una actividad de apoyo, por lo que van en segundo y tercer lugar respectivamente. Finalmente, la debilidad de menor impacto corresponde a la falta de tecnología de apoyo a los procesos productivos que agregan valor, por lo que se le asigna el menor peso relativo debido a que no afecta mayormente a la actual entrega del servicio.

De la Matriz MEFI se extrae que existe un desequilibrio leve a favor a las Fortalezas (1,88) versus las debilidades (1,56) de la empresa, lo que indica que las fuerzas internas de la empresa serían levemente favorables.

Del análisis externo, se extrajeron las oportunidades y amenazas más relevantes que presenta la industria, que son las siguientes.

### 10.3. Oportunidades

- O1: Crecimiento explosivo y sostenido de la industria
- O2: Empresas de consumo masivo que presentan un potencial a explotar
- O3: Crecimiento de la industria TI y aumento de la oferta de soluciones a medida
- O4: Altas barreras a la entrada para empresas nacionales dado la alta inversión y el know-how necesario
- O5: Concentración de los líderes del mercado en proyectos de alta tecnología

### 10.4. Amenazas

- A1: Alto poder de los consumidores (integración vertical)
- A2: Incentivos gubernamentales a la entrada de competidores extranjeros
- A3: Poca diferenciación del servicio básico de call-center y tendencia de las empresas más importantes a ofrecer servicios complementarios de valor agregado

Con los datos obtenidos se construye, de manera análoga a la matriz MEFI, la matriz MEFE la cual se presenta a continuación:

**Tabla 6: Matriz MEFE**

Oportunidades	Peso	Calificación	Promedio
O1: Crecimiento de la industria	18%	4	0,72
O2: Potencial de empresas a	12%	3	0,36
O3: Oferta de TI	10%	1	0,10
O4: Altas barreras de entrada	10%	2	0,20
O5: Concentración de los líderes	15%	3	0,45
<b>Total Oportunidades</b>	<b>65%</b>		<b>1,83</b>
Amenazas	Peso	Calificación	Promedio
A1: Alto poder de los consumidores	10%	-3	-0,30
A2: Entrada de competidores extra	10%	-3	-0,30
A4: Poca diferenciación del servic	15%	-4	-0,60
<b>Total Amenazas</b>	<b>35%</b>		<b>-1,20</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>0,63</b>

*Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de OptimizaChile*

En la definición de los pesos relativos, se tomó en cuenta como factor determinante de asignación, el impacto que cada atributo tiene en el atractivo de la industria.

Para las oportunidades, se considera que el efecto que tiene crecimiento expansivo de la industria unido a la oferta residual de servicios básicos de *Call-Center* que entrega la alta concentración de los principales competidores, tienen el mayor impacto sobre el atractivo general de la industria.

El potencial de negocio de las empresas de consumo masivo, seguido de la variada oferta de TI, genera oportunidades de desarrollar negocios nuevos dentro de la industria, como también de ofrecer nuevos productos a las empresas. Si a esto sumamos las altas barreras de entrada, tenemos tres atributos de mediano impacto en el atractivo de la industria, por lo que se les asigna un peso relativo similar y menor al de los atributos anteriores.

En cuanto a las amenazas, el poder de los consumidores, la entrada de competidores extranjeros y la poca diferenciación del servicio, tienen una influencia equivalente en el atractivo de la industria, por lo que se les asigna un peso relativo similar.

La matriz MEFE muestra un domino de las oportunidades de la industria sobre las amenazas, lo que indica que el ambiente externo presentaría una situación más bien favorable para la empresa.

Ahora, con la información que nos generan las dos matrices anteriormente descritas, es más sencillo generar nuestra matriz FODA, la que se presenta a continuación:

**Tabla 7: Matriz FODA**

		Oportunidades	Amenazas
			<p>O1: Crecimiento sostenido de la Industria.</p> <p>O2: Empresas de consumo masivo que presentan un potencial a explotar.</p> <p>O3: Crecimiento de la industria TIC y aumento de la oferta de soluciones a medida.</p> <p>O4: Altas barreras de entrada para empresas nacionales dado la alta inversion y el Know-How necesario.</p> <p>O5: Concentración de los lideres de mercado en proyectos de alta tecnología.</p>
Fortalezas	F1: Experiencia en el Negocio	[F1 F4 F5 O1 O2] Desarrollo de nuevos negocios y mercados y fortalecimiento de los actuales.	[F1 F2 F3 A3] Desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión.
	F2: Capacidad de Respuesta		
	F3: Calidad del Servicio		
	F4: Personal Dedicado	[F5 F4 O4] Reestructuración interna del área administrativa y RRHH.	
	F5: Flexibilidad Estructural		
Debilidades	D1: Promoción del Servicio	[D4 O3 O4] Desarrollo de una alianza estratégica para mejorar tecnología.	[D1 D2 A1 A2 A3] Desarrollo de una estrategia comercial de la empresa, acorde con sus objetivos.
	D2: Imagen Corporativa		
	D3: Independencia de las áreas		
	D4: Uso de alta tecnología		

*Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de OptimizaChile*

Esta información define las principales directrices estratégicas a las cuales se llegó:

- Desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión.
- Desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de los actuales.
- Reestructuración interna a nivel de áreas tanto administrativa como de recursos humanos.
- Desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a mejorar la tecnología existente.
- Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa.

