



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

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA IPARTNER

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ÁLVARO SEBASTIÁN JARA CHAVARRÍA

PROFESOR GUÍA:

EDGARDO SANTIBÁÑEZ VIANI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

SEBASTIÁN RÍOS PÉREZ
ALBERTO CABEZAS BULLEMORE

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL, 2013.**

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA IPARTNER

La conectividad y el uso de Internet se están masificando de forma acelerada dentro de Chile y Latinoamérica. Esta es la razón por lo que se hace indispensable la creación y comercialización de herramientas que a las empresas les permita estar preparadas ante el inevitable aumento de flujo de usuarios dentro de la Web. La empresa IPartner, a través del desarrollo de soluciones tecnológicas, aborda esta problemática ofreciendo productos y servicios a la medida del cliente.

IPartner, entrega las primeras herramientas de mejoramiento en calidad Web dentro de Chile, las cuales permiten generar mejoras sustanciales en el rendimiento de una empresa en términos de eficacia de monitoreo y aceleración de contenido Web. Lo anterior se traduce en una estimulación en la navegación de los usuarios y en una disminución sustantiva en los costos de fidelización que tienen las empresas.

Dentro de estas herramientas se destacan dos soluciones tecnológicas: HAVAR WTP¹, balanceador y acelerador de contenidos Web y NightOwl, sistema de monitoreo transaccional Web. Ambos se caracterizan por la rapidez en los tiempos de respuesta, los reportes estadísticos detallados y la incorporación de nuevas tecnologías de forma continua.

Estas cualidades hacen de IPartner una empresa sólida y aventajada por sobre la competencia.

Sobre la base de un horizonte de 5 años, con lineamientos específicos en los planes funcionales y -reuniendo toda la información necesaria para valorar y determinar la rentabilidad del negocio de IPartner en un escenario normal- con proyecciones de ventas basadas en datos históricos de la empresa, se obtiene un VAN de MM\$111.440.552,14 con una TIR del 37% y una inversión de \$MM75 para el primer año a cambio del 30% de la participación de la empresa.

Finalmente, analizando los números obtenidos, el rubro en el cual está inserto la empresa y el entorno del mercado, hacen del proyecto un muy atractivo negocio, por lo que se sugiere llevar a cabo la ejecución de la propuesta.

¹ WTP: Web Tools Platform

AGRADECIMIENTOS

El siglo XX trajo consigo muchos cambios, entre ellos la invención de un sin número de carreras técnicas y profesionales destinadas a alimentar el sistema predominante que vive hoy la humanidad. Si el sistema es bueno o malo, será la historia encargada de dar dicho veredicto, yo por mientras, entregare mi opinión personal y escribiré una plana de agradecimientos para que esta memoria pierda la frialdad de los números y por un momento el lector tenga cincuenta segundos de humanidad.

Mientras la maquinaria avanzaba y las salas de Beauchef seguían sacando ingenieros de escritorio con sendos títulos que empapelarían en un futuro las paredes de sus oficinas, yo, me dediqué a emprender.

Aproveche mi estadía y fundé tres empresas, dos de las cuales lograron ser exitosas, entendiendo de esta forma, el real valor que tenía la ingeniería para mí: crear valor desde la práctica, testeando con el cliente y dejar de lado los tecnicismos puristas que los profesores intentaban de forma poco pedagógica entregarme clase a clase. Mi pasión y convicción por sacar proyectos reales adelante hicieron que los estudios –que se dictaban en la facultad- se hicieran poco relevantes, decisión que hasta el día de hoy me ha traído muchos beneficios y reconocimientos asociados, agradezco haberla tomado en su momento

De familia humilde, barrio popular. No importa lo que cueste, hay que salir adelante decía mi Padre cuando vivía. Él es al primero que agradezco, pilar fundamental de una familia numerosa que se mantenía unida ante la adversidad del tiempo. Agradezco a la vieja, mi sostén hasta el día de hoy. A mi sobrino, uno de esos ángeles que se encuentra en un lugar mejor. La familia en general, que se reúne a menudo alrededor de la parrilla. A los inconfundibles amigos que estuvieron incluso hasta cuando la llama estaba baja. A los caminos recorridos con Jesús Núñez, que con lo justo en los bolsillos y una mochila grande salimos a recorrer la mitad de Latinoamérica a dedo. A las mujeres que me aguantaron, incluso aún cuando me comporte como un idiota. A las fiestas de los Viernes y de los Jueves y a veces los Miércoles. A Jorge Sampaoli por darme una copa internacional en vida. Agradezco a todos los que me faltan por agradecer.

Por último, el camino continúa y si bien es cierto, el proceso fue muy satisfactorio desde todo punto de vista, lo mejor –sin lugar a duda- está por venir.

1. Tabla de contenido

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA IPARTNER.....	2
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. METODOLOGÍA.....	9
5. MARCO METODOLÓGICO	10
6. ALCANCES.....	17
7. RESULTADOS ESPERADOS.....	17
8. PLAN DE TRABAJO.....	17
9. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA.....	22
9.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS	22
9.2 LA INDUSTRIA	22
9.3 LA EMPRESA	24
10. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO	25
10.1. ANÁLISIS DE MERCADO	25
10.1.1. <i>Oportunidad y/o problemática de mercado</i>	25
10.1.2. <i>Oferta</i>	26
10.1.3. <i>Mercado objetivo y Mercado potencial</i>	27
10.1.4. <i>Competidores</i>	33
10.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	35
10.2.1. <i>Análisis externo e interno de la empresa</i>	35
10.2.2. <i>Fuente de ventajas competitivas</i>	41
11. MODELO DE NEGOCIOS	42
11.1. SEGMENTO DE CLIENTES	42
11.2. PROPUESTA DE VALOR.....	42
11.3. CANALES	42
11.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	43
11.5. FUENTES DE INGRESO	43
11.6. RECURSOS CLAVES	43
11.7. ASOCIADOS CLAVES	43
11.8. ESTRUCTURA DE COSTOS	44
12. PLAN DE MARKETING	44
12.1. ESTRATEGIA DE MARKETING	44
12.2. MARKETING MIX	46
12.2.1 <i>Productos y/o Servicios</i>	46
12.2.2. <i>Precio</i>	52
12.2.3. <i>Promoción</i>	52
12.2.4. <i>Plaza</i>	53
13. PLAN DE OPERACIONES.....	53

13.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	53
13.2. ETAPAS OPERACIONALES DEL PRODUCTO Y DECISIONES ESTRATÉGICAS	54
13.3. ORGANIZACIÓN Y FUERZA DE TRABAJO	54
13.4. DIFICULTADES, RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.	55
14. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	55
14.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	55
14.2. ROLES Y FUNCIONES	56
14.2.1. <i>Área de Ingeniería</i>	56
14.2.2. <i>Área de servicios</i>	57
14.2.3. <i>Área de Finanzas y Legal</i>	58
14.2.4. <i>Área Comercial</i>	58
14.2.5. <i>Área de Marketing</i>	59
14.3. PLAN DE CONTRATACIONES	60
15. PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	61
15.1. FLUJO DE CAJA ACTUAL	61
15.2. VENTAS Y CLIENTES.....	62
15.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	64
15.4. FLUJO DE CAJA FINAL.....	65
15.5. ANÁLISIS DEL VAN.....	71
16. PROPUESTA GENERAL PARA LA EMPRESA.....	72
17. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	73
18. CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
19. ANEXOS	76
19.1. ANEXO A: DIAGRAMAS FUNCIONALES DE NIGHTOWL Y HAVAR WTP	76
19.2. ANEXO B: FLUJO DE CAJA	77

B. Índice de Figuras

Figura 1: Cinco fuerzas de Porter	14
Figura 2: Business Model Canvas	16
Figura 3: Índice de adelanto tecnológico.	23
Figura 4: Esquema representativo de la oferta de la empresa:	25
Figura 5: Nivel de utilización de BI - Estudio CETIUC Publicado 2012	28
Figura 6: Utilización de BI según facturación - Estudio CETIUC Publicado 2012	29
Figura 7: Clientes potenciales de IPartner	30
Figura 8: Crecimiento de los usuarios de habla hispana.	31
Figura 9: Índice de uso de Internet en Latinoamérica.	31
Figura 10: Aumento de la Banda Ancha en Chile y Latinoamérica:	32
Figura 11: Diagrama de Balanceo de Carga	46
Figura 12: Diagrama de flujo de Nightowl	48
Figura 13: Organigrama actual de IPartner	56
Figura 14: Esquema general del plan de trabajo	72
Figura 15: HAVAR WTP, diagrama de flujo del producto.	76
Figura 16: Diagrama del flujo del producto NightOwl	76

C. Índice de Tablas

Tabla 1: Carta Gantt	21
Tabla 2: Categorización de tamaño de empresa según facturación	28
Tabla 3: Cantidad de empresas en Chile según tamaño	29
Tabla 4: Matriz de Havar WTP v/s F5 según atributos principales	33
Tabla 5: Matriz de Havar WTP v/S F5, según atributos	35
Tabla 6: Precios de los productos	52
Tabla 7: Fuerza de trabajo para el año 2017.	55
Tabla 8: Área de Ingeniería.	56
Tabla 9: Área de Servicios	57
Tabla 10: Área de Finanzas y Legal	58
Tabla 11: Área Comercial	58
Tabla 12: Área de Marketing	59
Tabla 13: Tabla de contrataciones acumulada	60
Tabla 14: Comisiones por ventas	61
Tabla 15: Ventas según cantidad de clientes	62
Tabla 16: Flujo de caja	70
Tabla 17: Análisis de sensibilidad, variable crecimiento porcentual de tasa de descuento.	71
Tabla 18: Análisis de sensibilidad, variable crecimiento porcentual de ventas	71
Tabla 19: Actividades y/o programas de acción específicos según área	72
Tabla 20: Flujo de caja de venta de servicios	77
Tabla 21: Flujo de caja venta de productos	78
Tabla 22: Flujo de caja de venta de servicios completo	79
Tabla 23: Flujo de caja de venta de productos completo	82

C. Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ingresos y Gastos de IPartner	61
Gráfico 2: Estado Resultado de IPartner	62
Gráfico 3: Incorporación de clientes v/s tiempo	64

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Historia de la empresa

IPartner es una empresa que se desarrolla dentro del sector de la industria de las TICs, en específico en el sector Web, donde se destacan y especializan en el monitoreo de calidad Web e infraestructura TI y balanceadores de carga para sitios de tipo transaccional. Estos servicios y productos están considerados dentro del segmento del *Business Intelligence*², dado que entregan datos y estadísticas relevantes a través de un reporte mensual, los cuales pueden ser concluyentes y determinantes en la toma de decisiones de un cliente particular.

Compuesta inicialmente por tres socios, la empresa logró su primera facturación en Diciembre del año 2009, empezando a partir de ese hito con la conformación de sus tres principales áreas: Área Comercial, Área TI y la Área encargada de las Finanzas y la parte Legal.

Con alrededor de tres años dentro del mercado y, teniendo su centro de operaciones en la ciudad de Santiago, la empresa ofrece herramientas y servicios que generan soluciones tecnológicas a empresas públicas y privadas.

A la fecha, IPartner tiene dos soluciones tecnológicas en etapa de comercialización: el balanceador de carga Havar WTP y un acelerador de contenidos Web llamado Nighthowl. Aunque además existen otras dos soluciones que están en vías de desarrollo y pretenden complementar las anteriores, ésta memoria se centrará en especificar las primeras dos, puesto que las otras se encuentran en etapa de definición. Sin embargo, se mencionarán y describirán según su etapa de avance, en la sección de productos.

Adicionalmente, desde sus inicios, la empresa ofrece los servicios de soporte y administración de redes, seguridad informática e infraestructura en comunicaciones y electricidad; éstos corresponden a la etapa previa al desarrollo de las herramientas mencionadas y han significado el sostén de los primeros años de funcionamiento de IPartner,

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El uso de Internet en Chile y Latinoamérica -con 7,1MM³ y 133MM⁴ de usuarios respectivamente- sigue aumentando de forma exponencial (a una tasa de 8,5% anual

² Definición: Conjunto de estrategias enfocadas a la administración de conocimiento, mediante el análisis de los datos de la empresa, los cuales facilitan la toma de decisiones.

³ Fuente: Medición digital empresa Comscore Mayo 2012

⁴ Fuente: Medición digital empresa Comscore Mayo 2012

en Chile, el más alto de la región)⁵. El hecho de que el acceso y el nivel de uso hayan experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, ha tenido como resultado una excesiva saturación de la banda ancha Web dentro del continente. Todo ello se traduce en múltiples repercusiones en el rendimiento de la conectividad, afectando directamente a empresas de diferentes sectores económicos.

Los reflejos negativos del problema, se presentan a nivel de empresa en diferentes aspectos, como por ejemplo: aumento de tiempo de espera al desplegar una página Web o portal corporativo; aumento de tiempos al bajar archivos desde una fuente asociada; demoras de parte de las empresas al momento de entregar información relevante, utilizando como medio de comunicación la Internet; y por último, las empresas presentan problemas asociados a la alta inversión que destinan para mejorar la fidelización e imagen de la marca.

IPartner con sus herramientas, es la solución a los problemas descritos. Sin embargo, no tiene un plan de negocio detallado que permita posicionar dentro del mercado local las herramientas de inteligencia descritas anteriormente.

En definitiva, la justificación de la memoria está enfocada en dos aspectos fundamentales: por una parte, la necesidad u oportunidad existente dentro del mercado y, por otro lado, la falta de una estructura comercial dentro de la empresa.

El primer aspecto está basado en que la oportunidad que se ha detectado, es una posibilidad para que IPartner logre posicionar las herramientas que comercializa dentro del mercado. Todo a través de sus productos principales, que resuelven de manera efectiva las problemáticas presentadas. La compañía cuenta con un sistema que le permite acelerar el contenido Web de las empresas y, al mismo tiempo, utilizando diferentes algoritmos para balancear el tráfico dentro de una granja de servidores, optimizar el ancho de banda. Esto permite al cliente un crecimiento horizontal en su negocio sin necesidad de reinvertir grandes sumas de dinero tanto en infraestructura como en ingeniería.

Por último, el segundo aspecto hace referencia a la carencia de una estructura comercial interna de la empresa. Los profesionales que ejercen dentro de IPartner tienen habilidades enfocadas al área de informática y desarrollo de productos tecnológicos en la Web, dejando en segundo plano una estrategia comercial que permita vender el producto dentro del mercado. Esta memoria cubre plenamente dicha necesidad, pues busca que la empresa tenga una hoja de ruta que le permita tener un crecimiento sostenido como organización a través del tiempo.

⁵ Fuente: Indicador de la Sociedad de la Información; Situación TI en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y México, Edición Abril 2010 (EVERIS).

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar y elaborar un plan de negocios para la empresa IPartner que permita el crecimiento sostenido e integral de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Declarar la situación interna de la empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que permitan tener conocimiento de las ventajas diferenciadoras que tiene dentro del Mercado.
- Investigar y analizar la situación actual del mercado, que incluya la competencia y posible nichos de IPartner.
- Desarrollar los planes funcionales de Marketing, Operaciones y de RRHH para la empresa IPartner.
- Desarrollar el Modelo de Negocios de la empresa IPartner
- Elaborar un plan financiero que permita obtener la viabilidad y rentabilidad del negocio. Además de incluir el monto necesario de inversión para poder posicionarse en el mercado local e internacional.

4. METODOLOGÍA

La metodología pretende resolver los objetivos específicos planteados. Para esto es necesario describir cuatro puntos que son medulares para el desarrollo de la memoria y, en específico, del plan de negocios. Se comienza con la investigación teórica, continúa con el análisis estratégico de la industria, la empresa y el análisis económico, para finalizar con la formulación del plan de negocios. A continuación se detalla cada ítem:

1. Investigación teórica:

Recopilación de estudios que enmarcan de manera teórica la memoria, dando forma al marco metodológico. Los esfuerzos se centrarán en investigar literatura acerca de la estructura de un plan de negocios, los modelos de negocios, el desarrollo de clientes, el comercio electrónico y la información técnica acerca de los productos de IPartner.

2. Análisis estratégico de la industria y la empresa:

Colabora a entender la situación interna y externa del mercado en el que se desenvuelve la empresa, facilitando la toma de decisiones que se describen dentro del plan de negocios. Ésta incluye la evolución de la industria en la cual está inserta IPartner, las ventajas competitivas, las declaraciones estratégicas a futuro, la estructura organizacional y los focos de valor. Este ítem se resolverá a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite especificar el poder de negociación de los compradores o clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, la amenaza de nuevos entrantes, de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

3. Análisis económico financiero de la empresa:

Permite conocer la situación financiera de la empresa e identificar las perspectivas de crecimiento sobre el cual se construye la formulación de hipótesis para el futuro y la proyección del EERR.

4. Formulación del plan de negocios:

Se configura con las dos fases metodológicas anteriores. Esto permite sentar las bases del plan de inversión e incluye puntos relevantes tales como, la estrategia de crecimiento, la evaluación económica y financiera, el modelo de negocios y el plan comercial. Este ítem se resolverá utilizando la estructura, del plan de negocios *MIT 100K Entrepreneurship Competition* y, además se configurarán las principales áreas del negocio a través del *Business Model Canvas*

5. MARCO METODOLÓGICO

De forma inicial se define el *MIT 100K Entrepreneurship Competition*⁶ como la estructura del plan de negocios que será abordada en la presente memoria, la cual tendrá la función principal de coordinar y organizar de forma lógica el contenido de dicho plan, teniendo correlato directo con el cumplimiento de los resultados esperados, los objetivos específicos y el objetivo general. Dicha estructura será adaptada al negocio que se está analizando, el cual se enmarca dentro de las TICs. Posteriormente, a través de un análisis Porter de las cinco fuerzas, se establecerá un análisis externo e interno de la industria y la empresa respectivamente y se definirá el modelo de negocios con la herramienta *Business Model Canvas* planteada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Cabe destacar que todo lo anterior será respaldado por planes funcionales que permitan a la empresa facilitar la toma de decisiones una vez que se comience con la implementación.