Cabe destacar que la elaboración de la matriz es producto del sentido común y las discusiones surgidas en el taller, apoyadas firmemente por las intenciones del Gerente General.

El desarrollo de estas directrices junto con el establecimiento de la estrategia genérica de la empresa da forma al plan estratégico de la empresa.

## 11. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es en esta parte del trabajo donde la importancia del conversar y el escuchar dentro de la organización, produce sus frutos, ya que a la hora de formular la estrategia, se revisan nuevamente cuales son los principales intereses que tiene el Gerente General de OptimizaChile.

Para esto se generó una carta de declaración de intereses hecha por el Gerente General (anexo 2) donde se expresaron las reales intenciones de la empresa para los próximos años, hechas por quien toma las decisiones.

Estas se resumen en tres grandes ideas:

- Cerrar acuerdos con clientes para operar en filiales de Latinoamérica.
- Dar un servicio más completo que el actual, incluyendo un estudio de recuperación de capital asociado a la facturación.
- Ampliar la participación de mercado en los sectores en que se está actualmente.

De acuerdo a lo obtenido anteriormente en la Declaración de Intereses y en concordancia con el análisis realizado podemos decir que nos hacemos cargo del cuadrante más fuerte de la matriz FODA (cuadrante F-O), ya que la empresa integra las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la organización, que es el “desarrollo de nuevos negocios y mercados, y fortalecimiento de los actuales”, por lo que es interesante ver la factibilidad de realizar dichos proyectos y para esto se fundamenta a continuación, cómo está la empresa de cara a los tres desafíos planteados por la gerencia en la declaración de intereses.

### **11.1. Cerrar acuerdos con clientes para operar en filiales de Latinoamérica (anexo 4).**

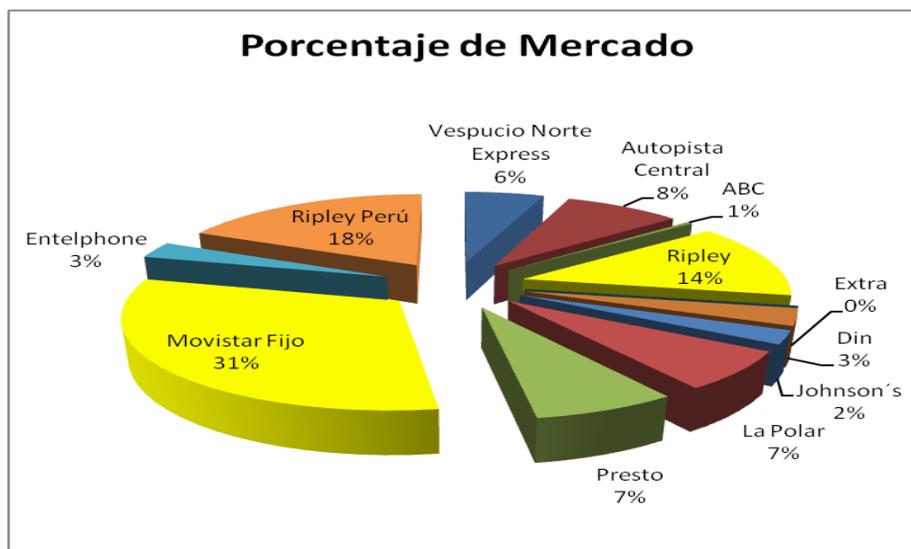
Se decidió dar luz verde a un proyecto que se había estado fraguando durante el segundo semestre del año 2010 y que tiene como nombre “Ripley Peru”, para el primer semestre del 2011.

El hecho de que Ripley quiera replicar la gestión de correspondencia, con el modelo entregado por OptimizaChile, en sus filiales de Perú, abre una posibilidad cierta de expandir el servicio a Latinoamérica, donde la industria del retail se ha posicionado bien en los últimos años.

Se atenderá un parque de 1.172.000 nuevos tarjeta-habientes, aumentando en un 18% el porcentaje de mercado que tiene actualmente la empresa (ver gráfico 5), lo cual puede hacerse a un muy bajo costo operativo (los costos fijos están cubiertos), lo que permite aumentar la utilidad en un 10%.

Para realizar este proyecto se arrendará una oficina en la ciudad de Lima, se tendrá un administrativo que se encargue de llevar a cabo las reuniones con los diferentes agentes (cliente, correos, imprenta) y una secretaria. Además acá en Chile se aumentará la dotación de operadoras en un 5% durante el próximo semestre, con lo que se podrá cubrir la nueva demanda.