A continuación se ahondará en la descripción de las herramientas que se utilizarán para la resolución de la memoria:

MIT 100K Entrepreneurship Competition

Estructura del plan de negocios que permitirá ordenar de forma lógica el contenido de la memoria. Este plan de negocios nace en el MIT en el año 1990 como una competición gestionada por estudiantes de la misma casa de estudios. En sus inicios, el concurso empezó premiando con US10.000, hasta llegar a los US100.000 que actualmente se entrega al plan de negocios ganador.

El plan de negocios basado en el MIT 100K nos permitirá estructurar el contenido del plan en 9 puntos principales:

1. Definición de la industria, la empresa y los productos o servicios: Este ítem se centra en la industria, la empresa y su concepto y los productos o servicios que esta ofrece.

⁶ Concurso de Plan de Negocios gestionado por estudiantes del MIT y supervisado por la escuela de ingeniería de la misma casa de estudios.

2. Estudio y Análisis del Mercado: Debido a lo extenso de este ítem se ha dividido en dos sub-ítems: Análisis de Mercado y Análisis de la Industria. El primero contempla la oportunidad de mercado, la propuesta de valor, los competidores, el mercado objetivo y potencial. El segundo, aborda un análisis externo e interno de la industria utilizando el análisis de Porter de las cinco fuerzas.
3. Modelo de Negocios: Efectuado a través del Business Model Canvas, herramienta previamente seleccionada, la cual describirá con exactitud todas las áreas que tienen relación con el negocio de IPartner.
4. Plan de Marketing: Se abordarán las principales tácticas de ventas que deberá tener IPartner, los canales de comunicación, el precio, el lugar de venta, entre otros.
5. Plan de Recursos Humanos: En este apartado se definirán las áreas y roles del equipo de gestión, los perfiles claves para la producción, entre otros aspectos relevantes.
6. Plan de Operaciones: Acá se definirán decisiones estratégicas, localización geográfica de la empresa, capacidad de venta, dificultades, riesgos y planes de contingencia.
7. Plan Financiero y Evaluación Económica: En este ítem se detallarán los balances y estado de resultados actuales, flujo de caja, formulación de hipótesis para el futuro y plan para el financiamiento de la empresa.
8. Plan de trabajo general propuesto para la empresa: Se hará un resumen de los planes funcionales, definiendo brevemente los programas de acción según área.
9. Oferta propuesta de la empresa: Se mostrará el financiamiento requerido para que la empresa pueda lograr las metas propuestas, el uso que se le darán a los fondos y el retorno que tendrá la inversión exigida.

Análisis Porter de las cinco fuerzas:

El análisis de Porter es un modelo estratégico que está compuesto por cinco fuerzas competitivas: Poder de negociación de compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

1. Poder de negociación de compradores o clientes: Los compradores influyen en el margen de ganancia de la industria, aumentando la rivalidad con los competidores a través de la fijación de los precios (disminución). Este caso se acentúa aún más cuando la competencia aumenta, traduciéndose por una parte, en beneficios a los consumidores ya que los precios disminuyen, mientras que, por otra, los costos de la empresa aumentan, ya que si se quiere mantener el nivel de precios, se deben generar gastos adicionales a lo presupuestado.

Esta amenaza depende de varios factores:

- ✓ Ventajas de los compradores.
- ✓ Volumen del comprador.
- ✓ Capacidad de integración.
- ✓ Disponibilidad de la información.
- ✓ Facilidades del cliente para tener incentivos para cambiar de empresa.
- ✓ La existencia de productos sustitutos.
- ✓ Disponibilidad de información para el cliente.
- ✓ Posibilidad de la negociación dependiendo de la industria.

Como ejemplo, se puede decir que el grupo de compradores se ve fortalecido si:

- ✓ El producto que compran es estándar dentro del mercado.
- ✓ Los productos comprados son una parte significativa dentro de los gastos.
- ✓ Compra grandes volúmenes en relación a las ventas del vendedor.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Amenaza impuesta por parte de los proveedores o vendedores, debido al grado de concentración de la que disponen o la especificidad los insumos que proveen, entre otros. El poder de negociación con los vendedores, por lo general es alta, dada la gran cantidad que existe dentro del mercado.

Algunos factores que definen esta fuerza son los siguientes:

- ✓ La calidad de la depreciación.
- ✓ Producto de calidad inferior.
- ✓ Percepción de nivel de diferenciación de los productos.
- ✓ Los costos de cambio del comprador.
- ✓ Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- ✓ Evolución de los precios sustitutos.
- ✓ Facilidad de sustitución de los productos.

Como ejemplo se puede decir que el grupo de los vendedores se ve fortalecido si:

- ✓ No tienen muchos sustitutos para competir.
- ✓ Amenazan con integración hacia adelante (los compradores hacia atrás).
- ✓ La industria a la que atienden no es importante en términos de sus ventas totales.

3. La amenaza de nuevos entrantes: Esta fuerza depende de las barreras de entrada y la respuesta esperada de los competidores establecidos. En el primer aspecto es fundamental la economía de escala ya que puede detener la entrada de nuevos competidores en términos de los volúmenes y costos medios. Como barreras de entrada, también se considera la diferenciación del producto y sus variables relevantes, además de los requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas en costo independiente y políticas gubernamentales.

En la respuesta esperada de los competidores establecidos, podemos definir que las expectativas de los nuevos entrantes dependen de una historia de respuesta agresiva a los nuevos entrantes, las empresas establecidas que tienen los recursos para generar respuestas agresivas y el crecimiento de la industria, de manera tal que, exista competencia por la obtención de la participación del mercado.

Algunos factores que definen esta fuerza son:

- ✓ Represalias esperadas
- ✓ Ventajas en la curva de aprendizaje.
- ✓ Mejoras en las tecnologías.
- ✓ Demandas judiciales.
- ✓ Acceso a canales de predistribución.

4. Amenaza de productos sustitutos: Existen industrias donde los productos son fáciles de replicar, mientras que en otros mercados como las patentes de tecnología y/o farmacéuticas existe más dificultad para poder plagiar, lo que conlleva a que esta industria pueda fijar los precios y obtener alta rentabilidad. En la industria de los productos replicables, las barreras de entrada son nulas y depende mucho de la capacidad de adaptación e innovación de la empresa para poder generar la diferenciación con la competencia.

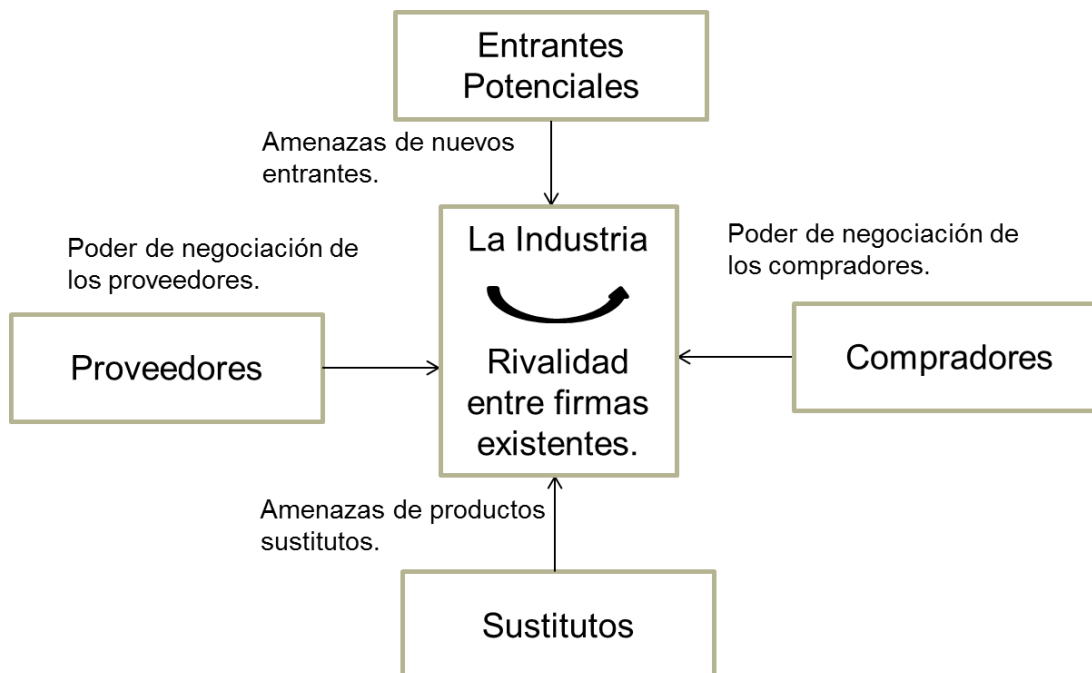
Algunos factores que definen esta fuerza son:

- ✓ Sensibilidad al precio de los productos sustitutos.
- ✓ Percepción por parte de los clientes de la diferenciación entre los productos sustitutos.
- ✓ Incentivos al cliente a comprar sustitutos.
- ✓ Disponibilidad en términos de cercanía de los productos.

5. Rivalidad entre los competidores: En esta fuerza hay dos factores que toman relevancia: el tamaño y la cantidad de los competidores. Mientras más concentrada esté la industria, es decir, a menor número de competidores, disminuye la intensidad de la competencia. En esta fuerza podemos poner dos casos puntuales: el bajo crecimiento de la industria y los altos costos fijos, en el primero las empresas se enfocan en ganar participación, mientras que en el segundo los altos costos obligan a las empresas a producir grandes cantidades, lo que puede repercutir en un aumento de la oferta.

A continuación se puede observar un esquema ilustrativo de las cinco fuerzas de Porter:

Figura 1: Cinco fuerzas de Porter



Fuente de la imagen: Elaboración propia.

Business Model Canvas:

Si hablamos de modelos de negocio, la literatura existente es amplia y, a su vez, ha ido evolucionando a través del tiempo, mejorando continuamente en la efectividad y simplicidad de la misma. En la presente memoria se utilizará lo planteado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur⁷, quienes proponen la metodología conocida como “Business Model Canvas”, definiendo el modelo de negocios de una empresa como “la base de cómo una organización o empresa crea, entra y captura valor. Este concepto debería ser simple, relevante e intuitivamente entendible, a la vez que no simplifique demasiado la complejidad de cómo funcionan las empresas.”

El modelo, además potencia especialmente emprendimientos que están en etapa temprana.

Para analizar el potencial y las proyecciones que pueden tener, es posible identificar de forma inmediata si el proyecto tiene alcances que lo hacen sustentable a través del tiempo. También permite vislumbrar si es capaz de superar el denominado “Valle de la Muerte”⁸, nombre con el que se conoce al proceso en donde la mayoría de los emprendimientos no alcanzan a sobrepasar los primeros cinco años, debido a diversas dificultades que se les presenta en el camino.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur lleva el nombre de “Canvas” porque se asemeja al lienzo de un pintor: el modelo se representa mediante el dibujo de los pilares

⁷ Alexander Osterwalder y Yves Pigneur: Business Model Generation 2010.

⁸ Hace referencia al espacio temporal de la empresa desde su etapa inicial, hasta que logra que los beneficios superen los costos, para esto es vital que el emprendimiento se active, anticipe, aprenda y adapte en el camino a su desarrollo como empresa.

fundamentales, representados a través de 9 bloques, que cubren las 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad Financiera.

1. Segmento de clientes: Grupo de personas u organizaciones a la que se pretende llegar. Intenta responder las siguientes preguntas: ¿A qué clientes y usuarios atiendes? ¿Qué tareas quieren que ellos hagan?
2. Propuesta de Valor: Este punto busca determinar cuál es la necesidad del cliente y mediante qué producto y/o servicio la empresa se va a satisfacer. Responde las siguientes preguntas: ¿Qué necesidad se atiende? ¿Qué se ofrece?
3. Canales: Hace referencia a cómo la compañía es capaz de comunicarse y a través de qué lo hace para poder llegar a su segmento de clientes. Intenta responder las siguientes preguntas: ¿Cómo contactarse con cada segmento? ¿A través de qué puntos de interacción?
4. Relación con los clientes: Se refiere a la relación que quiere entablar la empresa con un grupo específico del segmento de clientes. Responde las siguientes preguntas: ¿Qué relación estás estableciendo con cada segmento? ¿Es una relación de tipo personal, automatizada, adquisitiva o rentativa?
5. Fuentes de Ingreso: Este ítem determina cuáles son las principales fuentes de ingreso para cada segmento. Responde las siguientes preguntas: ¿Qué clientes están dispuestos a pagar? ¿Cómo están dispuestos a pagar?
6. Recursos Claves: Especifica los activos más importantes para comenzar el funcionamiento de la empresa. Responde las siguientes preguntas: ¿Qué recursos sustentan el modelo de negocios? ¿Qué activos son esenciales?
7. Actividades claves: Define el mecanismo de las principales tareas de la empresa para activar el modelo de negocios. Responde las siguientes preguntas: ¿Qué actividades son determinantes? ¿Qué actividades necesito para sustentar el modelo de negocios?
8. Asociados claves: Identifica la red de proveedores y asociados que hacen funcionar el modelo de negocios. Responde la siguiente pregunta: ¿Qué alianza es provechosa para el funcionamiento del modelo de negocios?
9. Estructura de costos: Este punto describe todos los costos que implica operar el modelo de negocios. Responde la siguiente pregunta: ¿Qué socios y proveedores apalancan el modelo de negocios?

Figura 2: Business Model Canvas⁹



Fuente de la imagen: Alexandre Osterwald & Yves Pigneur (2010) Business Model Generation

Otra de las definiciones que se repasarán dentro de la memoria y en específico dentro del marco teórico, son las ofrecidas por Peter Drucker en 1954 -el cual fue seguido Amit y Zott en el año 2001- diciendo que: “un modelo de negocios explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones para crear valor al explotar las oportunidades”. Posteriormente en el año 2005, Magretta, definió el modelo de negocios como: “historias que definen cómo una empresa determinada va a estructurar el trabajo”.

Además del modelo de negocios, es indispensable revisar la literatura acerca de cómo se presenta la propuesta de valor dentro del plan de negocios. Esto es sumamente relevante para la empresa IPartner, dado que dentro del plan de acción, está contemplado la necesidad de inversión para lograr un crecimiento sostenido y expansión comercial al mediano plazo. Este es el motivo por el que la propuesta de valor cobra real importancia, ya que es en lo que principalmente se fija un inversionista, al ser uno de los factores determinantes para el éxito o fracaso de una idea. Por esta razón, es necesario estudiar la literatura que ofrece Steve Blank al hablar del desarrollo hacia los clientes y de cómo presentar una propuesta de valor que sea atractiva para potenciales inversionistas.

Dado que los productos de IPartner se centran en clientes que basan su negocio en los sitios transaccionales, es menester hacer también una investigación sobre el comercio electrónico y su potencial dentro de los negocios. Para esto se verán diferentes estudios y se analizarán las tendencias del *e-commerce*.

Por último es necesario exponer detalles técnicos de los productos que comercializa IPartner, inspeccionando a fondo los atributos de un acelerador de

⁹ Alexander Osterwalder y Yves Pigneur: Business Model Generation 2010.

contenidos Web y un balanceador de cargas. Estos productos se sustentan dentro de la literatura propuesta en la Inteligencia de Negocios.

6. ALCANCES

Los alcances van de acorde a la consolidación del negocio de IPartner. Vale decir, al final de esta memoria se determinará el valor de la empresa, el VAN esperado, la estrategia para poder llegar al cliente, la inversión necesaria para lograr un crecimiento económico, sumado a recomendaciones necesarias para lograr que la empresa comercialice sus productos fuera del país. Con los atributos mencionados se obtendrá un Plan de Negocios detallado.

La profundidad del trabajo estará enmarcada en poner en práctica el Plan de Negocio una vez terminado.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Para cada objetivo específico se ha definido un resultado esperado en concreto:

- Información detallada acerca de la situación interna y externa de la empresa IPartner, en conjunto con las fortalezas y debilidades que tiene a su haber para enfrentar la competencia dentro del mercado.
- Información detallada y concluyente acerca de la competencia y los nichos que IPartner debe explorar para hacer crecer su negocio.
- Planes funcionales formulados y presentados, orientados directamente a un resultado de crecimiento sostenido de IPartner al mediano plazo.
- Modelo de Negocios formulado y presentado, el cual incluirá la articulación de todas las áreas de la empresa en post del cumplimiento del objetivo general.
- Información precisa acerca del monto necesario de inversión, la evaluación económica del proyecto, los plazos y el retorno asociado.

8. PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo se divide en cuatro partes fundamentales:

Etapa 0: Diagnóstico y levantamiento de la información.

El objetivo de esta etapa es familiarizarse con la empresa, conocer su funcionamiento, sus trabajadores y, además, generar una agenda periódica de reuniones que permitan exponer los avances realizados acerca del diagnóstico y la recopilación de información asociada al modelo empleado para resolver el plan de negocios.