**Gráfico 5:** Distribución de Tarjeta-habientes de Clientes OptimizaChile



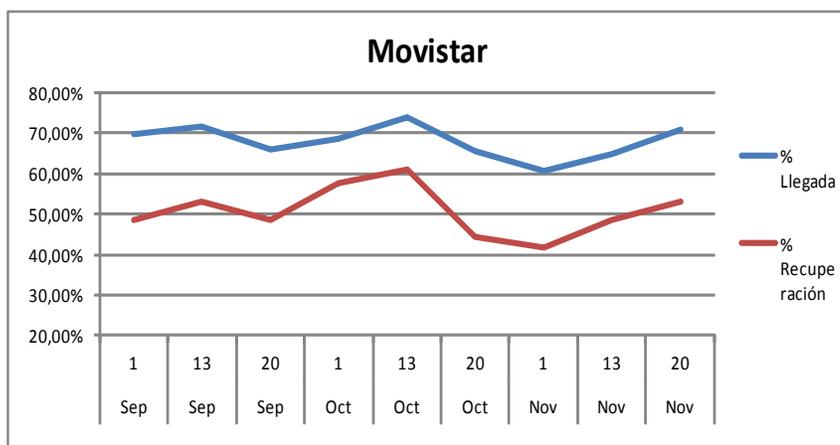
Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de OptimizaChile

### 11.2. Otorgar un servicio más completo que el actual, incluyendo un estudio de recuperación de capital, asociado a la facturación (anexo 5).

El segundo semestre del año 2010 se ordenó un estudio de factibilidad técnico-operativa para incluir la recuperación del capital en los informes de entrega oportuna de correspondencia, es decir, la cantidad de dinero recaudado al día de vencimiento de la cuenta y se eligió a Movistar para comenzar a generar una línea de tiempo.

El ejercicio significaba pedir al cliente un dato más por ciclo, lo cual no generó problemas operativos y se incluyó en el informe de correspondencia el dato de lo recaudado, lo que evidenció que entre mejor "índice de entrega oportuna de correspondencia", mejor es la recuperación al día de vencimiento de la cuenta (ver gráfico 6), lo que hace más deseable mejorar el índice y contar con el servicio que proporciona OptimizaChile, por lo que es una evidente mejora en el valor agregado del producto.

**Gráfico 6:** Índice de entrega oportuna de correspondencia vs recuperación del capital



Movistar			
Mes	Ciclo	% Llegada	% Recuperación
Sep	1	69,94%	48,64%
Sep	13	71,56%	52,93%
Sep	20	66,12%	48,50%
Oct	1	68,60%	57,68%
Oct	13	73,73%	61,02%
Oct	20	65,68%	44,37%
Nov	1	60,68%	41,79%
Nov	13	64,86%	48,65%
Nov	20	70,71%	53,12%

*Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de OptimizaChile*

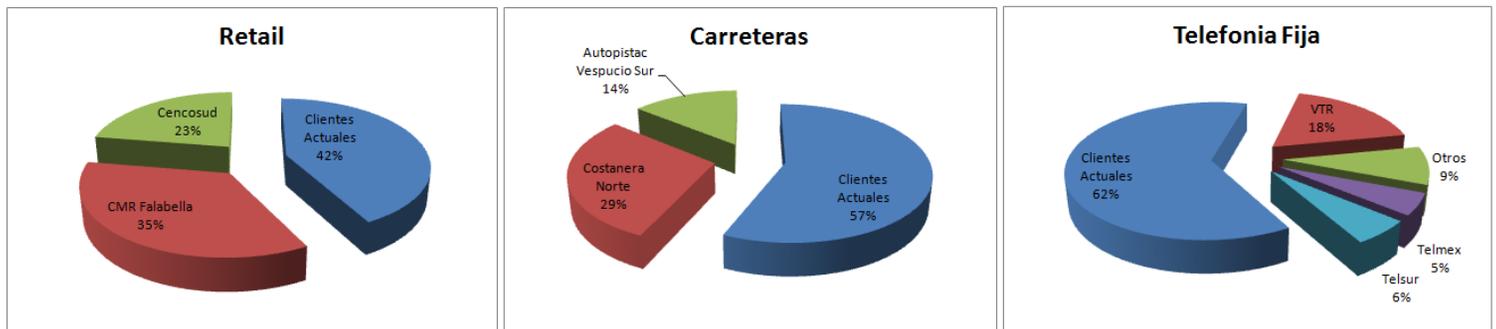
A fin del año 2010 se tendrá el producto prueba operando por un trimestre, con lo cual se podrá replicar el modelo al resto de los clientes y así darle un valor agregado al actual servicio, el cual se verá reflejado en un reajuste en la tarifa a mediados de año 2011 en un 10% aproximadamente.

### **11.3. Ampliar la participación de mercado en los sectores en que se está actualmente (anexo 6).**

Se aumentarán durante el próximo año los recursos a la Gerencia Comercial con el fin de darle una mayor importancia al Marketing. Específicamente se le pedirá al Gerente Comercial preparar un plan de negocios (tarjeta de presentación), mejorar cualitativamente la página Web de la empresa, donde se puedan alojar en el futuro todos los informes de entrega oportuna y elaborar una metodología capaz de medir y controlar cada un trimestre su gestión, con el objetivo de atacar la industria con mayor eficiencia y eficacia.

Con esto se buscará cubrir los tres grandes rubros a los que apunta OptimizaChile (ver gráfico 7) con el fin de poder dar un servicio más completo de comparación y benchmarking de cada uno de las áreas que mide y controla OptimizaChile (Retail, Telefónicas y Autopistas Urbanas).

**Gráfico 7:** Porcentaje de mercado de los tres grandes rubros de clientes



*Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de OptimizaChile*

En una segunda etapa se abordará la idea de penetrar el mercado de la banca, la cual actualmente no se ha abordado, lo que le otorgaría a OptimizaChile un nuevo rubro a explotar en el futuro.

## **12. PASOS A SEGUIR EN EL FUTURO**

Debido al éxito logrado por los 5 talleres que dieron origen a este trabajo, se determinó que es indispensable para la organización continuar realizando estas reuniones de trabajo a lo largo del año, por lo que una vez al mes se agendará un taller de revisión de hitos y avances, para cumplir con los objetivos trazados, con el fin de darle continuidad al plan estratégico acordado y plantear nuevos desafíos a lo largo del tiempo.

Los talleres de conversación mensuales seguirán siendo dirigidos por el gerente de Operaciones y se realizarán los días viernes últimos de cada mes, con la participación del Gerente General, el Gerente Comercial y el Gerente de Finanzas y Administración. En un principio se controlarán los avances de los tres grandes proyectos definidos para el año 2011, se analizarán sus problemas y beneficios acotándolos al plan original, con el fin de poner foco en los objetivos trazados en el Plan Estratégico.

Dichos proyectos se definieron en un formato simple de proyecto (Anexos 4, 5 y 6), con el fin de facilitar su seguimiento.

Por último, cabe destacar que en el futuro se debiesen abordar proyectos que se hagan cargo de los cuadrantes D-O y F-A de la matriz, los cuales se han dejado de lado por no parecer relevantes en el corto plazo, pero que sí debiesen ser tomados en cuenta para el mediano plazo.

## 13. CONCLUSIONES

La planeación estratégica es una herramienta de planificación y gestión empresarial, la cual permite estructurar un negocio, vislumbrar sus principales características, ventajas competitivas de sus productos y servicios y evaluar la posición competitiva de una empresa en relación a su funcionamiento interno frente a las características cambiantes del entorno competitivo. Permite, además, realizar de manera metódica un replanteamiento organizacional en cuanto a las metas y objetivos organizacionales, reformulación de estrategias y elaboración de planes de acción que permitan el logro de la misión de la empresa y canalicen sus esfuerzos para alcanzar la visión de ésta en el largo plazo.

Además, el plan estratégico de negocio va a representar un documento formal por medio del cual se vislumbren las principales necesidades de implementación de mejoras y replanteamientos estratégicos para una empresa, luego de haber estudiado y abordado el análisis de la organización de manera acabada y profesional, lo que otorgará a la empresa un nivel de confianza, compromiso y alineamiento, logrando ser atractivo para inversionistas externos apostar sus capitales hacia una organización de tales valores y características.

Pero lo más importante de este trabajo se centra en la creación de los “talleres” de trabajo semanales, instancia en la cual la organización se comunicó de manera productiva, mejoró sus individuales procesos de “toma de decisión” y generó compromisos y acuerdos entre áreas. Este trabajo le dio un nuevo aire a la organización, motivando fuertemente a sus integrantes en pos de alcanzar los objetivos trazados anteriormente.

La continuidad de estos “talleres” permitirá mantener una instancia de conversación, que es muy importante en este tipo de empresas, ya que su dinamismo hará ir controlando y ajustando las estrategias conforme cambien las condiciones actuales, lo que le dará a la organización una ventaja competitiva que no existía antes del trabajo propuesto. Un espacio para la conversación entre los gerentes permite compartir las emociones y los sentimientos, disminuir los síntomas, generar alivio y poner en marcha nuevamente los ciclos creativos.

La implementación de la planificación estratégica propuesta para la Empresa “*OptimizaChile Ltda*”, y específicamente de los planes de acción, se notará y hará participar a toda la organización. Por muy completa y adecuada para la organización que sea la planificación propuesta, ésta fracasará si no existe un profesional que sirva como agente de cambio y si todos los involucrados en la Empresa son incapaces de cambiar y de adaptarse al nuevo ambiente debido a la inercia organizacional.

Por lo anterior, es que se debe poner énfasis en la lógica de la estrategia propuesta, en persuadir a los individuos de que la planificación propuesta es la correcta en la medida que haga a todos sentido y tenga fundamentos, en generar los mecanismos de cambio, a través de la disposición de los recursos necesarios, y en la planificación del tiempo y la secuencia en que deben sucederse dichos cambios. Sin embargo, de igual importancia es cómo se logra que las personas cambien sus creencias y supuestos, y su comportamiento en la organización. Se debe así motivar a las personas en el compromiso de llevar a la Empresa a una etapa superior, no sólo de manera formal sino que también en los aspectos cotidianos de la vida de la organización.

## 14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- CHARLES W. HILL y GARETH R. JONES. "Administración estratégica: Un enfoque integrado". Editorial Mc Graw Hill. 2004. 391 p.
- ARTHUR A. THOMPSON y A. J. STRICKLAND. "Administración Estratégica, Conceptos y casos". Editorial Mc Graw Hill. 2004. 446 p.
- PONCE TALANCON, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". Sep 2006.
- FINCH, BRIAN. "Cómo desarrollar un Plan de Negocios". Barcelona: Editorial Gedisa, 2002. 174 p.
- HAX, ARNOLDO C. y MAJLUF, NICOLAS S. "Gestión de empresa: con una visión estratégica". 1ª ed. Santiago: Ediciones Dolmen, 1995. 513 p.
- BREALEY, R y MYERS, S. "Fundamentos de Financiación Empresarial". 4a ed. Madrid, Mc Graw Hill. 1998. 805 p.
- MINTZBERG, H. "Planeación Estratégica".
- VIGNOLO C., POTOCAJ Ch. y RAMIREZ A. "Revista Ingeniería de Sistemas". Vol. XVII, n°1, Julio 2003.
- ESTAY Rojas, Francisca Pilar. "Formulación de un plan estratégico de negocios a una Pyme: Sociedad Comercial María Teresa Rojas e Hijos Limitada, "Librería Rojas"". Tesis (Ingeniería Civil Industrial). Valparaíso. UTFSM, Escuela de Graduados, 2004. 142 (23) h.: il.
- IBARRA, José. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004.
- KOONTZ, Harold, y WEHRICH, Heinz; *Administración: Una Perspectiva Global*. Mc. Graw Hill, 1995.
- STEINER, George A. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber".