Los principales puntos de esta etapa son los siguientes:

1. Investigación bibliográfica y recopilación de información relevante: Iniciar la búsqueda de información que permita entender la mejor forma de generar una estrategia que se adapte óptimamente a la resolución del plan de negocios para la empresa.
2. Informe de diagnóstico y avances: Una vez familiarizado con los problemas de la empresa, se genera un informe con un diagnóstico que es presentado al gerente, luego de eso, se coordinan reuniones periódicas con el fin de avanzar con el plan de negocios.
3. Reuniones de validación de datos y obtención de información: Estas reuniones son diferentes a las anteriores, ya que tienen como objetivo entrevistarse con los empleados de la empresa, validar datos y obtener información que sea relevante para el plan de negocios.

Etapa 1: Análisis estratégico.

El objetivo de esta etapa es conocer el panorama competitivo de la industria y la posición de la empresa IPartner en él, con el fin de identificar los principales drivers que conduzcan a la proyección concreta de los resultados.

Los puntos principales son:

1. Evolución de la Industria: Se contempla el tamaño del mercado y las proyecciones, enfocados a la demanda actual y futura, los precios, la competencia relevante, los procesos de valor y apoyo, además de la tendencia de los clientes.
2. Fuentes de ventaja competitiva y posicionamiento.
3. Declaración estratégica de futuro: Misión, visión, FODA, entre otros, son los aspectos más relevantes de este ítem.
4. Estructura organizacional y focos de valor: Este ítem comprende principalmente la estructura organizacional y la identificación de los focos de valor.

Etapa 2: Análisis económico y financiero.

El objetivo de esta etapa es conocer la situación financiera de la empresa e identificar las perspectivas de crecimiento.

Los puntos principales son:

1. Evolución comparativa de los EERR
2. Evolución comparativa de los balances
3. Construcción de hipótesis de futuro y proyección de ERR: Se apunta a dos temas principales: la generación de demanda y el análisis financiero del inversionista. El primero contiene la estratégica de precios y comunicacional, mientras que la segunda contiene principalmente el VAN y la TIR.

Etapa 3: Formulación del Plan de Negocios

En esta etapa el objetivo es reunir toda la información analizada en las etapas anteriores y darle una estructura que le permita a la empresa utilizarla como hoja de ruta.

Los puntos principales son:

1. Estrategia de crecimiento y plan de implementación
2. Evaluación económica y financiera
3. Estrategia de negocios: aquí se resuelven la estrategia de Marketing, la comercialización y los canales de venta.

Etapa 4: Conclusiones finales

El objetivo principal de esta etapa es hacer un barrido sobre el plan de negocios y hacer recomendaciones generales como memorista de la empresa IPartner.

A continuación se detalla la Carta Gantt del plan de trabajo expuesto, dividido por etapas e ítems principales. El periodo de realización del plan de negocios y la memoria en general es de 9 meses, dándose inicio durante el primer semestre del año 2012 (Abril) y pretende terminar a mediados de Diciembre del mismo año.

9. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA.

9.1 Productos y Servicios

Con cerca de cuatro años en el comercio, IPartner se ha sostenido principalmente sobre la base de la venta de servicios orientado a las TICs. Estos son:

1. Servicios de soporte y administración de sistemas
2. Seguridad informática
3. Infraestructura en comunicaciones
4. Electricidad

Además, IPartner ha finalizado el desarrollo de dos soluciones tecnológicas que están en etapa inicial para ser comercializadas. Las herramientas son:

1. Havar WTP
2. Nigtowl

Tanto el análisis y las estrategias funcionales del plan de negocios tendrán énfasis en los productos Havar WTP y Nigtowl, entregando detalles de la oportunidad de mercado existente y las diferencias con los productos de la competencia.

Finalmente, cabe destacar que existen dos productos que están en carpeta y que complementan las dos herramientas tecnológicas mencionadas, estas son:

1. Sistema de virtualización *cloud computing*
2. Sistema de monitoreo de infraestructura TI

Tanto los servicios, los productos desarrollados, como los productos por desarrollar serán descritos en la sección de Plan de Marketing.

9.2 La Industria

IPartner es parte de la industria de las tecnologías de la información (TICs), ubicándose en específico dentro del monitoreo de la calidad o eficiencia de los contenidos en la Web. Esa categoría la entregan los productos y/o servicios que comercializa y que pretende comercializar (en el caso de las herramientas Nigtowl y Havar WTP que están en etapa inicial para ser comercializadas en el mercado), puesto que agrupan elementos y técnicas que permiten el tratamiento y transmisión de la información a través de Internet.


Todo lo anterior nos permite asociar, de manera precisa, el quehacer del negocio con la definición exacta de lo que es la tecnología de información: "Estudio, diseño, desarrollo, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras."¹⁰

De esta forma planteamos el marco principal y amplio en el que se desenvuelve IPartner: La industria de las TICs.

¹⁰ Fuente: Educación digital, <http://www.slideshare.net/borjs93/definicion-de-tics>

En el marco del avance de las TICs, el siguiente gráfico permite observar el índice de adelanto tecnológico (IAT) que tiene Chile con respecto al mundo. El IAT está compuesto por diferentes atributos (cada uno de ellos con su índice respectivo), tales como: creación de tecnología, difusión de innovaciones recientes, difusión de antiguas innovaciones y conocimientos especializados

Figura 3: Índice de adelanto tecnológico.



Clasificación según el IAT	Valor del índice de adelanto tecnológico (IAT)	Creación de tecnología		Difusión de innovaciones recientes		Difusión de antiguas innovaciones		Conocimientos especializados		
		Patentes concedidas a residentes	Ingreso recibido por concepto de regalías y licencias	Anfitriones en la Internet	Exportación de productos de tecnología alta y media	Teléfonos celulares	Consumo de electricidad	Promedio de años de escolarización	Tasa bruta de matriculación terciaria en ciencias	
		(por millón de personas)	(dólares EE. UU. por 1.000 personas)	(por 1.000 personas)	(% del total de exportación de bienes)	(estaciones y celulares por 1.000 personas)	(kilowatts-hora per cápita)	(15 años o más)	(%)	
Líderes										
1	Finlandia	0.744	187	125.6	200.2	50.7	1,203 ^d	14,129 ^e	10.0	27.4
2	Estados Unidos	0.733	289	130.0	179.1	66.2	993 ^d	11,832 ^e	12.0	13.9 ^f
3	Suecia	0.703	271	156.6	125.8	59.7	1,247 ^d	13,955 ^e	11.4	15.3
4	Japón	0.698	994	64.6	49.0	80.8	1,007 ^d	7,322 ^e	9.5	10.0 ^g
5	Corea, Rep. de	0.666	779	9.8	4.8	66.7	938 ^d	4,497	10.8	23.2
6	Países bajos	0.630	189	151.2	136.0	50.9	1,042 ^d	5,908	9.4	9.5
7	Reino Unido	0.606	82	134.0	57.4	61.9	1,037 ^d	5,327	9.4	14.9
8	Canadá	0.589	31	38.6	108.0	48.7	881	15,071 ^e	11.6	14.2 ^f
9	Australia	0.587	75	18.2	125.9	16.2	862	8,717 ^e	10.9	25.3
10	Singapur	0.585	8	25.5 ^{h,i}	72.3	74.9	901	6,771	7.1	24.2 ^h
Líderes potenciales										
19	España	0.481	42	8.6	21.0	53.4	730	4,195	7.3	15.6
20	Italia	0.471	13	9.8	30.4	51.0	991 ^d	4,431	7.2	13.0
21	República Checa	0.465	28	4.2	25.0	51.7	560	4,748	9.5	8.2
22	Hungría	0.464	26	6.2	21.6	63.5	533	2,888	9.1	7.7
23	Eslovenia	0.458	105	4.0	20.3	49.5	687	5,096	7.1	10.6
24	Hong Kong (China, RAE)	0.455	6	..	33.6	33.6	1,212 ^d	5,244	9.4	9.8 ^h
25	Eslovaquia	0.447	24	2.7	10.2	48.7	478	3,899	9.3	9.5
26	Grecia	0.437	(.)	0.0 ⁱ	16.4	17.9	839	3,739	8.7	17.2 ⁱ
27	Portugal	0.419	6	2.7	17.7	40.7	892	3,396	5.9	12.0
28	Bulgaria	0.411	23	..	3.7	30.0 ⁱ	397	3,166	9.5	10.3
29	Polonia	0.407	30	0.6	11.4	36.2	365	2,458	9.8	6.6 ⁱ
30	Malasia	0.396	..	0.0	2.4	67.4	340	2,554	6.8	3.3 ⁱ
31	Croacia	0.391	9	..	6.7	41.7	431	2,463	6.3	10.6
32	México	0.389	1	0.4	9.2	66.3	192	1,513	7.2	5.0
33	Chipre	0.386	16.9	23.0	735	3,468	9.2	4.0
34	Argentina	0.381	8	0.5	8.7	19.0	322	1,891	8.8	12.0 ^h
35	Rumania	0.371	71	0.2	2.7	25.3	227	1,626	9.5	7.2
36	Costa Rica	0.358	..	0.3	4.1	52.6	239	1,450	6.1	5.7 ^h
37	Chile	0.357	..	6.6	6.2	6.1	358	2,082	7.6	13.2

www.aie.cl

Fuente de la imagen: www.slideshare.net/borjs93/definicion-de-tics

Si bien es posible ahondar e hilar aún más fino, puesto que puede ser abordada desde varias perspectivas, la memoria actual considera que tanto Nightowl como Havar WTP están dentro de la industria del Business Intelligence (las BI adoptan múltiples tecnologías, entre ellas se encuentran las TICs), la cual se define como un “conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes de la empresa.”¹¹

¹¹ Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_empresarial

Tanto Nightowl como Havar WTP generan reportes estadísticos y perfilados, proporcionándole a la empresa la obtención de datos que la facultan en la toma de decisiones estratégicas que permiten hacer crecer el negocio. Estas herramientas están rotuladas como facilitadores de la inteligencia de negocios, por consiguiente los supuestos de mercado y el nicho objetivo estarán orientados a dicha sub-industria que tiene como uno de los componentes principales la utilización de las TICs. De esta manera, logramos acotar el mercado de la empresa, definiendo los clientes objetivos - como compañías- que están dispuestos a adquirir TICs dentro de sus procesos, y que estén asociados a reportes estadísticos que les generen inteligencia de negocios, es decir, que estén dentro del marco del BI.

Por otro lado, la rentabilidad de la industria y, en específico del monitoreo de calidad Web, se debe principalmente a la saturación de la banda ancha. Sin embargo, el aumento de la calidad en el servicio por parte de los proveedores de Internet sigue en aumento, lo cual representa una amenaza constante a nuestros intereses, lo que nos obliga estar mejorando de forma continúa el producto.

Un análisis más exhaustivo será realizado en la sección de “Estudio y Análisis de Mercado”, donde se expondrán de forma precisa información cuantitativa y cualitativa del mercado objetivo y potencial que tiene IPartner con la futura comercialización de estas dos herramientas.

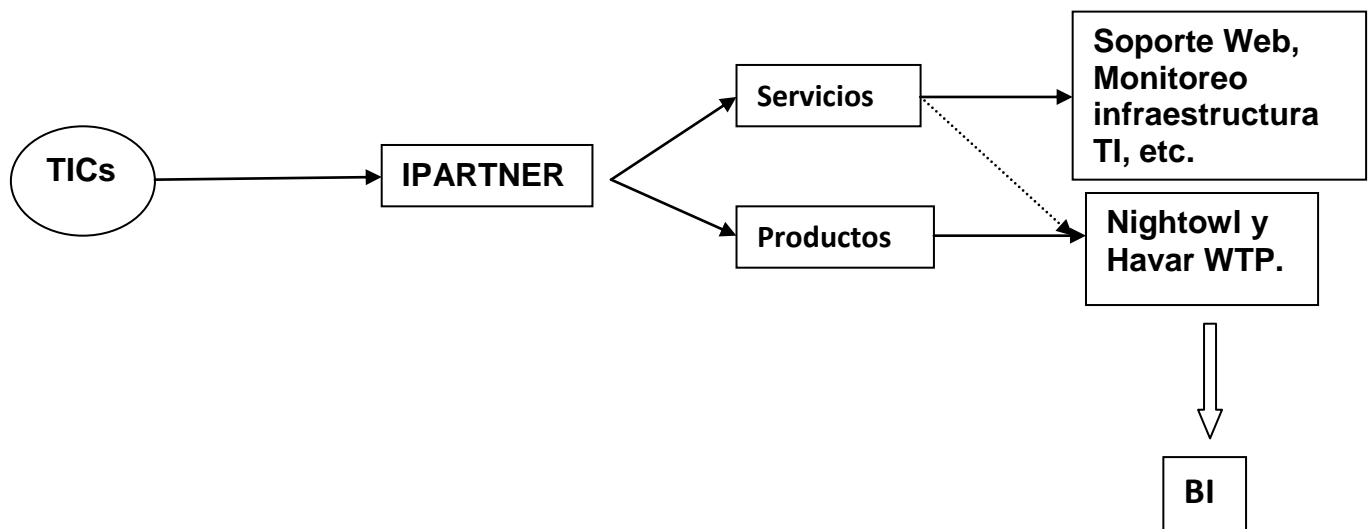
9.3 La Empresa

Además del monitoreo de la infraestructura TI a través de sus diferentes servicios, IPartner es una empresa dedicada al monitoreo y aceleración de contenido Web; se encuentra ubicado dentro de la industria de las TICs, puesto que ofrece tecnologías para el mejoramiento de los procesos de las empresas dentro de la Web.

La oferta de la empresa se divide en servicios y productos. Dentro del primero de encuentra el soporte Web, monitoreo a infraestructura TI, administración informática, entre otros. En los productos se encuentran las soluciones tecnológicas Nightowl y Havar WTP, las que a su vez poseen también atributos correspondientes a servicios, dado que en el paquete de venta se explicita soporte técnico remoto hacia los clientes en la utilización de las herramientas. Estos productos serán explicados a cabalidad más adelante, sin embargo, es importante exponer primero un esquema macro de cómo se dirige la oferta de la empresa dentro de la industria en que está inmersa.

Por último, cabe destacar que las herramientas Nightowl y Havar WTP entregan reportes que facilitan la toma de decisiones de la empresa, lo que se traduce en la generación de inteligencia de negocios o más bien conocida como Business Intelligence. Esta industria ocupa componentes de las tecnologías de información que se ve transmitida a través de los ya mencionados productos.

Figura 4: Esquema representativo de la oferta de la empresa:



Fuente de la imagen: Elaboración propia.

10. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

10.1. ANÁLISIS DE MERCADO

10.1.1. Oportunidad y/o problemática de mercado

La cantidad de información simultánea con la que se trabaja actualmente tanto en Chile como Latinoamérica repercute directamente en la saturación de la banda ancha. Las conexiones van en aumento y los usuarios cada vez son más exigentes, lo que supone desafíos a todas las compañías que gestionan sus utilidades principalmente a través de la Web. Para las empresas que se dedican a generar soluciones tecnológicas a través del monitoreo y la aceleración de contenidos en la red, se trata de una oportunidad.

Los problemas a los que frecuentemente se ven enfrentadas las empresas y, sobre los cuales debe centrarse la búsqueda de soluciones tecnológicas, son:

1. Aumento en los tiempos de espera al desplegar una página Web o portal corporativo.
2. Aumentos de tiempos en la descarga de archivos de una fuente asociada. Esto implica demoras por parte de la empresa para entregar la información que el usuario le está solicitando.
3. Cuando una página esta caída el usuario se frustra en su intento por acceder a la información, de manera que la empresa va disminuyendo en fidelización, lo que se traduce en pérdidas para la empresa y en altos costos en Marketing y difusión para poder re-capturar la fuga masiva de usuarios.

En definitiva, la Web hoy en día es el elemento de mayor importancia para generar negocios y establecer canales de Marketing para las empresas Si no tienen capacidad

para responder, si no son capaces de entregar la información de forma rápida y eficiente a sus clientes, pueden al corto o mediano plazo, quebrar. De esta forma, es necesario que inviertan en una infraestructura tecnológica que les permita sostener una posible demanda. Aquí es donde entra la empresa IPartner con sus soluciones tecnológicas de monitoreo y aceleración de contenido Web. Actualmente la mayoría de las empresas dan a conocer su negocio e imagen corporativa a través de Internet, es por esto que deben estar constantemente mejorándola con el fin de entregar una experiencia, en términos de usabilidad, rápida y estable.

10.1.2.Oferta

i. Soluciones y servicios tecnológicos

Las soluciones principales corresponden a dos herramientas tecnológicas que ya se encuentran a la etapa inicial de comercialización; el primero es el sistema de monitoreo Web llamado NightOwl. Este servicio permite ejecutar un plan de navegación previamente definido para su sitio Web. Para esto se utiliza un completo browser que, de manera automatizada, simula a la perfección el comportamiento de un usuario navegando en el sitio Web; la segunda herramienta corresponde a un sistema de balanceo de carga y aceleración de contenido Web, denominada Havar WTP, la cual es una solución que actúa a través de un software que cubre las principales necesidades de un determinado negocio Web, tales como, balanceo de carga, aceleración de contenidos, alta disponibilidad y seguridad y protección ante ataques de tipo DoS.