## 15. ANEXOS

### 15.1 Anexo 1:

#### Cuestionario Misión – Visión.

##### I. Alcance de Producto o Servicio

1. ¿Qué servicios ofrece OptimizaChile a sus clientes actualmente? ¿Cuáles son los más importantes?

*Encuesta de Entrega Oportuna de Correspondencia y/o Mailing (Importante).*

*Informe de Devoluciones con Valor Agregado (Importante).*

*Recuperación de Datos.*

*Informes Ad-Hoc.*

1.1 ¿Cuáles son indispensables para la empresa, o sea, de eliminarse, implicaría la desaparición de la empresa?

*Encuesta de Entrega Oportuna de Correspondencia y/o Mailing*

1.2 ¿Qué servicios actuales tienen un potencial de desarrollo interesante, dado un posible crecimiento este año?

*Recuperación de datos con valor agregado.*

2. ¿En que ámbito de servicios ve situada a la empresa en 3 años? ¿Cuales vislumbra como los más importantes?

*Recuperación de datos con valor agregado.*

2.1 ¿Qué nuevo servicio esta desarrollando la empresa, ofrece perspectivas de rentabilidad futura?

*Recuperación de datos con valor agregado.*

2.2 Dados los nuevos mercados que se pretenden desarrollar, ¿que servicio ve como oportuno ofrecer?

*Encuesta de Entrega Oportuna de Correspondencia y/o Mailing y Recuperación de Datos.*

##### II. Ámbito de Mercado Objetivo o Clientes

3. ¿Cuál es el Ámbito de mercados en los que la Empresa se mueve actualmente?

*Retail – Autopistas – Telefónicas - Bancos*

3.1 ¿Qué tipo de clientes son los que presentan mejor rentabilidad y como los desarrolla la empresa?

*Retail y Bancos, ya que son los más preocupados por llegar oportunamente a sus clientes.*

4. ¿Cuáles visualiza usted como los principales mercados que la empresa atacará en los próximos tres años?

*Retail y Bancos.*

4.1 De los Mercados que la empresa actualmente ataca, ¿cuales presentan las mejores posibilidades? ¿cuales corren el riesgo de caer?

*Los mercados más fieles son los del retail y los más débiles son las carreteras.*

4.2 ¿En que tipos de servicios la empresa se está diversificando y a que clientes los destina?

*Las Telefónicas piden más servicios cada vez.*

4.3 En términos generales, ¿Qué mercados considera susceptibles a ser penetrados y que posibilidades ofrecen?

*Los Bancos no han sido atacados de buena manera y ofrecen un buen nicho donde penetrar.*

### III. Ámbito Geográfico

5. ¿Cuál es el ámbito geográfico en el que se mueve la empresa?

*Nacional.*

6. ¿Qué nuevas zonas pretende la empresa abarcar a futuro? ¿Por qué?

*Latinoamérica (Perú, Colombia, Argentina), ya que dada la presencia de Retail Chileno se podría ampliar el servicio en esos lugares a bajo costo Operativo.*

### IV. Formas de lograr el Éxito o Competencias Unicas

7. ¿De que forma busca OptimizaChile alcanzar el éxito?

*Manteniendo una alta Metodología en los procesos.*

*Manteniendo bajos costos.*

*Conservando los estándares de tecnología.*

*Desarrollando el área de ventas de OptimizaChile.*

7.1 ¿Trata la empresa de bajar sus costos para poder obtener los mejores precios?

*Si, continuamente con el objeto de lograr los mejores precios.*

7.2 ¿Trata la empresa de innovar y entrar a nuevos mercados inexplorados?

*Actualmente se está estudiando la idea de posicionarse en Perú, con el cliente Ripley.*

7.3 ¿Cuál es la importancia que tiene para la empresa el know how y la calidad de su personal?

*El mayor activo de la empresa es su Know How, por lo que siempre se están buscando las mejores personas para llevar a cabo el negocio.*

8. ¿Los nuevos mercados, zonas geográficas y productos a desarrollar obligan a realizar cambios en la gestión? ¿Cuáles son estos cambios?

*Darle importancia a las herramientas de gestión para impulsar una nueva estructura a la organización, más eficiente y con proyección de futuro.*

*Investigar los nuevos mercados continuamente.*

## **15.2 Anexo 2:**

### **Carta declaración de un futuro para OptimizaChile, escrita por Fernando Mujica (dueño y gerente general).**

Según yo Fernando Mujica, en los próximos años debiésemos cerrar acuerdos con empresas con las cuales operamos actualmente en Chile, para operar en sus filiales de Latinoamérica (Perú, Colombia y Argentina principalmente).

Además debiésemos darles un servicio más completo que el actual, incluyendo un estudio de recuperación de capital asociado a la facturación, que esté ligado a la llegada de la correspondencia al cliente, o mayor información relevante asociada a la llamada realizada (llamada Outbound).

En un futuro debiésemos también lograr mayor participación de mercado en los sectores donde estamos (retail, farmacias, carreteras, etc) y a su vez penetrar de una vez el mercado de correspondencia asociado a los bancos.

### 15.3 Anexo 3:

#### Análisis Financiero.

Periodo (año): 2009

LIQUIDEZ	<u>ACTIVO CIRCULANTE</u> PASIVO CIRCULANTE	<u>\$ 38.781.385</u> \$ 47.013.017	=	82,5%
ENDEUDAMIENTO	<u>PASIVO TOTAL</u> ACTIVO TOTAL	<u>\$ 120.526.890</u> \$ 167.935.240	=	71,8%
MARGEN BRUTO	<u>MARGEN DE EXPLOTACION</u> VENTAS	<u>\$ 216.648.820</u> \$ 284.083.775	=	76,3%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</u> PATRIMONIO	<u>\$ 62.208.436</u> \$ 47.408.350	=	131,2%
RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN	<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</u> TOTAL DE ACTIVOS	<u>\$ 62.208.436</u> \$ 167.935.240	=	37,0%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	<u>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</u> VENTAS	<u>\$ 62.208.436</u> \$ 284.083.775	=	21,9%

## 15.4 Anexo 4:

### Proyecto 1: "Ripley Perú"

#### Resumen del Proyecto

Diagnóstico inicial: de qué problemas o desafíos se hace cargo este proyecto
Este proyecto se hace cargo de la uno de los tres desafíos que tiene la empresa en el futuro que es el cerrar acuerdos con clientes para operar en filiales de Latinoamérica.

Justificación del Proyecto: por qué es importante hacerse cargo de los problemas o desafíos planteados
La justificación de este proyecto nace de la planeación estratégica realizada durante el 2° semestre del año 2010, la que propuso como una de sus metas ampliar el alcance geográfico de OptimizaChile al resto de Latinoamérica.

Objetivos planteados para el Proyecto
Replicar el servicio otorgado para Ripley acá en Chile, en sus sucursales del Perú.

Alcances del Proyecto <sup>10</sup>
Tener durante el 1° Trimestre del año 2011 operativo el modelo de encuestas e informes, para las sucursales de Ripley Perú.

#### Resultados del Proyecto

Beneficios Esperados del Proyecto	Explicación ¿Por qué?
Aumentará en un 18% el porcentaje de mercado que tiene actualmente la empresa, lo que se	Se atenderá un parque de alrededor de 1.500.000 nuevos tarjeta-habientes.

<sup>10</sup> ¿Sobre qué ámbitos temáticos, organizacionales, geográficos y de otra índole se pueden esperar compromisos por parte del Proyecto?

Beneficios Esperados del Proyecto		Explicación ¿Por qué?	
traduce en \$3.000.000 mensuales aprox.			
Productos <sup>11</sup>	Indicadores <sup>12</sup>	Metas	
		Valor	Plazo
Informes periódicos con el índice de entrega oportuna de correspondencia.	Llamadas telefónicas realizadas.	\$3.000.000	Mensual

### Entorno del Proyecto

Actores relevantes internos y externos <sup>13</sup>	Intereses y expectativas <sup>14</sup>
Los actores internos son el Gerente General de OptimizaChile, el Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones. Por parte de Ripley, el Sub-Gerente de Calidad de Ripley Chile y el Gerente de Calidad de Ripley Perú. Además se coordinará con la empresa de correos y la Imprenta.	Realizar las mediciones telefónicas de forma rigurosa, tal como se hace hasta ahora. Así se generarán los índices de entrega de correspondencia, los cuales se podrán comparar con los actuales en Chile y se ajustarán los tiempos de entrega, tal como pasa actualmente en Chile.

<sup>11</sup> Identificar los productos concretos del Proyecto, evaluable y utilizable por OptimizaChile o algún actor relevante. Debe ser coherente con la Estrategia y los Planes de la Empresa.

<sup>12</sup> ¿Cómo es que se va a medir si este producto funcionó o no funcionó? Lo deseable es un indicador que cuente con una línea base actual o es fácil medir en el corto plazo.

<sup>13</sup> ¿Quiénes son los clientes internos y externos del Proyecto? ¿A quiénes beneficia el Proyecto? ¿A quienes perjudica el Proyecto? ¿Que grado de poder de negociación tienen con respecto a nosotros? ¿Cuánta colaboración necesitamos de ellos para hacer que el Proyecto funcione?

<sup>14</sup> ¿Qué es lo que esperan de nosotros como para que se embarquen en el Proyecto? ¿Qué es lo que les podemos prometer? ¿Que es definitivamente lo que NO les podemos prometer?

Descripción del Riesgo <sup>15</sup>	Severidad del Riesgo <sup>16</sup>
El riesgo es mínimo ya que se operara la planta telefónica desde Chile	Bajo
tal como se hace hasta ahora. Se tendrán que coordinar los agentes por	
medio de la Gerencia de Calidad de Ripley Perú.	