Existen otras dos soluciones que están en etapa de definición y diseño. Se trata del sistema de virtualización “Cloud Computing”, el cual se está desarrollando en alianza con VMware, líder global en el área de consolidación de servidores y virtualización. Este producto permitirá la migración de servidores físicos a virtuales, proyectos de infraestructura, consolidación y virtualización, entre otros. La segunda herramienta en etapa de diseño corresponde al sistema de monitoreo e infraestructura TI, denominado Zabbix, el cual cumple la función de monitorear en tiempo real el estado de funcionamiento y salud de los componentes de hardware y software de infraestructura TI de las organizaciones.

Además de las soluciones tecnológicas, IPartner también ofrece servicios que mejoran la infraestructura tecnológica de las organizaciones, tales como: servicio de soporte y administración de los sistemas, seguridad informática, estructura comunicacional y electricidad.

ii. Propuesta de valor

Los servicios que ofrece IPartner, son bastante variados ya que se han desarrollado proyectos en diferentes ámbitos del mundo TI, como lo son el networking, la seguridad informática, la administración y soporte a sistemas operativos Linux y Microsoft, telefonía IP, etc.

Actualmente el foco de la empresa está dando un vuelco hacia el nicho de productos especializados en aceleración de contenido Web y la supervisión y gestión del comportamiento que éstas presentan hacia el usuario final (cliente. Lo anterior se traduce en un crecimiento de la demanda, una estimulación en la navegación de los

usuarios y en una disminución sustantiva en los costos de fidelización que tienen las empresas.

Dichas herramientas recopilan información relevante y específica que permite al cliente o ,en este caso particular, a la empresa que suscriba el servicio, llevar un crecimiento controlado de su negocio y tomar decisiones tácticas y estratégicas que mejoren el negocio en todas las áreas que están comprometidas.

iii. Innovación

En Chile -y posteriormente en Latinoamérica- IPartner es pionero en la fabricación de servicios y soluciones tecnológicas que permiten aumentar la eficiencia en los procesos dentro de la Web.

La compañía ofrece dos importantes soluciones innovadores y únicas dentro del mercado: HAVAR WTP, balanceador de carga y acelerador de contenidos Web y NightOwl, sistema de monitoreo transaccional Web, el cual permite además de monitorear, realizar un exhaustivo análisis del comportamiento de los sitios generando inteligencia en el negocio.

En algunos aspectos existen similitudes funcionales con la competencia, sin embargo, los bajos tiempos de respuesta, los reportes estadísticos y la incorporación de nuevas tecnologías de forma continua, hacen de IPartner una empresa sólida y aventajada por sobre sus competidores.

Por otra parte, ambas soluciones se diferencian radicalmente de la competencia, puesto que se configuran a partir de lo que denominamos como un “traje a la medida” del cliente: se tiene la capacidad de adecuar el producto según sus necesidades y requerimientos; atendiendo desde un banco hasta una empresa de telecomunicaciones, considerando que poseen diferentes intereses y objetivos.

10.1.3. Mercado objetivo y Mercado potencial

i. Mercado Objetivo

A finales del año 2007, el Centro de Estudios de Tecnologías de Información, ya informaba¹² acerca de un aumento de la inversión en infraestructura tecnológica, así como también de un leve incremento en la utilización de factura electrónica y un mayor interés, de parte de las empresas chilenas y latinoamericanas, por los sistemas que mejoran la calidad en lo relacionado con los procesos TI. Esto es un antecedente que nos permite sentar las bases de la existencia de compañías que están interesadas en adquirir este tipo de herramientas tecnológicas. Ahora, debemos empezar a acotarlas.

Las soluciones ofrecidas por IPartner, en particular las centradas en el monitoreo y la aceleración de contenido Web están dentro de la industria del Business Intelligence (dado que la herramienta está enfocada en la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos resultantes).

¹² Fuente: www.emb.cl – Publicación CETI

Entonces, dentro de este contexto, podemos comenzar a acotar nuestro mercado objetivo a través de las empresas que potencialmente están dispuestas a adquirir las herramientas.

Según el Centro de Estudios de TI de la Universidad Católica, enfocado a empresas medianas y grandes del país (según facturación), se realizó la siguiente pregunta ¿Utiliza su empresa actualmente o ha utilizado algún tipo de inteligencia de negocios? La encuesta arrojó que el nivel de utilización de herramientas BI en empresas chilenas es el siguiente:

Figura 5: Nivel de utilización de BI - Estudio CETIUC Publicado 2012¹³



Fuente imagen : Estudio CETIUC

Ahora también, podemos acotar según nivel de facturación de la empresa y ver si es relevante para la utilización de herramientas de BI. A continuación se categoriza el tamaño de la empresa según el nivel de facturación:

Tabla 2¹⁴: Categorización de tamaño de empresa según facturación

Tipo Empresa	Venta anual (MM\$)	Venta anual (MMUS ¹⁵)	Nº de Trabajadores
Micro	54	0,11	Entre 1 y 9
Pequeña	564	1,19	Entre 10 y 49
Mediana	2256	4,77	Entre 50 y 199
Grande	más de 2256	más de 4,77	Entre 200 y más

Fuente Tabla: Elaboración propia

¹³ Fuente: Publicación 2012 del Centro de Estudios de Tecnología de Información Universidad Católica

¹⁴ Categorización según el Ministerio de Economías de Chile

¹⁵ Precio del dólar al mes de Octubre 2012. Precio: \$473

Luego, podemos acotar según los ingresos netos esperados (anual), que reciben las empresas que adquieren herramientas de BI. Bajo el mismo estudio anterior y la siguiente pregunta:

¿Cuál es el nivel de facturación proyectada para el término de este año:

Figura 6: Utilización de BI según facturación - Estudio CETIUC Publicado 2012



Fuente de imagen: Estudio CETIUC

Según los antecedentes anteriores, para acotar el mercado objetivo y los potenciales clientes de las herramientas Nighthowl y Havar WTP, se establecieron dos factores:

1. Empresas que dentro de las herramientas TI incorporen la inteligencia de negocios dentro de sus procedimientos y que así mismo estén expuestas a Internet.
2. Empresas que, como se observó en los recuadros anteriores, facturan menos U\$80MM anuales y más de U\$5MM.

Para ser exactos, debemos considerar la cantidad de empresas existentes en Chile para así encontrar un Q definitivo de clientes potenciales:

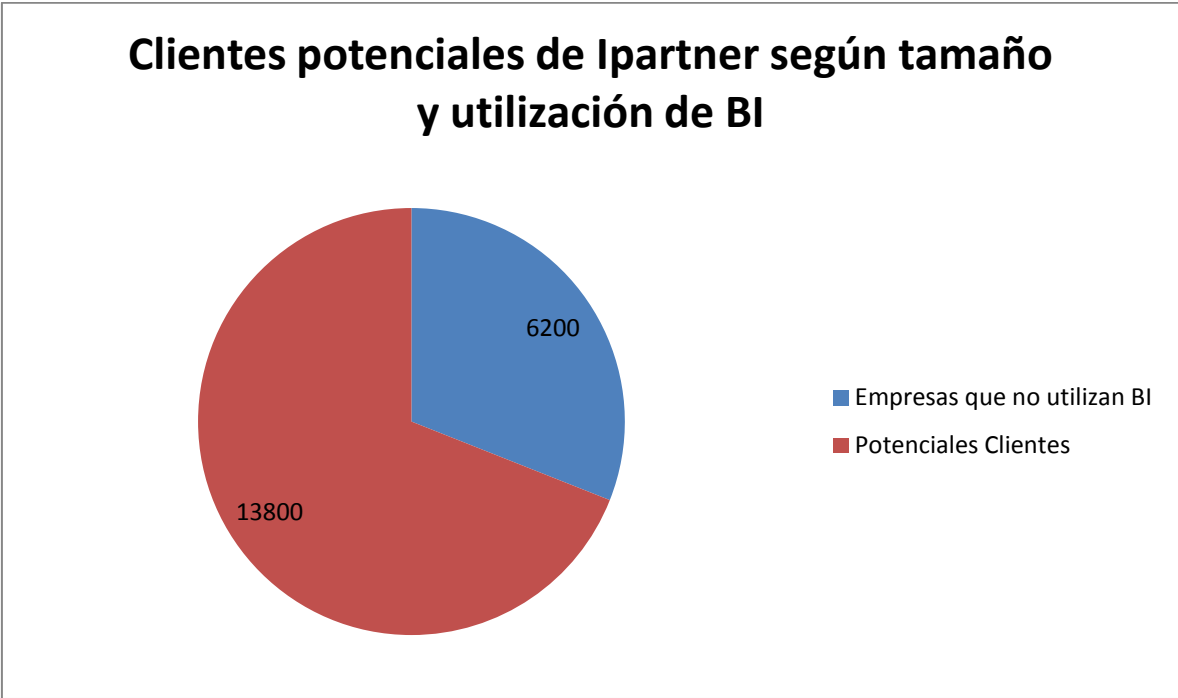
Tabla 3: Cantidad de empresas en Chile según tamaño¹⁶

Tamaño	Cantidad de Empresas
Microempresa	660.000
Pequeña Empresa	120.000
Mediana Empresa	12.000
Grandes Empresas	8.000

¹⁶ Fuente: Diario Estrategia, URL: http://www.estrategia.cl/detalle_columnista.php?cod=6769

Considerando a las empresas que utilizaron BI, según el estudio realizado por el CETIUC, tenemos que un 69% (de las 20.000 empresas medianas y grandes) de las empresas medianas y grandes -según facturación- utilizan herramientas TI, por consecuente el Q final de clientes potenciales es de 13.800 empresas en Chile.

Figura 7: Clientes potenciales de IPartner



Fuente: Elaboración propia

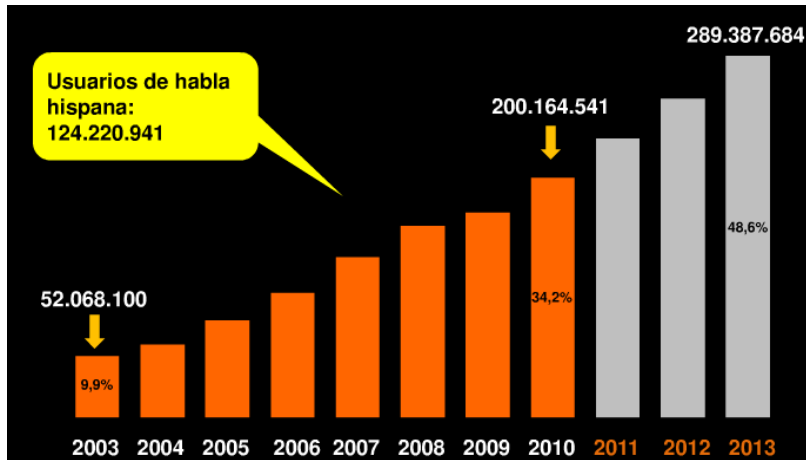
ii. Mercado Potencial

En un mundo acelerado como lo es el nuestro, la sobre carga de información y la lucha constante por parte de las empresas de captar la atención de sus potenciales clientes va acrecentando la saturación de la banda ancha y enlaces empresariales, tanto en Chile como en Latinoamérica.

El aumento de usuarios de Internet en el mundo, se debe a las mejoras en el acceso y el uso de la red. Como los productos de IPartner son altamente escalables, es necesario enfocar este estudio de mercado en Latinoamérica como etapa inicial, ya que el mercado chileno es por ahora muy pequeño y poco rentable al largo plazo.

A continuación podemos observar el aumento de los usuarios de habla hispana en los últimos años:

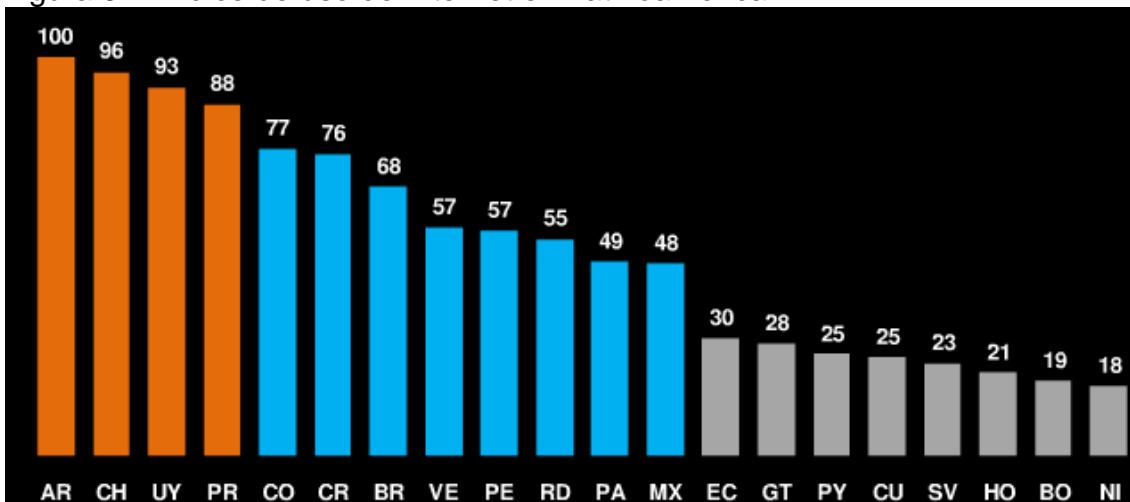
Figura 8¹⁷: Crecimiento de los usuarios de habla hispana.



Fuente de la imagen: tendenciasdigitales.com

Otro dato que es necesario destacar, es el índice de penetración existente en la región, el cual ha experimentado un aumento acelerado de las conexiones a Internet. El índice de penetración existente, hace que sea necesario para las empresas contratar servicios que ayuden a acelerar la demanda y eficiencia en la navegación Web.

Figura 9¹⁸: Índice de uso de Internet en Latinoamérica.



Fuente de la imagen: tendenciasdigitales.com

Por otro lado, es imperativo mencionar que tal como los usuarios y el índice de uso de Internet han aumentado exponencialmente estos últimos años (así se observa en las figuras 2 y 3), también debemos compararlo con el progresivo aumento de la banda ancha en Latinoamérica. Esto es una potencial amenaza para los intereses de IPartner, dado que si mejora la banda ancha y disminuye la saturación de la Web, las herramientas tecnológicas pierden el sentido. Sin embargo, el avance que ha

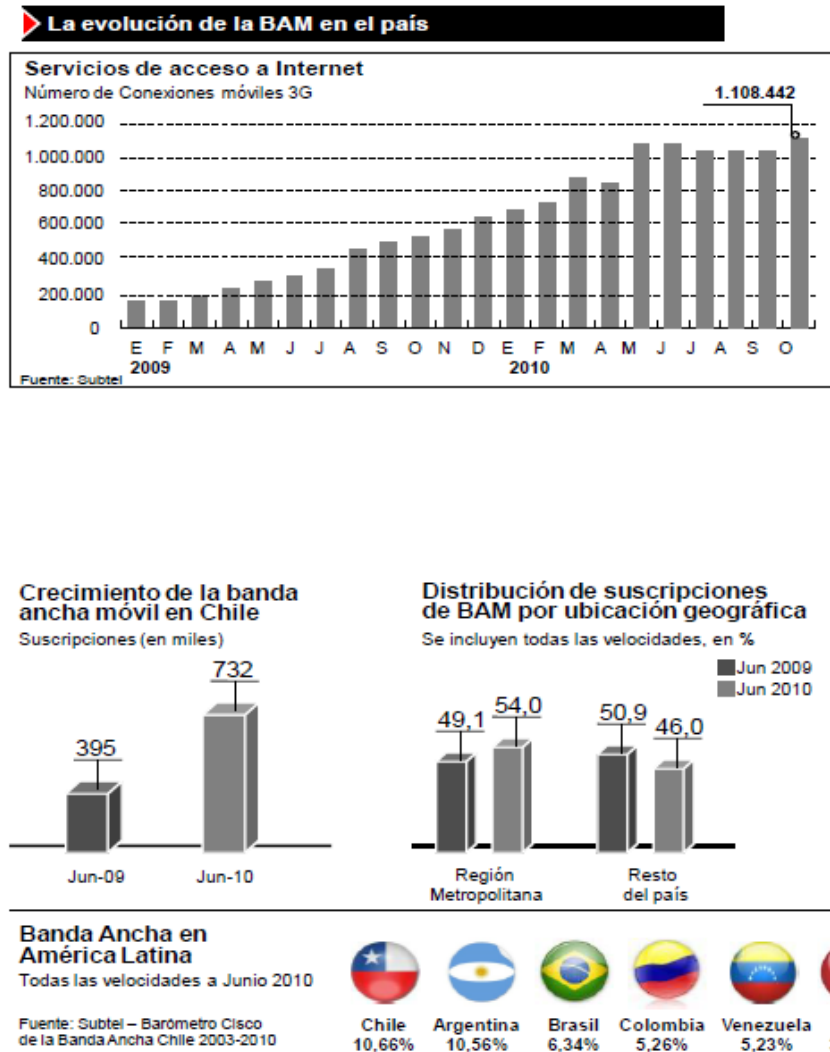
¹⁷ Fuente: TendenciasDigitales.com

¹⁸ Fuente: TendenciasDigitales.com

representado la cantidad de usuarios en Latam, en razón del aumento de la banda ancha, es mucho mayor.

A continuación se observa una infografía del aumento de la banda ancha en Chile y Latinoamérica:

Figura 10¹⁹: Aumento de la Banda Ancha en Chile y Latinoamérica:



En la figura se puede observar que Chile es líder en materia de conectividad en Latinoamérica. Mejor aún, se trabaja en la elaboración de políticas públicas que sustenten un mayor desarrollo y uso de la banda ancha en nuestro país.

En el año 2009 se concretaron 262 mil nuevas conexiones, es decir un 18% más que en igual período del año anterior.