### Organización del Proyecto

Coordinador del Proyecto	Cliente Principal	Área organizacional más vinculada al Proyecto
Gerente General OptimizaChile	Gerente de Calidad Ripley Perú	Gerencia de Operaciones

Miembros del Equipo	Horas semanales de disponibilidad	Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema
Gerente General OptimizaChile	1	Realizador principal y gestor del proyecto.
Gerente de Operaciones OptimizaChile	1	Responsable de realizar las encuestas e informes.
Administrativo en Perú OptimizaChile	20	Encargado de realizar el seguimiento y control del producto, así como la búsqueda de nuevos clientes.
Gerente de Calidad Ripley Perú	1	Cliente con el cual se agendarán reuniones semanales.

<sup>15</sup> ¿Cuáles son los riesgos identificados para el Proyecto? Son riesgos en la medida en que i) desconfiguren por completo el Programa ii) impidan el logro de los objetivos, o iii) se cumplan pero a un costo desmedido o en desmedro de otro proyecto o iniciativa de la empresa.

<sup>16</sup> Severidad del Riesgo: Alto, Medio, Bajo

<b>Miembros del Equipo</b>	<b>Horas semanales de disponibilidad</b>	<b>Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema</b>
<b>Total horas semanales</b>	<b>23</b>	

<b>Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)<sup>17</sup></b>
<b>1 Ejecutivo medio-dia: \$240.000 mensual</b>
<b>32 h/h de Operadoras al mes: \$64.000</b>
<b>8 h/h de ejecutivo al mes para la realización de informes: \$20.000</b>
<b>4 h/h de gerente de Operaciones al mes: \$25.000</b>

### Programación del Proyecto

<b>Principales Hitos de Avance<sup>18</sup></b>	<b>Costo estimado (valorando recursos y esfuerzos)</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
<b>Reunión de Coordinación con Ripley Peru.</b>	<b>\$500.000</b>	<b>01/01/2011</b>
<b>Instalación de Oficina en Perú.</b>	<b>\$200.000</b>	<b>01/03/2011</b>
<b>Puesta en Marcha proyecto.</b>	<b>\$240.000</b>	<b>01/04/2011</b>
<b>Análisis primeros resultados.</b>	<b>\$100.000</b>	<b>01/06/2011</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$1.040.000</b>	

<sup>17</sup> ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder asegurar un desarrollo exitoso del Proyecto? Pueden ser recursos materiales y recursos de autoridad, información, etc. Por internos, se entiende que son recursos que OptimizaChile brinda y por externo se entiende que son recursos que brinda otro actor externo a la empresa.

<sup>18</sup> Los hitos de avance son compromisos del Proyecto para alcanzar una situación deseada dentro de un plazo determinado.

## 15.5 Anexo 5:

### Proyecto 2: “Índice de Recuperación de Capital”

#### Resumen del Proyecto

##### Diagnóstico inicial: de qué problemas o desafíos se hace cargo este proyecto

Este proyecto se hace cargo de la uno de los tres desafíos que tiene la empresa en el futuro que es el dar un servicio más completo que el actual, incluyendo en los informes un estudio de recuperación de capital asociado a la facturación.

##### Justificación del Proyecto: por qué es importante hacerse cargo de los problemas o desafíos planteados

La justificación de este proyecto nace de la planeación estratégica realizada durante el 2° semestre del año 2010, la que propuso dar un servicio más completo que el actual, otorgándole un valor agregado al informe de entrega oportuna de correspondencia.

##### Objetivos planteados para el Proyecto

Agregar un índice de recuperación de capital en cada uno de los informes que actualmente entrega OptimizaChile a sus clientes.

##### Alcances del Proyecto

Tener durante el 1° Semestre del año 2011 el índice de recuperación de capital incluido en todos los informes, para el 100% de los clientes actuales.

#### Resultados del Proyecto

##### Beneficios Esperados del Proyecto

Se reajustará la tarifa actual en un 10% por concepto del nuevo índice.

##### Explicación ¿Por qué?

Se otorgará un índice muy valioso para nuestros clientes, con un costo mínimo para la empresa.

Productos	Indicadores	Metas	
		Valor	Plazo
Índice de recuperación de capital.	Cantidad de capital recaudado	10% más a la	Mensual
	al día de la realización de la	tarifa actual.	
	encuesta.		

### Entorno del Proyecto

Actores relevantes internos y externos	Intereses y expectativas
Los actores internos son el Gerente General de OptimizaChile y el Gerente de Operaciones.	Realizar el levantamiento de la información con cada uno de nuestros actuales clientes, con el fin de incluir el índice en los informes a partir de Enero del 2011. De este modo se podrá tener la información acumulada el 1° trimestre, y así obtener conclusiones y análisis relevantes.
Los actores externos corresponden a los contactos que se tienen con cada uno de nuestros clientes.	