¹⁹ Fuente: Subtel- Barómetro Cisco de la Banda Ancha 2003- 2010

De acuerdo con lo anterior, Chile totalizó un 10,66% de penetración de banda ancha durante 2010, alcanzando 1.108.442 líneas de Internet.

Finalmente, cabe destacar que la cantidad de usuarios para el 2010 con 200.164.541 millones de usuarios es muy superior a la cantidad de conexiones para ese mismo año, la cual es de 1.108.442. De esta manera podemos colegir que la cantidad de usuarios es 200 veces más que las conexiones en banda ancha, esto hace que la amenaza por parte de las mejoras en la conexión y el aumento de la banda ancha sea más bien a largo plazo.

10.1.4. Competidores

Se consideraron los competidores principales de IPartner, estos son dos:

1. Atentus
2. F5 Networks

Cada uno de ellos tiene una herramienta tecnológica similar a Nightowl y Havar WTP respectivamente.

Atentus:

Atentus es una empresa chilena que surgió el año 2001. Ofrece monitoreo y control de calidad de sitios Web, cuenta con más de 5 años de experiencia y cuenta con presencia en Chile, Argentina, Perú y Uruguay. En el caso de NightOwl, esta es la principal competencia con su producto AtTransaction, ya que va en directa relación con el sistema de monitoreo.

Cabe mencionar que fueron los primeros en desarrollar el monitoreo de experiencia web en Chile, cuando el mercado aun era muy pequeño. Hoy en día cuentan con más de 70 clientes en Chile, 30 en Argentina, 10 en Perú²⁰ y Uruguay, números que con el tiempo han ido aumentando. Además, en la empresa trabajan 35 personas que permiten el funcionamiento a nivel regional.

A ello se suma la oferta de una amplia gama de servicios, cubriendo muchas necesidades, entre las cuales se cuentan: monitoreo de e-commerce, estrés de sitios, monitoreo de todos los componentes de un sitio, optimización de la programación de un sitio, verificación del funcionamiento del correo electrónico, monitoreo de servidores y verificador de DNS.

Tabla 4: Matriz de Havar WTP v/s F5 según atributos principales

Atributo	NightOwl	AtTransaction
Soporte remoto 24/7	X	
Sitios transaccionales	X	X
Adaptación a otros sitios	X	

²⁰ Fuente: www.atentus.cl

Reportes Personalizados	X	
Vasta Experiencia en Monitoreo		X
Costo elevado		X
Productos diferenciados	x	

Como se observa en la tabla, las principales ventajas que tiene Nightowl sobre AtTransaction son dos: el soporte 24/7 con chat online incorporado que responde preguntas en tiempo real, versus una solicitud que puede demorar hasta 24 horas en contestar por parte de la competencia; y la adaptación de IPartner a otros sitios no transaccionales, solo para monitorear la experiencia Web del usuario mientras recorre las secciones de la página.

Los reportes de Nightowl son personalizados según el rubro de la empresa. Si bien AtTransaction entrega reportes estandarizados, tiene mucha más experiencia en el mercado, lo cual es un punto a favor y establece una barrera de entrada para IPartner, esto por la confianza que ya ha creado con sus clientes durante años.

El servicio de AtTransaction tiene un costo de 6UF + 2UF por cada paso adicional, mientras que Nighowl tiene un costo de 4UF + 2UF por paso adicional. Por último cabe destacar que Nightowl tiene dos productos, el normal y el plus, generando de esta forma una propuesta diferenciada, según la disposición a pagar por parte del cliente; en tanto, AtTransaction es un producto único, que no entrega variaciones.

F5 Networks

Para el caso de Havar WTP, se logró identificar un competidor a nivel internacional: la empresa proveniente de Estados Unidos F5 Networks, líder global en *Application Delivery Networking* (ADN). A través de su producto F5, el cual ofrece soluciones para que las aplicaciones sean más seguras, rápidas y estén disponibles para todos, es la competencia directa de Havar WTP. El entorno de arquitectura flexible de F5 facilita una innovación colaborativa que permite a las organizaciones mejorar la agilidad de TI y ofrece servicios de forma dinámica que generan valor de negocio.

La visión de F5 de aplicaciones unificadas y distribución de datos, ofrece a los clientes un nivel de elección sin precedentes sobre cómo utilizar las soluciones ADN. Redefine cómo los recursos de aplicaciones, servidores, almacenamiento y red se alinean y gestionan para racionalizar la gestión de aplicaciones y reducir costes. F5 cuenta con dos distribuidores en Chile:

1. Afina: Empresa española distribuidora oficial de F5 Networks. Tiene presencia en países tales como: Argentina, Colombia, Chile, Brasil, Perú, Estados Unidos, México, entre otros. En Chile, Afina opera como distribuidor de valor añadido de

productos y servicios, que proporciona soluciones completas para empresas y organizaciones en las áreas de infraestructura, seguridad y storage, virtualización & data center.

2. Network: Compañía proveniente de Estados Unidos, que se encuentra en alianza con F5 Network, compite con Afina distribuyendo el producto F5 en Chile y en Latinoamérica en general.

Tabla 5: Matriz de Havar WTP v/S F5, según atributos

Atributo	Havar WTP	F5
Balaceo Geográfico según ubicación (País o Ciudad)	X	X
Balaceo según ISP	X	
Soporte Cluster y Alta Disponibilidad	X	
Flexibilidad en Modificar Algoritmos	X	
Disponibilidad del centro de datos	X	
Nodos acotados al país	X	X
Vasta experiencia en el negocio		X

Al igual que con Nightowl, la experiencia de la competencia sigue siendo una amenaza importante, es por esto que, aparte de sus atributos, la diferenciación principal debe ser la aplicación de mejora continua según las necesidades del cliente, asociado a un soporte personalizado.

El balanceo según ISPs, la flexibilidad y la disponibilidad, son factores relevantes al momento de escoger por parte del cliente y hacen una diferencia significativa de Havar WTP por sobre F5. Estas ventajas se deben a que Havar WTP sigue siendo una herramienta localista que se ha preocupado de ver cuáles son las falencia o necesidades que F5 no cubre.

10.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Es necesario generar un análisis global de la industria en el cual está inserto IPartner, tanto en el mercado local como en el mercado Latinoamericano. Esto permite definir con mayor exactitud la oportunidad y factibilidad que existe para operar en Chile y en los países vecinos al mediano plazo.

10.2.1. Análisis externo e interno de la empresa

Las soluciones tecnológicas de monitoreo y aceleración de contenido Web ofrecidas por IPartner, están dentro de la industria del *Business Intelligence* (recordemos que viene dado porque las herramientas están enfocadas en la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos resultantes o reportes estadísticos una vez aplicada dicha solución). Bajo este contexto y, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se realizará un análisis interno y externo de la organización.

i. Análisis externo: Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de compradores o clientes

IPartner se caracteriza principalmente por enfocarse en las necesidades específicas del cliente, adecuando la herramienta según el rubro o industria a la que pertenezca. Desde ahí se generan reportes relevantes asociados a sus intereses, entregando un “traje a la medida” que le permite a IPartner ir varios pasos arriba de la competencia.

Los costos de producción relativos al desarrollo de las herramientas tecnológicas están asociados a dos componentes:

1. Equipo de desarrolladores compuesto por 3-4 personas, el cual incluye un jefe de proyecto y tienen una remuneración no menor a \$1MM mensuales.
2. Tiempo estimado de desarrollo. Este va entre los 6 a 10 meses, según el tipo de soluciones tecnológicas que confecciona IPartner. Para el desarrollo de Nighthowl, IPartner demoró aproximadamente 6 meses en finalizarlo, a diferencia de Atentus, en el cual se tienen antecedentes que para el desarrollo de AtTransaction se demoró 2 años en ponerlo en el mercado para su comercialización, atendiendo, por cierto, que son pioneros en la creación de este tipo de producto, lo cual es un factor determinante en el prolongado tiempo de desarrollo.

Los aspectos anteriores son fundamentales para definir el precio del producto final. Se suma a ello la disposición a pagar por parte de los clientes o compradores, en este caso como ya se definió, el público objetivo son empresas medianas y grandes que están dispuestos a invertir en las herramientas que son ofrecidas por IPartner, donde los precios son elevados y los compradores son seguros.

Los precios en la industria no tienen mayores diferencias. En el caso de Nighthowl la diferencia es de 2 UF, mientras que Havar WTP y F5 tienen un precio similar. Sin embargo, IPartner apuesta a liderar el mercado a través de, entre otros, la fidelización en el servicio, la calidad del producto a través del soporte, la disponibilidad y la flexibilidad de algoritmos, transformándose todos en piezas claves a la hora de capturar potenciales clientes.

Este tipo de productos son relativamente nuevos en el mercado local. El más antiguo es Atentus que data del 2001 y le sigue F5 desde el año 2005, esto se traduce en una baja competencia relevante instalada en Chile. Por este motivo, el poder de

negociación de los compradores es bajo, ya que tienen solo dos o tres alternativas para escoger. Esta situación se produce específicamente para los productos de monitoreo y calidad Web, mientras que para los demás servicios de soporte e infraestructura TI, la competencia es mucho mayor. En términos de monitoreo y calidad Web, en un futuro cercano, la industria será mucho más generosa, ya que cada vez hay más empresas que están entrando en el negocio, por la rentabilidad que este ofrece.

En consecuencia, el poder de negociación de los compradores o clientes es bajo debido a los factores ya mencionados: escasa oferta y un público dispuesto a incurrir en altos costos, dado los ingresos que tiene como empresa.

Poder de negociación de proveedores o vendedores

Se debe entender inicialmente que para el desarrollo de servicios tecnológicos se necesita principalmente un equipo informático que tenga habilidades específicas sobre ciertos lenguajes que permitan desarrollar el producto. Una vez que está finalizado, se procede a la comercialización y finalmente la post-venta.

Para el desarrollo de los productos se necesita infraestructura tecnológica, tales como, computadores, notebooks, procesadores, routers, entre otros. Para esto, hay múltiples proveedores en el mercado que ofrecen dichos productos, de tal forma que existe una ardua competencia que repercute en un bajo poder de negociación por parte de este tipo de proveedores. Además, para el desarrollo de los productos, es indispensable contar con el servicio de los proveedores ISPs²¹, entre los que se cuentan empresas como Movistar, Claro, VTR, Manquehue Net, entre otros. Los precios de Internet de estos proveedores están bastante estandarizados, por consecuente la negociación de sus precios es casi nula. Además existe una política de fidelización por parte de estos hacia la empresas como IPartner, ya que ofrecen planes especiales y muchos más económicos que para el publico general.

Otro vendedor relevante dentro del modelo son las empresas que proveen de hosting o servidores. Estas son infraestructura necesaria para alojar sitios Webs y pruebas pilotos con el cliente, todo de forma remota. IPartner tiene como proveedor de servicio a Amazon, líder mundial en este tipo de operaciones donde el precio tiene un rango de U\$0,015 hasta U\$0,92²² por hora, el cual depende de la cantidad de datos y operaciones que se quieran alojar en el hosting.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo en términos de contratación del determinado servicio, sin embargo, es crucial para el desarrollo del producto, dado que si estos fallan en su servicio se puede perder tiempo de desarrollo, lo que puede repercutir en pérdidas económicas. Esto último no depende del precio ni tampoco de IPartner, sino que son factores externos no previsibles que pueden ocurrir con cualquier proveedor, de esta forma no lo consideramos como amenaza en la fuerza actual que estamos describiendo.

²¹ ISP: Internet Service Provider

²² Fuente: <http://aws.amazon.com/es/ec2/>

Amenaza de nuevos entrantes

Para entrar en el mercado del monitoreo y aceleración Web, es necesario levantar un equipo de expertos programáticos que tengan las habilidades necesarias para poder llevar a cabo el desarrollo de los productos. Actualmente este mercado está creciendo y, en el caso chileno, hay pocas empresas locales que destaquen; son más las empresas internacionales las que se expanden desde o hacia Latinoamérica o Europa para abarcar una mayor participación en el mercado global.

Si bien el desarrollo de productos demora entre 6 a 10 meses, una vez que se finalizan, la escalabilidad no tiene mayores barreras de entradas, ya que las ventas se pueden hacer de forma remota e incluso a través Internet. Esto impacta positiva y negativamente a IPartner. Dado que los costos de ventas son bajos y, al mismo tiempo, las barreras de entrada para la comercialización también lo son, se necesita una inversión inicial alta para poder entrar a mercado potencial. Con todo, en menos de 1,5 años ya se puede estar comercializando el producto.

Por otro lado, lo que sí representa un amenaza constante, es el aumento y mejoría de la banda ancha a través de los ISPs correspondientes. Como se observó en la sección “Análisis y Estudio de Mercado”, a corto plazo no es incidente en el mercado del monitoreo, sin embargo, a largo plazo los resultados de su expansión van afectar directamente los intereses de IPartner.

En conclusión la amenaza de esta fuerza se define como media, debido a las complicaciones que tiene comenzar, las bajas barreras de entrada que se tiene al comercializar tanto en el mercado local como el mercado internacional y el aumento de la banda ancha en Latinoamérica.

Amenaza de productos sustitutos

IPartner constantemente está innovando y adaptándose a los cambios que la tecnología y los tiempos están demandando. A diferencia de la competencia que tiene herramientas estandarizadas y que no son útiles para todo tipo de rubros empresariales, los productos de monitoreo y aceleración de contenido Web desarrollados por IPartner, son un traje a la medida del cliente: es capaz de hacer la diferencia entre el banco de una empresa de *retail* de otra de Telecomunicaciones. Esto hace de la compañía un proveedor único de gran atractivo para los clientes, disminuyendo el poder de negociación por parte de los compradores a la hora de elegir.

El negocio del monitoreo de calidad Web está validado. Las complicaciones existen mucho más en el desarrollo que en la comercialización. Por esa razón si una empresa es capaz de dar con el producto, se le hace muy fácil llegar a los mercados para poder comercializarlo. En definitiva, el desarrollo impide que la amenaza de los productos sustitutos sea alta.

De manera concluyente, como amenaza, la entrada de productos sustitutos al mercado para IPartner, es baja.

Rivalidad entre los competidores

Los competidores relevantes para IPartner son dos: F5 Networks y Atentus. Ambos llevan años en el negocio del monitoreo y el balanceo de cargas y, con oficinas en varios lugares de Latinoamérica y el mundo, se posicionan como una amenaza real para los intereses de la empresa. Sin embargo, como IPartner es relativamente nuevo y tiene no más de 10 empleados, su capacidad de adaptación a los tiempos, es mucho más rápida que la competencia. Ofreciendo productos mucho más ajustados a las necesidades, genera una diferenciación temporal importante, que se puede seguir cultivando sobre la base de tácticas acordes a las declaraciones estratégicas de la empresa.

Por otro lado, como se mencionó en la sección de competidores, la empresa F5 Networks tiene a su haber en Chile dos distribuidores, mientras que IPartner debe por si mismo salir a comercializarlo. Esto implica una gran amenaza, ya que la capacidad y rapidez de comercialización de F5 es mucho más alta que las de Havar WTP, lo que le permite tomar una cuota del mercado en un corto tiempo.

Esta amenaza, la rivalidad entre los competidores, se define a un nivel media-alta por las razones antes descritas.

Resumen de las cinco fuerzas de Porter

A continuación se puede observar un resumen de las cinco fuerzas que conviven en la industria que se está analizando. Comparando de esta forma el peso de la fuerza y la tracción que ésta genera dentro del sector industrial:

Tabla 5: Matriz de fuerzas v/s atractivo para la industria

Cinco fuerzas de Porter	Peso de la fuerza					Atractivo de la Industria
	Baja	Media-Baja	Media	Media-Alta	Alta	
Poder de negociación de compradores o clientes	X					Alta
Poder de negociación de proveedores o vendedores	X					Alta
Amenaza de nuevos entrantes			X			Media
Amenaza de productos sustitutos	X					Alta
Rivalidad entre los competidores					X	Media-Baja
Evaluación Final						Media-Alta

ii. Declaraciones estratégicas de futuro

Misión

Desarrollar e implementar soluciones Web que sean adaptables según las necesidades del cliente, trabajando sobre factores tales como costo, rendimiento y la calidad de lo que se ofrece.

Visión

Ser líderes de la región en la creación de productos tecnológicos e innovadores, que mejoren el desempeño Web de las empresas. Además de ser socios tecnológicos de nuestros clientes

iii. Análisis interno: FODA

El análisis FODA nos permite analizar y evaluar la situación competitiva de la empresa IPartner dentro de la industria que se está estudiando.

La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitirán obtener una visión global de las posibilidades que tiene IPartner para competir.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas que tiene IPartner es su metodología de trabajo 'lean': todos los desarrollos los lleva a un mínimo de productos viables, a través de un prototipo de baja fidelidad que lanza a un grupo objetivo de usuarios y clientes. Este sistema permite detectar de forma anticipada los posibles fallos y errores del modelo, junto con las tendencias de los usuarios y de los clientes de forma simultánea. Además, comparado con la competencia - Atentus y F5 Networks- los costos de producción son bajos, disminuyendo los riesgos como empresa.

Otra fortaleza que es posible observar es la orgánica del grupo. Con no más de 10 empleados compenetrados en su labor, se caracterizan por estar constantemente evaluando los tiempos de desarrollo y testeo de los productos y por estar frecuentemente informándose y actualizándose, conscientes de seguir innovando sobre la marcha para entregar un producto de calidad con la mejor experiencia de usabilidad posible.