Descripción del Riesgo	Severidad del Riesgo
El riesgo pasa porque alguno de nuestros clientes no se muestre interesado en pagar más por incluir dicho índice, lo que ya está disminuido al realizar una encuesta al 100% de los clientes, la cual arrojó un 86% de aprobación.	Medio

### Organización del Proyecto

Coordinador del Proyecto	Cliente Principal	Área organizacional más vinculada al Proyecto
--------------------------	-------------------	---

<b>Coordinador del Proyecto</b>	<b>Cliente Principal</b>	<b>Área organizacional más vinculada al Proyecto</b>
Gerente de Operaciones OptimizaChile	Actuales clientes de OptimizaChile	Gerencia de Operaciones

<b>Miembros del Equipo</b>	<b>Horas semanales de disponibilidad</b>	<b>Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema</b>
Gerente General OptimizaChile	1	Coordinador y controlador del proyecto.
Gerente de Operaciones OptimizaChile	3	Gestor y responsable de incluir el nuevo índice en todos los informes.
<b>Total horas semanales</b>	<b>4</b>	

<b>Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)</b>
12 h/h de gerente de Operaciones al mes: \$75.000
16 h/h de ejecutivo al mes para la realización de informes: \$40.000

### Programación del Proyecto

<b>Principales Hitos de Avance</b>	<b>Costo estimativo (valorando recursos y esfuerzos)</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Reuniones de Coordinación con Movistar (marcha blanca 2010).	\$50.000	01/10/2010
Reuniones con demás clientes.	\$500.000	01/01/2011
Puesta en Marcha proyecto.	\$120.000	01/01/2011
Análisis primeros resultados.	\$100.000	01/04/2011
<b>Costo Total</b>	<b>\$770.000</b>	



## 15.6 Anexo 6:

### Proyecto 3: "Reestructuración de Área Comercial"

#### Resumen del Proyecto

##### Diagnóstico inicial: de qué problemas o desafíos se hace cargo este proyecto

Este proyecto se hace cargo de la uno de los tres desafíos que tiene la empresa en el futuro que es darle una mayor importancia al área comercial y de marketing de OptimizaChile.

##### Justificación del Proyecto: por qué es importante hacerse cargo de los problemas o desafíos planteados

La justificación de este proyecto nace de la planeación estratégica realizada durante el 2° semestre del año 2010, la que puso como metas ampliar la participación de mercado en los sectores que actualmente se sitúa OptimizaChile.

##### Objetivos planteados para el Proyecto

Preparar un plan de negocios de OptimizaChile, mejorar cualitativamente la página web y crear una metodología de seguimiento y control de la gestión realizada por el área comercial.

##### Alcances del Proyecto

Tener el Plan de Negocios terminado el primer trimestre del año 2011, tener operativa una nueva versión de la página web durante el 1° semestre del 2011 y presentar modelo de seguimiento y control del área comercial durante el 1° trimestre del año 2011, con el fin de atacar de manera eficiente a los nuevos clientes.

#### Resultados del Proyecto

Beneficios Esperados del Proyecto	Explicación ¿Por qué?
Aumentar aproximadamente en un 50% los ingresos que tiene actualmente la empresa, lo que se traduce en \$200.000.000 anuales más aprox.	Se pretende en el largo plazo atender al 100% de los clientes en cada uno de los rubros que tiene la empresa actualmente (retail, carreteras y telefónicas).

Productos	Indicadores	Metas	
		Valor	Plazo
Plan de Negocios	Documento terminado.	Intangible	Trimestral
Página Web 2.0	Página nueva en la web.	Intangible	Semestral
Modelo de seguimiento y control del Área Comercial.	Número de empresas visitadas vs acuerdos cerrados.	Intangible	Mensual

### Entorno del Proyecto

Actores relevantes internos y externos	Intereses y expectativas
Los actores internos son el Gerente General de OptimizaChile y el gerente Comercial.	Potenciar la actual área comercial, con el fin de captar nuevos clientes en el futuro.
Externamente serán los potenciales clientes de las empresas a las cuales no se les atiende actualmente.	

Descripción del Riesgo	Severidad del Riesgo
El riesgo es alto ya que se invertirá en una mejor publicidad a través del Área comercial, no teniendo la seguridad de poder captar nuevos clientes en el futuro.	Alto

### Organización del Proyecto

Coordinador del Proyecto	Cliente Principal	Área organizacional más vinculada al Proyecto
--------------------------	-------------------	---

<b>Coordinador del Proyecto</b>	<b>Cliente Principal</b>	<b>Área organizacional más vinculada al Proyecto</b>
Gerente Comercial	Nuevos clientes	Gerencia Comercial

<b>Miembros del Equipo</b>	<b>Horas semanales de disponibilidad</b>	<b>Área en que trabajan, indicando si son Clientes o Realizadores del tema principal del proyecto, o su relación con el tema</b>
Gerente General OptimizaChile	2	Coordinador y controlador del proyecto
Gerente Comercial OptimizaChile	20	Gestor y responsable de llevar a cabo el proyecto
<b>Total horas semanales</b>	<b>41</b>	

<b>Estimación de Recursos Necesarios (internos/externos)</b>
80 h/h de Gerente Comercial al mes: \$500.000 mensual

### Programación del Proyecto

<b>Principales Hitos de Avance</b>	<b>Costo estimado (valorando recursos y esfuerzos)</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Plan de Negocios.	\$750.000	01/04/2011
Subir página web, versión 2.0.	\$1.000.000	01/07/2011
Presentación de metodología de seguimiento y control del área comercial.	\$750.000	01/04/2011
Análisis primeros resultados (trimestralmente).	\$200.000	01/07/2011
<b>Costo Total</b>	<b>\$2.700.000</b>	