Oportunidades

El mercado está en crecimiento. Las conexiones diariamente aumentan, lo que va provocando saturación en los sistemas Web de las empresas y, tal como se ha dicho a lo largo del presente texto, repercute finalmente en pérdidas económicas que pueden ser cuantiosas. Esto último abre a IPartner una oportunidad de solucionar dichas necesidades, a través del posicionamiento dentro del mercado de las herramientas tecnológicas de monitoreo y aceleración de contenido Web.

La oportunidad no es solo local, sino que también global. Los productos que se desarrollan son escalables, es decir, tienen un alto impacto a nivel mundial dado los bajos costos en que deben incurrir para poder comercializarlo fuera de las fronteras.

Debilidades

La falta de una estrategia comercial es la principal falencia de IPartner. No existe una hoja de ruta de venta y post-venta del servicio, tampoco una definición del mercado, de potenciales socios claves, estrategias de marketing: en definitiva todo lo que engloba un plan de negocios. Es de esperar que con la implementación de este plan, la situación de la empresa mejore sustancialmente al corto plazo desde su puesta en acción.

La experiencia, en términos de monitoreo y calidad Web, también es una debilidad comparado con la competencia: tanto Atentus como F5 Networks llevan más de 10 años en la industria.

Otra debilidad, que es sumamente importante, es que dentro del equipo solo existen personas con habilidades enfocadas al desarrollo informático. Urge la contratación de trabajadores con una visión comercial de la empresa. Se debe hacer un esfuerzo por atraer talentos que permitan conducir el rumbo de la empresa en dirección al crecimiento en términos de utilidades.

Amenazas

Las bajas barreras de entradas en la comercialización y posicionamiento de los productos, es una amenaza constante para IPartner. Los competidores principales como Atentus y F5 Networks aún no se han posicionado en Chile, pero si lo quisieran podrían hacerlo rápidamente dado los volúmenes de utilidades que manejan. Esto les permite destinar altos montos de inversiones en el crecimiento dentro del mercado. Se suman como amenaza los distribuidores con los que cuenta F5 (Afina y Network), que están todos los días avanzando en el posicionamiento del mercado local.

Estas amenazas se deben combatir en base al trabajo progresivo de IPartner. La constante adaptación e innovación toma suma importancia en este momento, dado que puede ser un aspecto clave a la hora de liderar el mercado en que está inserto.

10.2.2. Fuente de ventajas competitivas

La principal diferenciación con los competidores, es la eficiencia en el proceso de producción. Al ser una empresa más pequeña y al poseer expertos en desarrollo, IPartner tiene la capacidad de producir soluciones de manera más rápida y eficiente que la competencia. Un ejemplo de esto es la confección de la solución NightOwl. IPartner demoró 10 meses en desarrollarlo, mientras que Atentus se demoró un tiempo cercano a 2 años en tener un producto que se comporte como *browser* y al mismo tiempo como solución estable. Esta eficiencia en el proceso de producción, trae consigo beneficios en términos de capacidad de respuesta ante la eventual exigencia de un cliente.

En adición a lo mencionado, es importante señalar que las propuestas realizadas por IPartner a sus clientes son customizables, pudiéndose hacer un “traje a la medida”

del cliente, lo cual se diferencia de los productos estandarizados que realiza la competencia. Estas diferencias fueron explicadas en la sección de competidores.

Además, podemos especificar ventajas competitivas secundarias tales como:

1. Metodología de trabajo 'lean'
2. Bajos costos de producción
3. Mejora continúa

11. MODELO DE NEGOCIOS

11.1. Segmento de clientes

El segmento se definió sobre la base del nivel de facturación y utilización de productos de *Business Intelligence* y, en particular, sobre los productos desarrollados por IPartner que hacen referencia al monitoreo y aceleración de contenidos en la Web. A partir de esto, se definió que para dichos productos el segmento de clientes son las empresas medianas y grandes que utilizan BI y que facturan menos de US80MM y más de US5MM anuales.

En esta categorización entran 13.800 compañías tales como bancos, empresas de seguros, retail/comercio, servicios y de administración pública; estas últimas expuestas a un gran flujo de usuarios en sus canales Web.

11.2. Propuesta de Valor

La constante innovación y creación de valor enfocado a las empresas por parte de IPartner es la principal propuesta de valor. Aquí se enmarcan las dos herramientas tecnológicas principales: Havar WTP, sistema acelerador de contenidos Web, el cual permite una disminución en los tiempos de cargas de sitios tipo transaccional u otros, distribuyendo las solicitudes de demanda de descarga; y la herramienta NightOwl, que permite monitorear sitios Web emulando el comportamiento de un usuario dentro de la interfaz, permitiendo detectar los posibles errores de la empresa, lo cuales repercuten en pérdidas económicas.

La usabilidad, el soporte personalizado y la sencillez de las herramientas presentadas, también es un valor agregado y pueden ser el punto de diferenciación que está buscando el cliente.

11.3. Canales

Los canales de ventas de IPartner son a través de los medios de comunicación, de la prensa especializada e insertos en artículos que apunten al segmento de clientes objetivo.

El segundo canal de difusión y potenciales ventas es el Marketing online. Como se ha expuesto, IPartner comercializa productos en la red, por ende el principal canal debe ser Internet. La razón está dada por los clientes objetivos que ya están familiarizados con este medio y, además, es un canal mucho más escalable y menos costoso que los tradicionales.

El tercer y último canal, son los eventos relacionales. IPartner debe posicionar su marca en congresos, seminarios y ferias que tengan relación con el negocio o la industria en el cual se está inserto.

11.4. Relación con el cliente

En términos Web, lo que le interesa al cliente es el soporte. Por ello, la facilidad del uso de la herramienta puede marcar la diferencia con la competencia. En este caso, IPartner cubre dicha necesidad con tutoriales interactivos, chat online en tiempo real y soporte 24/7 que permiten estar en contacto con el cliente desde que compra el producto y lo instala, hasta que finalmente comienza a utilizarlo.

De esta forma, la relación con el cliente es central para el desarrollo de las herramientas, ya que se va construyendo con el feedback constante que este va transmitiendo por las diferentes vías habilitadas.

11.5. Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos provienen de las ventas tanto de los servicios como de los productos (soluciones tecnológicas). En este último tenemos los ya mencionados Havar WTP y NightOwl.

Por otro lado, está la venta de servicios (servicios de soporte y administración de sistemas, seguridad informática, infraestructura de comunicaciones y electricidad), que corresponden en este momento al 90% de los ingresos de IPartner, puesto que las soluciones tecnológicas recién comienzan a comercializarse.

Además, actualmente se encuentran en proceso de diseño y desarrollo dos herramientas que complementan a las de monitoreo y aceleración de contenido Web. Con esto se pretende entregar un producto paquetizado mucho más completo para el cliente.

11.6. Recursos Claves

Uno de los recursos claves es la infraestructura tecnológica que se debe destinar para el correcto desempeño del desarrollo de los productos. En específico, se debe contar con *Hardwares*, *Softwares*, Servidores y enlaces de conectividad (ISPs).

Otro recurso clave es el equipo humano. Debe tener habilidades determinantes que permitan el desarrollo y producción de las herramientas que se confeccionan. En este sentido debe existir un área informática y comercial capacitada para llevar a cabo las labores de programación y comercialización respectivamente.

11.7. Asociados Claves

Para lograr los objetivos y tener solidez dentro del mercado, es necesario que IPartner tenga aliados estratégicos y genere una red cooperativa que le permita posicionarse de mejor forma en el corto plazo. IPartner está en proceso de concretar 4 alianzas claves que le permitirán progresar dentro del negocio:

VMware: Esta empresa es líder global en el área de consolidación de servidores y virtualización. A través de la experiencia que tienen en '*cloud computing*' se trabajará de forma colaborativa con los servicios que ofrece IPartner a sus clientes.

VZion: Empresa dedicada a la consultoría especializada en optimizar la inversión y gestión de infraestructura TI. En alianza con IPartner se pretende entregar mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del cliente, según corresponda su necesidad.

Hewlett Packard: Empresa dedicada a la venta de Hardware, tales como computadoras, impresoras, accesorios, notebooks, entre otros. HP será el principal proveedor de IPartner por medio de un convenio que conlleva descuentos en la compra de los productos.

Oracle: Empresa con vasta experiencia en el área de las soluciones tecnológicas, tales como seguridad informática, análisis Web, comercio electrónico, balanceadores de carga, entre otros. Oracle a través de su *backend*, proporciona ayuda a IPartner en el desarrollo e implementación de sus productos.

11.8. Estructura de Costos

La estructura de costos proviene principalmente de la infraestructura tecnológica y de la estructura de remuneraciones del área TI y comercial.

En la infraestructura tecnológica hay un costo fijo mensual que corresponde al arriendo de servidores. En este caso es Amazon, proveedor líder de servidores desde sus oficinas en Estados Unidos, en las que IPartner gasta aproximadamente US300 mensuales en la adquisición de sus servicios. Está también el arriendo de la oficina de IPartner que es de \$400.000 mensuales. Por último están los equipos computacionales y los costos en que se deben incurrir pagando a los proveedores de Internet.

La estructura organizacional de la empresa IPartner contempla programadores, jefes de proyecto, jefes de área y operadores (ejecutivos de venta). Las remuneraciones totales mensuales llegan aproximadamente a los \$10MM.

12. PLAN DE MARKETING

12.1. Estrategia de Marketing

IPartner definió su público objetivo en base a dos factores:

1. Empresas que dentro de las herramientas TI incorporen la inteligencia de negocios dentro de sus procedimientos y que así mismo estén expuestas a Internet.
2. Empresas que, como se observó en los recuadros anteriores, facturan menos U\$80MM anuales y más de U\$5MM.

Posterior al análisis, que se realizó en la página 29 de la presente memoria, IPartner debe llegar a 13.800 clientes a lo largo de Chile, para esto debe posicionarse como el líder tecnológico en el monitoreo de calidad y aceleración de contenido Web, que le permita ser capaz de proveer las soluciones más eficientes del mercado.

Hay tres canales para llegar a los clientes finales:

Medios de Comunicación:

Es fundamental aparecer en los medios como una empresa que da un juicio de experto, en base a una opinión objetiva.

Esto se genera realizando estudios sobre la calidad de los sitios webs chilenos (sobre todo de los más populares), o sobre la calidad de los distintos ISPs que operan actualmente. Posteriormente se pueden difundir acudiendo a medios de comunicación, como diarios (La Tercera, El Mercurio, DF, Estrategia, Pulso), sitios de tecnología (Fayerwayer, Wayerless, etc.) y revistas de tecnología. Esto generará una mayor exposición frente a potenciales clientes.

Marketing Online:

El Marketing Online tiene como objetivo visibilizar la marca y construir su imagen a través de la exposición Web distribuida en medios de prensa online, motores de búsqueda, blogs especializados de tecnología, redes sociales, entre otros. La forma en que se distribuirá el mensaje que se quiere comunicar es a través de calugas, display o anuncios especializados en motores de búsqueda.

Dentro del marketing online, el cobro puede ser a través CPM (costo por impresiones) O CPC (costo por clicks). IPartner debe disponer de recursos mensuales para costear las conversiones mediante CPC, dado que es importante que exista un CTR (conversión) asociada.

IPartner distribuirá el marketing online utilizando el posicionamiento en los buscadores web (principalmente Google) para lograr captar una mayor cantidad de clientes y el inserto en blogs y prensa especializada a través de Google AdSense.

La campaña online tiene como objetivo dar a conocer los nuevos servicios y productos que IPartner desarrollará, siempre buscando dar soluciones eficientes, amigables y necesarias para los clientes.

Eventos Relacionales

IPartner destinará recursos para ser participe en ferias tecnológicas organizadas por empresas bancarias, de telecomunicación, gobierno, entre otros. En dichas ferias, se concentra una gran afluencia de público (potenciales clientes), donde a través de un Stand se comunicará la visión, misión y servicios que ofrece la empresa.

12.2. Marketing Mix

12.2.1 Productos y/o Servicios

Este plan de negocios se centra en los dos productos principales de *IPartner* (*HAVAR WTP* y *NightOwl*), sin embargo, se debe considerar que existen dos productos más que están en etapa de diseño y desarrollo, así como la presencia de una amplia gama de servicios que permitieron la sustentabilidad económica a lo largo del tiempo, mientras se desarrollaban los productos. Es necesario hacer una descripción detallada por productos y servicios, para dar a entender de mejor forma el compromiso de *IPartner* por la innovación y la constante adaptación dentro del mercado.

Productos IPartner:

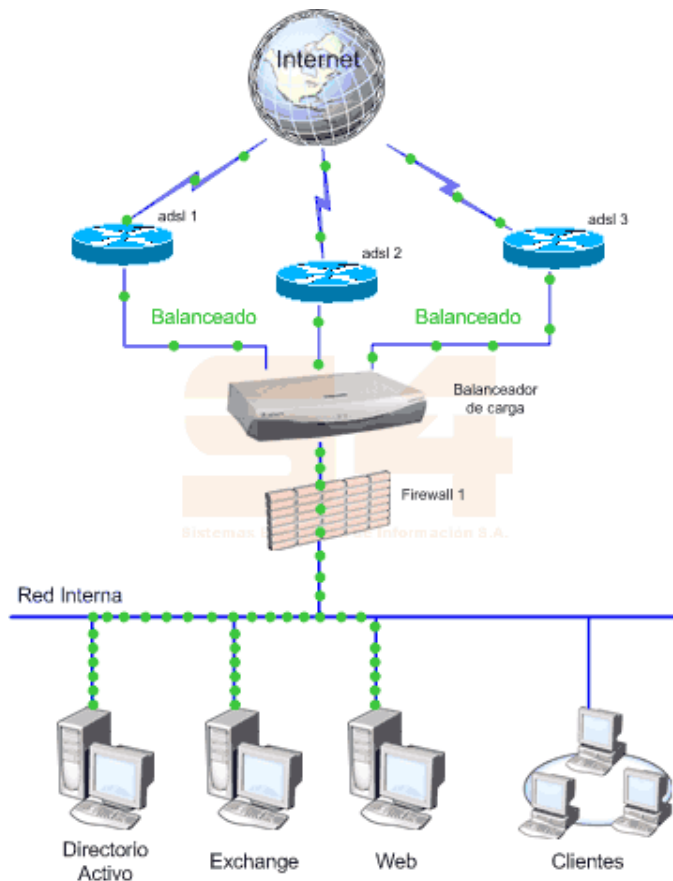
HAVAR WTP: Balanceador y acelerador de contenidos Web. Las características de Havar WTP corresponden a un software empaquetado con sistema de instalación desatendida que permite balancear el tráfico sobre diversas plataformas Web. Además, el producto está construido para entregar una aceleración de contenidos Web y reutiliza entre el 80% y 90% de las conexiones, permitiendo soportar más visitas a las aplicaciones Web sin consumir un excesivo ancho de banda dentro de la plataforma que la sustenta.

Havar WTP cuenta con un conjunto de herramientas de administración diseñadas para facilitar las tareas de operación y mantenimiento de su plataforma Web, permitiendo a los responsables del servicio, manejar de manera fácil y sencilla el tráfico Web de la empresa.

Atributos principales:

- ✓ Administración basada en roles (operadores, administradores, etc.).
- ✓ Balance geográfico
- ✓ Balanceo según ISP
- ✓ Soporte para filtros en base a patrones
- ✓ Soporte para alta disponibilidad y clúster
- ✓ Balanceo de tráfico con diferentes algoritmos
- ✓ Seguridad y detección de problemas
- ✓ Reportes de gestión
- ✓ Interfaz CLI y WEB de administración y operación

Figura 11: Diagrama de Balanceo de Carga



En la figura se observa cómo actúa Havar WTP frente a la demanda de tráfico gestionando las solicitudes en los diferentes servidores asociados a la red interna.

NightOwl: Sistema de monitoreo transaccional, que permite medir la experiencia de un cibernauta desde distintos puntos de la Internet o *ISPs* (proveedores de Internet como *GTD* o *Entel*). Las mediciones realizadas a la intranet son de gran utilidad para generar mejoras en las aplicaciones locales de las empresas. Estas mediciones son diseñadas para entregar un completo reporte de los tiempos de respuestas, velocidad de descarga, latencia, salud y *uptime* de una navegación tipo o transaccional.

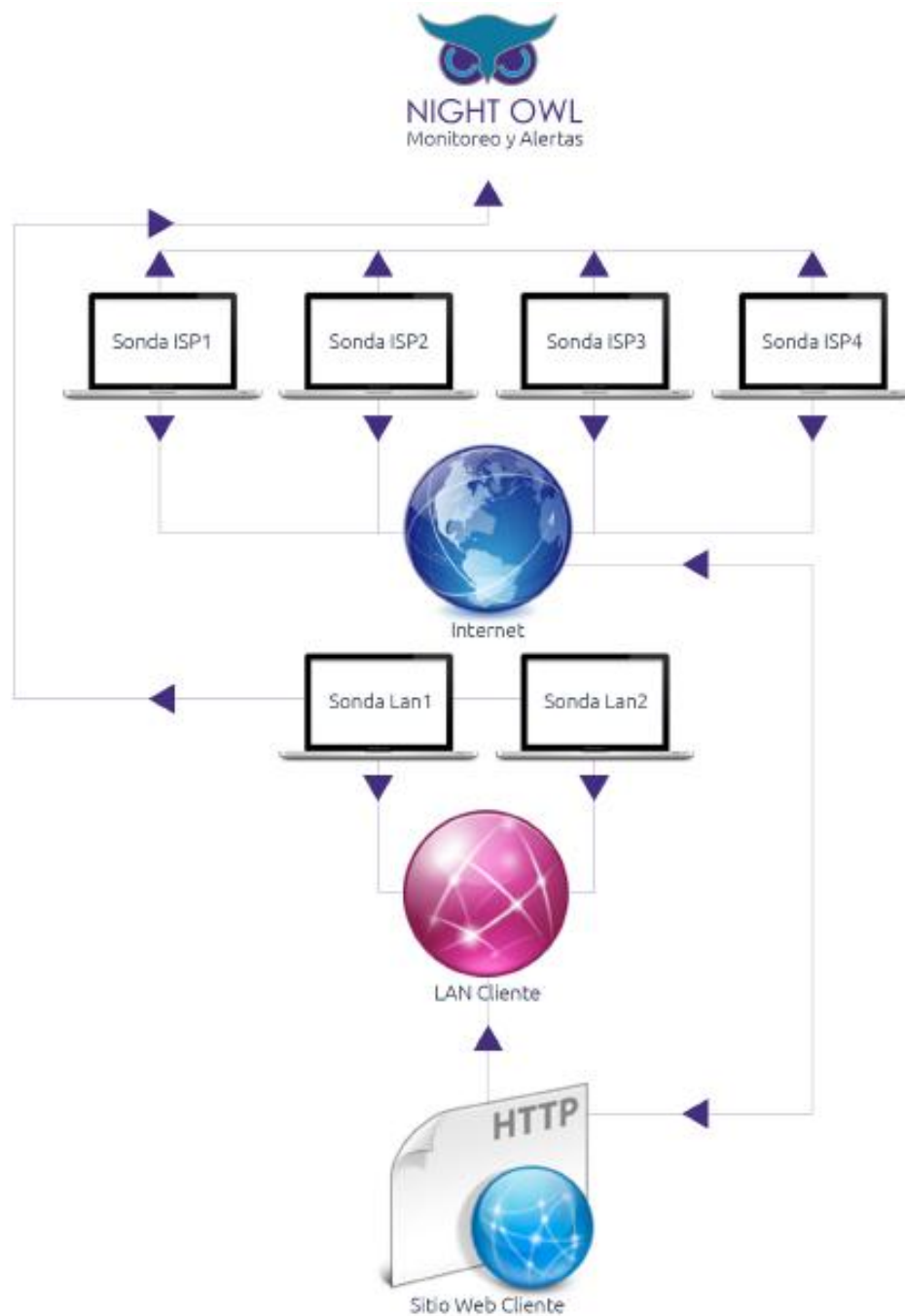
Además posee un módulo muy innovador que permite al cliente conocer con exactitud el lapso de tiempo en que su negocio no estuvo disponible, entregando un valioso dato para saber las pérdidas que pueden generar estas caídas del sistema.

Atributos principales:

- ✓ NightOwl comienza a medir desde que el usuario visita el *home* de una página, genera un *login* y espera los resultados.
- ✓ La plataforma tiene sondas de monitoreo, lo cual mediante un *real browser*, genera la navegación en un intervalo de tiempo pre-configurado.

- ✓ Las sondas están repartidas en los *ISPs* con más penetración del país a nivel residencial y privados (VTR, Movistar, Entel, Claro y GTD).
- ✓ Las sondas reportan toda la información para ser procesada y mostrada en distintos formatos, dentro de los cuales podemos destacar *uptime* y Tiempo de descarga.
- ✓ Maneja un completo sistema de incidencias SLA.
- ✓ Trae incorporado un interfaz de conexión API para integrarse con otros sistemas de monitoreo.

Figura 12: Diagrama de flujo de Nightowl



La figura representa el funcionamiento de la herramienta Nightowl. A través de Internet se emula la interacción del usuario con las sondas predispuestas, de esta forma se obtiene un reporte estadístico dirigido al cliente según sonda de ISP (Movistar, Claro, entre otros).

Productos en etapa de diseño y desarrollo:

Sistema de virtualización “Cloud Computing”, en alianza con VMware: En alianza con VMware, líder global en el área de consolidación de servidores y virtualización, ofrece

su experiencia y servicios en conjunto con IPartner. Este producto ofrecerá servicios tales como:

- ✓ Levantamiento y ante proyecto de virtualización
- ✓ Consolidación y virtualización
- ✓ Migración de servidores físicos a virtuales
- ✓ Proyectos de infraestructura

Además tendrá, ventajas para los entornos en host virtuales:

- ✓ Continuidad del negocio y recuperación ante desastres.
- ✓ Rápida respuesta a cambios de baja demanda.
- ✓ Consolidación de servidores.
- ✓ Reducción de los tiempos de parada y aumento de la disponibilidad.
- ✓ Reducción de los costos de administración.

Sistema de monitoreo infraestructura TI – Zabbix: Sistema de monitoreo en tiempo real que permitirá conocer el estado de funcionamiento y salud de los componentes de hardware y software de las infraestructura TI de las organizaciones. Sus principales atributos serán los siguientes:

- ✓ Sistema de notificación vía SMS o correo electrónico.
- ✓ Cálculo de SLA y reportes de distintos tipos.
- ✓ Gráficas de consumo y soporte de monitoreo distribuido.
- ✓ Manejará la configuración de forma centralizada usando como backend ORACLE.
- ✓ El soporte de equipos proxy zabbix es limitado para implementaciones distribuidas.
- ✓ Manejará técnicas de auto-descubrimiento en la red, lo cual facilita la tarea de aprovisionamiento inicial.
- ✓ Entregará soporte completo para monitoreo bajo protocolo SNMP.
- ✓ Será una herramienta escalable, la cual podrá ser probada con cientos de dispositivos en línea.
- ✓ Soportará el métodos POST y GET para monitoreo Web (evitando falsos dispositivos)
- ✓ Soportará multiples plataformas, tales como: HP-UX, AIX, SOLARIS, OPENBSD, Linux y Novell.
- ✓ Manejará diferentes tipos de informe tanto de SLA como de alertas que tenga el sistema.
- ✓ Tendrá un API de integración con herramientas de terceros para elaboración de reportes.

Servicios IPartner:

Servicios de soporte y administración de sistemas: Los atributos principales de este servicio son:

- ✓ Administración de servidores Linux/Unix

- ✓ Administración de Redes y Firewall
- ✓ Administración de servidores Microsoft 2000/2003/2008

Seguridad informática:

1. Seguridad de red interna:

- ✓ Evaluaciones de seguridad
- ✓ Servicios de gestión de vulnerabilidades
- ✓ Servicio administrado de control de acceso a la red
- ✓ Monitoreo de red y servicios
- ✓ Firewall
- ✓ IPS/IDS
- ✓ Sistema de control de tráfico HTTP (Proxy)
- ✓ Implementación segura de redes capa 2 y 3

2. Seguridad de perímetro:

- ✓ Evaluaciones de seguridad
- ✓ Servicios de gestión de vulnerabilidades
- ✓ Firewall
- ✓ IPS/IDS
- ✓ Autenticación robusta
- ✓ Sistemas de antispam y antivirus en el correo electrónico

3. Seguridad aplicativa

- ✓ Evaluación de sistemas Web

Infraestructura en comunicaciones:

1. Cableado UTP Categoría 5E y 6

- ✓ Instalación
- ✓ Certificación

2. Fibra óptica

- ✓ Instalación
- ✓ Fusión
- ✓ Certificación

3. Datacenter

- ✓ Diseño y remodelación de Datacenter
- ✓ Redundancias del Datacenter
- ✓ Sistema de respaldo energético
- ✓ Ante-proyectos y proyectos Datacenter

Electricidad:

- ✓ TDA (Tablero de distribución eléctrico)
- ✓ Tendidos de baja y de media
- ✓ Inscripción SEC
- ✓ Diseño de planos eléctricos
- ✓ Ante-proyectos y proyectos eléctricos

12.2.2. Precio

En el proceso de búsqueda para adquirir una mayor cantidad de clientes, los precios que tiene IPartner para la venta de sus productos están fijados sobre la base del costo de producción. Es importante destacar que la disminución en el precio no es resultado de un peor servicio, si no de una eficiencia interna.

Tabla 6: Precios de los productos

Producto	Detalles	Precio
NightOwl Normal(*)	Monitoreo transaccional + reporte mensual + dos pasos incluye 5 ISP	\$ 5 U.F/mes
NightOwl Plus(*)	1 Sonda + Administración Remota	\$ 10 U.F/mes
HAVAR WTP	Incluye implementación + documento de entrega + soporte (no incluye hardware) Incluye soporte técnico 7x24 x 12 meses (no incluye hardware)	\$ 7.500.000/año

(*) El costo de cada paso adicional es de 2,5 UF

12.2.3. Promoción

El negocio de IPartner está en la Web y sus clientes también, por eso es que los principales esfuerzos deben ser a través del internet. IPartner además, quiere posicionarse como experto y líder en materia de soluciones tecnológicas, por esta razón se promocionará en medios de comunicaciones especializados donde entregarán

juicios de valor u opiniones relacionadas con las TICs, de forma de generar credibilidad y confianza con los potenciales clientes.

Dentro de la promoción y para conocer más de cerca a sus clientes, también se evalúa participar en ferias tecnológicas, para que así la empresa pueda ganar más presencia a través de un stand comunicacional.

12.2.4. Plaza

Los principales clientes de IPartner son los Gerentes TI o Gerentes encargados del negocio mismo, que tengan deseos de monitorear, optimizar la velocidad, o hacer seguimiento en tiempo real a sus sitios y redes sociales con la finalidad de incrementar la calidad de servicio. Actualmente el canal de comercialización se hace a través de ejecutivos de cuenta que trabajan en terreno buscando los clientes, teniendo como proceso de comercialización los siguientes pasos:

1. **Cartera de Clientes:** Generar una base de datos de empresas que sean potenciales clientes para los servicios Web, ofrecidos por IPartner.
2. **Contacto:** Buscar contacto con el Gerente TI, Gerente de Marketing o Gerente de finanzas, ya sea por teléfono o vía correo electrónico.
3. **Agendar:** Lograr una reunión y enviarle un demo con los servicios que le podrían interesar.
4. **Cerrar:** Darle una oferta ajustada y económicamente conveniente, para lograr captar al cliente.

Es fundamental la demo, debido a que en ella se muestra por qué debería contratar los servicios de IPartner. En este caso se está incentivando el uso y la necesidad de adquisición de los productos por parte del cliente.

A esta forma de comercialización (que está actualmente operando), se le agregarán los canales Web donde se podrán generar ventas remotas, reduciendo el costo en que se incurre con ventas en terreno. Pese a ello se hará un mix con los dos canales de comercialización, manteniendo las visitas a terrenos debido a la alta fidelización que se genera con el cliente.

13. PLAN DE OPERACIONES

13.1 Localización geográfica

La oficina principal de IPartner estará ubicada en Santiago de Chile

Chile cumple todas las condiciones políticas y económicas necesarias para desarrollar un negocio exitoso, considerándose además como un ejemplo de plataforma comercial a nivel mundial. Estas razones son suficientes para comenzar las operaciones locales, teniendo en cuenta que habiendo un crecimiento interno sólido, es posible replicarlo en otros países de Latinoamérica y el mundo. Es imperativo destacar

que Chile solo sirve como plataforma inicial para comenzar operaciones en el mundo; las facilidades y el potencial escalable del negocio así lo permiten.

13.2. Etapas operacionales del producto y decisiones estratégicas

IPartner es una empresa que confecciona herramientas tecnológicas y ofrece servicios asociados a la infraestructura Web. Para el desarrollo operacional de dichos productos, es necesario evaluar la funcionalidad y usabilidad en diferentes etapas:

- A. Desarrollo del Mínimo Producto Viable (MVP): Es necesario a corto plazo obtener un prototipo de baja fidelidad que a su vez tenga las funcionalidades principales que promete el producto.
- B. Testeo del producto de baja fidelidad: Una vez que el MVP está desarrollado, se realiza un testeo con un público objetivo que cumpla los parámetros de segmentación. De esta forma se logra obtener un feedback temprano del producto y hacer las mejoras necesarias para el lanzamiento a su comercialización.
- C. Producto beta e iteración: Posterior al testeo y al desarrollo de las funcionalidades a partir de la recopilación que se consiguió en la etapa B, se lanza el producto en su estado Beta, es decir, pre-comercialización, esto se hace durante un tiempo previamente establecido y tiene como función iterar el producto hasta su estado óptimo.
- D. Lanzamiento comercial del producto: Cuando el producto ha cumplido con todas las expectativas de un grupo específico y heterogéneo de usuarios y además les genera valor, se lanza comercialmente al mercado enfocando los recursos en un plan de Marketing efectivo que posicionará el producto con respecto a la competencia. Cabe destacar que el producto no terminará nunca de iterar, ya que para este tipo de negocios es necesario aplicar mejora continua sobre el producto en base a los cambios tecnológicos y al comportamiento del usuario y/o cliente.
- E. Análisis y evaluación del producto en el mercado: Luego de un tiempo razonable de comercialización, que puede variar entre 6 meses a 2 años dependiendo de cómo reaccione el usuario frente al producto, se hace un balance de acuerdo a los objetivos y metas designadas previamente. A partir de ese punto, se evalúan cambios estratégicos o simplemente el reemplazo del producto.

13.3. Organización y Fuerza de trabajo

La contratación de nuevo personal es indispensable para el crecimiento de la empresa. Dicha necesidad viene dada por un vuelco estratégico en las ventas por parte de IPartner: adicionará a su actual oferta una línea de productos tecnológicos (Havar WTP y Nightowl). A su vez, mantendrá de forma simultánea la venta de servicios de soporte e infraestructura, debido a las muestras del potencial de crecimiento que posee y a que ha sido el sostén de la empresa desde su fundación. Todo esto en función de la inversión que se debe adjudicar el proyecto para el financiamiento de la operación.

La fuerza de trabajo se va a distribuir de la siguiente forma:

Tabla 7: Fuerza de trabajo para el año 2017.

Fuerza de trabajo	Cantidad de puestos para el año 2017
Desarrolladores	7
Ingenieros	9
Ejecutivos de venta	21
Contadores	3
TOTAL	40

La organización y las funciones específicas se explicarán en detalle en la sección del plan de recursos humanos.

13.4. Dificultades, riesgos y planes de contingencia.

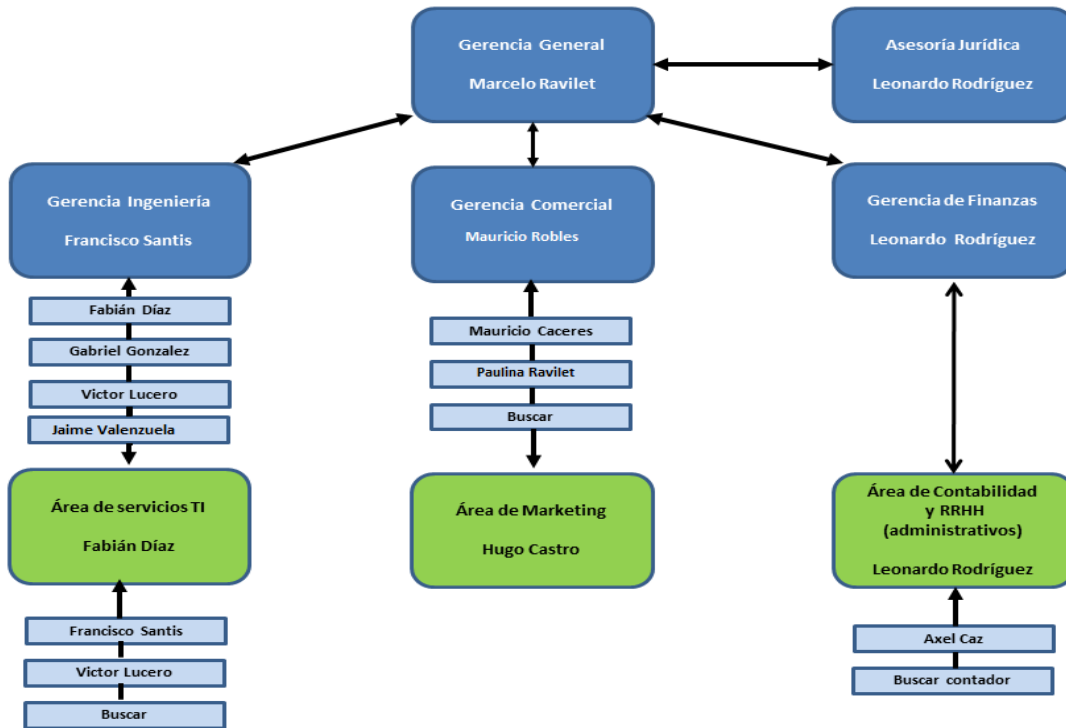
Las dificultades que se pueden presentar en la ejecución de la operación, tienen relación con los siguientes ítems:

- A. No conseguir el financiamiento: Este ítem es crucial para el desarrollo del plan de negocios, ya que es el motor fundamental para la contratación de capital humano y el posicionamiento de los productos de IPartner en el mercado. El principal objetivo es conseguir un inversionista ángel que se ajuste al perfil de la industria. En caso de que la búsqueda sea infructuosa, se barajarán como medidas de contingencia, fondos estatales que financien proyectos en etapas tempranas o se estudiará la opción de postular a un *venture capital* que se acoja a los requerimientos del proyecto.
- B. Fallas desde los proveedores: Un ítem sensible para el buen funcionamiento de los productos y/o servicios ofrecidos por IPartner es que los proveedores fallen en la entrega de su servicio, en este caso los principales son las empresas que proveen de servidores y los que proveen de Internet. En el primer caso, habrán servidores externos, dedicados exclusivamente, que mitiguen una posible falla del servidor principal. Para el caso de los ISPs o proveedores de Internet, cuando uno de ellos falle, se activará un alarma automática dentro del sistema, de manera que comunique inmediatamente con el proveedor local a fin de que este solucione a la brevedad el problema.

14. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

14.1. Estructura organizacional

Figura 13: Organigrama actual de IPartner



14.2. Roles y funciones

A continuación se detallan las tareas y responsabilidades actuales que debe asumir cada profesional que ocupa uno o más cargos en la empresa. La idea es delimitar las responsabilidades y alcances con respecto a la participación en cada negocio que se desarrolle en la compañía. Este esquema organizacional es actual y no incluye las futuras contrataciones que vienen dadas por el plan de inversiones.

14.2.1. Área de Ingeniería

Tabla 8: Área de Ingeniería.

Tipo	Nombre Cargo	Responsabilidades
01	Gerente de ingeniería ■ Francisco Santis	Coordinar reuniones semanales Revisar planes de trabajo Validar diseño de soluciones Apoyar Preventa Realizar seguimiento a los proyectos Documentar e informar a gerencia general Realizar propuestas técnicas

		Realizar preventa técnica Diseñar soluciones Elaborar propuestas técnicas Implementación de tecnológicas Desarrollar soluciones nuevas Certificarse Documentar todo Elaborar planes de trabajo Revisar avances de los planes de trabajo
02	Ingeniero de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Víctor Lucero ▪ Fabián Díaz ▪ Andrés Espinoza ▪ Jaime Valenzuela 	
03	Jefe de Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Francisco Santis Pagani ▪ Víctor Lucero ▪ Fabián Díaz ▪ Andrés Espinoza 	Informar avances al cliente Coordinar actividades relacionadas a proyectos Ingresar proyectos a dotproject Apoyar implementación de proyectos

14.2.2. Área de servicios

Tabla 9: Área de Servicios

Tipo	Nombre Cargo	Responsabilidades
01	Jefe área de servicios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabián Díaz 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar reuniones semanales Revisar planes de trabajo Validar diseño de soluciones Apoyar Preventa Realizar seguimiento a los proyectos Documentar e informar a gerencia general Realizar propuestas técnicas Realizar preventa técnica Diseñar soluciones Elaborar propuestas técnicas Implementación de tecnológicas Desarrollar soluciones nuevas Certificarse Documentar todo Elaborar planes de trabajo
02	Ingeniero de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Víctor Lucero ▪ Fabián Díaz ▪ Andrés Espinoza ▪ Jaime Valenzuela 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar avances de los planes de trabajo
	Jefe de Proyecto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Francisco Santis Pagani 	

03	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Víctor Lucero ▪ Fabián Díaz ▪ Andrés Espinoza 	<p>Informar avances al cliente</p> <p>Coordinar actividades relacionadas a proyectos</p> <p>Ingresar proyectos a dotproject</p> <p>Apoyar implementación de proyectos</p>
----	---	---

14.2.3. Área de Finanzas y Legal

Tabla 10: Área de Finanzas y Legal

Tipo	Nombre Cargo	Responsabilidades
01	<p>Gerente de finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leonardo Rodríguez Araya 	<p>Coordinar reuniones semanales</p> <p>Revisar planes de trabajo</p> <p>Informar semanalmente flujos de caja</p> <p>Crear metodologías de trabajo</p> <p>Realizar seguimiento a contable</p> <p>Documentar e informar a gerencia general</p> <p>Contabilizar egresos e ingresos</p>
02	<p>Contador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leonardo Rodríguez Araya 	<p>Realizar Balances tributarios anuales</p> <p>Pagar imposiciones</p> <p>Pagar sueldos</p> <p>Pagar comisiones</p> <p>Realizar trámites en SII</p> <p>Pago a proveedores</p>
03	<p>Abogado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leonardo Rodríguez Araya 	<p>Elaborar contratos de servicios y proyectos</p> <p>Inscribir software – Derechos de autor</p> <p>Registrar marcas</p> <p>Asesorar legalmente</p> <p>Elaborar contratos de trabajo</p> <p>Elaborar Anexos de contrato</p>

14.2.4. Área Comercial

Tabla 11: Área Comercial

Tipo	Nombre Cargo	Responsabilidades
01	Gerente comercial ▪ Mauricio Robles	Elaborar proyección comercial Elaborar productos y planes de metas Realizar seguimiento a prospectos Crear metodologías de trabajo Coordinar reuniones de coordinación Documentar e informar a gerencia general Contactar clientes
02	Ejecutivo comercial ▪ Mauricio Cáceres ▪ Paulina Ravilet ▪ Marcelo Ravilet ▪ Pedro Villanueva	Generar prospectos Ingresar prospectos al CRM Calcular rentabilidad de proyectos Realizar propuestas comerciales Realizar seguimiento a los proyectos Coordinar actividades con cliente

14.2.5. Área de Marketing

Tabla 12: Área de Marketing

Tipo	Nombre Cargo	Responsabilidades
01	Gerente General ▪ Marcelo Ravilet	Elaborar proyección comercial Elaborar productos y metas Realizar seguimiento a prospectos Crear metodologías de trabajo Coordinar reuniones de coordinación Documentar e informar a gerencia general Posicionar empresa
02	Gerente de Marketing ▪ Mauricio Robles	Generar planes de medio Gestionar redes de contactos Gestionar sistemas Facebook y LinkedIn

Manejar contenido sitio Web

Imagen corporativa

Marchandising

Representar en medios

14.3. Plan de contrataciones

Con el fin de sostener el aumento de demanda y el incremento de capacidad operativa que conlleva el plan de inversión, se contempla la contratación de nuevos profesionales. Dicha acción podrá llevarse a cabo gracias a un agresivo presupuesto destinado para marketing y publicidad, asociado a una inversión de \$100MM por parte de un inversionista ángel.

El plan de contrataciones debe distinguir entre los ejecutivos de venta de servicios y los ejecutivos de venta de herramientas, de manera que cada uno se especialice en la concreción de la venta, según el producto que está ofreciendo.

El plan de contrataciones se realizará entre el 2013 y el 2017, años en que está proyectado el plan de inversión.

Tabla 13: Tabla de contrataciones acumulada

Programa de Contrataciones	2013	2014	2015	2016	2017
Desarrolladores	5	6	7	7	7
Ingenieros	7	8	9	9	9
Ejecutivos de Venta Nightowl y Havar WTP	4	6	8	10	12
Ejecutivos de Venta Servicios e Infraestructura TI	7	8	9	9	9
Contadores	2	2	3	3	3
TOTAL	25	30	36	38	40

Los ejecutivos de venta tendrán incentivos mediante comisiones por rango de venta. Con esto es posible asegurar una cantidad de ingresos mínimos para el sustento de la empresa en el tiempo.

Se desarrolló un plan de comisiones según rango de venta por ejecutivo:

Tabla 14: Comisiones por ventas

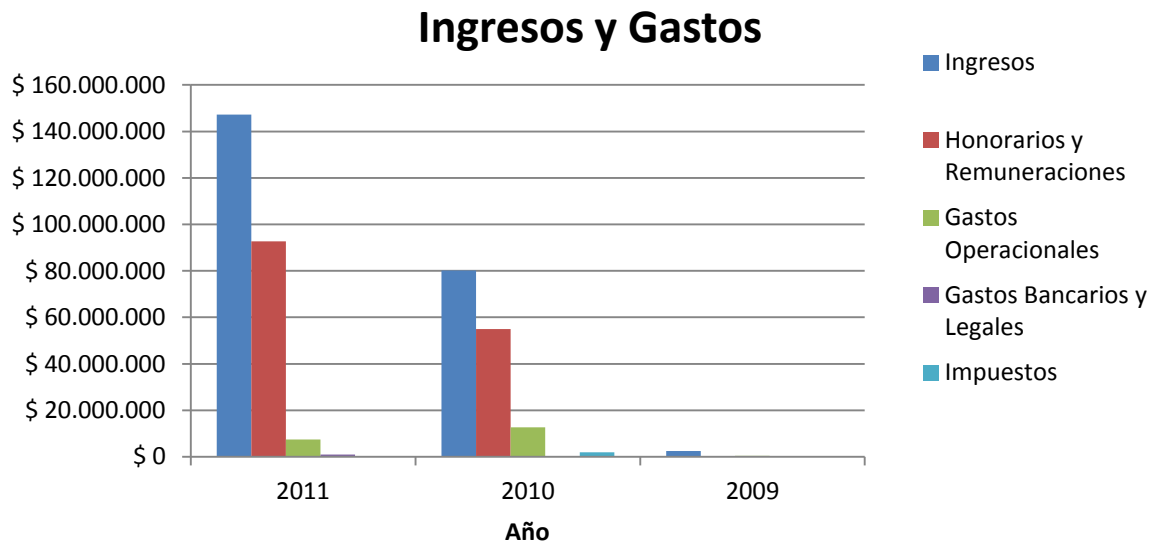
Venta mensual por ejecutivo	% de comisión de la venta
Menor a 2.500.000 \$	7%
Entre 2.500.000 y 5.000.000 \$	9%
Mayor a 5.000.000 \$	12%

15. PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

15.1. Flujo de Caja Actual

Para comenzar, podemos analizar que entre los años 2009 y 2011, los ingresos por venta de servicios e infraestructura TI y los gastos de IPartner sufrieron aumentos de forma sostenida.

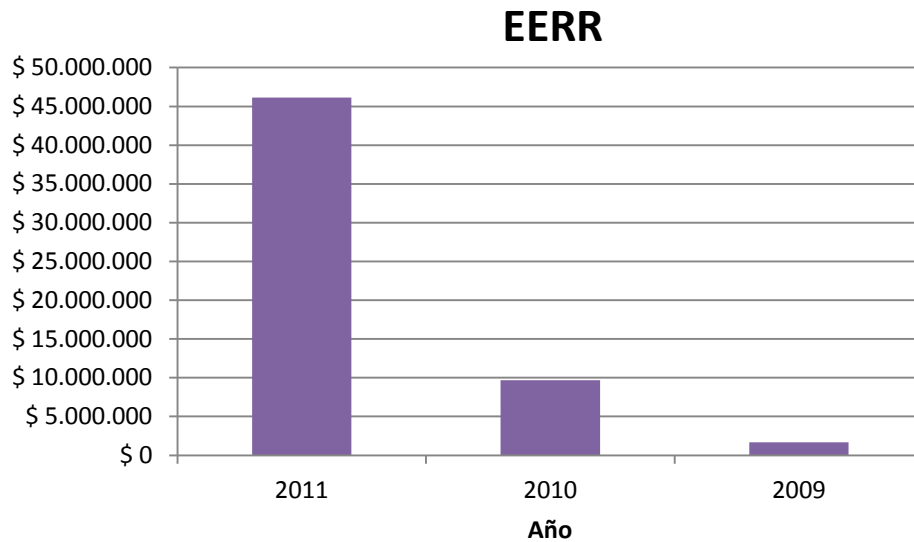
Gráfico 1: Ingresos y Gastos de IPartner



Se puede apreciar, que los principales gastos son en Honorarios y Operacionales. Además hay un aumento sostenido en las ventas de servicios, llegando a 140 millones de pesos el año 2011.

Luego en el gráfico 2, se presenta el estado resultante entre los años 2009 y 2011 de la empresa, datos que nos servirán para hacer la proyección del flujo de caja que está asociada a una inversión inicial.

Gráfico 2: Estado Resultado de IPartner



15.2. Ventas y Clientes

En la siguiente tabla, se puede apreciar cómo ha evolucionado la incorporación de clientes y el valor de la venta que se ha adquirido en cada mes para los años 2010, 2011 y la parcialidad del año 2012. Se puede observar un aumento sostenido del 70% entre los años 2010 y 2011.

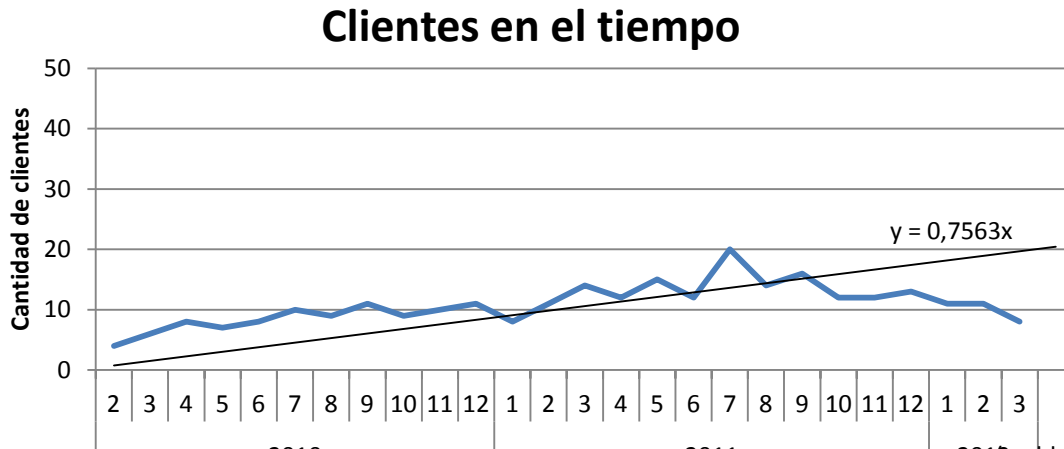
Tabla 15: Ventas según cantidad de clientes

Mes	Cantidad Clientes	Ventas totales
2010	93	\$ 79.945.555
Febrero	4	\$ 2.476.263
Marzo	6	\$ 19.010.271
Abril	8	\$ 3.276.352
Mayo	7	\$ 4.879.681
Junio	8	\$ 8.795.570
Julio	10	\$ 8.785.029
Agosto	9	\$ 5.841.188
Septiembre	11	\$ 8.015.850

Octubre	9	4.834.752	\$
Noviembre	10	7.422.152	\$
Diciembre	11	6.608.447	\$
2011	159	143.523.012	\$
Enero	8	5.785.421	\$
Febrero	11	10.671.682	\$
Marzo	14	16.767.856	\$
Abril	12	5.267.659	\$
Mayo	15	9.534.683	\$
Junio	12	6.822.932	\$
Julio	20	16.739.774	\$
Agosto	14	13.301.326	\$
Septiembre	16	11.817.608	\$
Octubre	12	12.778.753	\$
Noviembre	12	16.632.056	\$
Diciembre	13	17.403.262	\$
2012	30	40.942.166	\$
Enero	11	21.439.216	\$
Febrero	11	12.516.804	\$
Marzo	8	6.986.146	\$
Total general	321	264.410.733	\$

El siguiente gráfico da cuenta de la evolución en la captación de clientes. Se puede ver en la línea de tendencia como ha sido el aumento en la tasa de incorporación de clientes.

Gráfico 3: Incorporación de clientes v/s tiempo



15.3. Evaluación Económica

La evaluación económica está realizada con un horizonte de 5 años, desde el 2013 hasta el 2017. En la evaluación se dividen los ejecutivos de venta según especialidad. Unos se encargan de la venta de servicios e infraestructura TI, antiguo negocio de IPartner y el que los ha sostenido hasta esta fecha, mientras que el otro equipo de ejecutivos se conforma y se capacita para comercializar las nuevas herramientas que se desarrollaron: Nightowl y Havar WTP.

Para la realización del proyecto en su segunda fase, es decir, con el objetivo de comercializar los nuevos productos de IPartner y posicionarlos rápidamente en el mercado local, se debe tener un fondo o inversión inicial de \$75MM, el cual tiene como objetivo cubrir los siguientes ítems:

1. Marketing y Publicidad
2. Incorporación de nuevos empleados
3. Conformación de equipo de ventas para Nightowl y Havar WTP
4. Aumento de la infraestructura física y tecnológica

Fuentes de financiamiento:

Corfo: Existen dos líneas, A1 y A2, que se podrían ajustar a los recursos que está buscando IPartner como inversión. La A1 hace referencia a la línea de proyectos de innovación empresarial de rápida implementación y consiste en un cofinanciamiento, bajo la modalidad de no reembolsable y se subdivide en dos partes:

1. Proyectos cuyo monto total no excedan los \$90MM: En este caso Corfo financia hasta el 70% como máximo del costo total del proyecto, el 30% restante deberá ponerlo la empresa a través de una carta de compromiso.
2. Proyectos cuyo monto total excedan los \$90MM: Para el tramo de \$1 a \$90MM se siguen manteniendo las condiciones del punto 1, mientras que para el tramo

\$91MM hasta \$170MM, Corfo accede a financiar hasta un 50% del monto total requerido.

La línea A2 hace referencia a la línea de proyectos de innovación empresarial individual con ventanilla abierta. Esto consiste en un cofinanciamiento no reembolsable, donde Corfo financia hasta el 50% del costo total del proyecto con un tope máximo en monto de \$400MM.

Venture Capital: capitales de riesgo que se aportan en las primeras etapas de un emprendimiento. Actualmente Aurus y Fundación Chile son los principales actores del medio local. Esta opción está descartada por parte de IPartner, debido a que existe un proceso de selección que puede demorar hasta 6 meses, según el tamaño de la convocatoria.

Inversionista Ángel: A partir de una reunión consensuada con el equipo de IPartner y, además de estar ya en contacto con particulares que están interesados en invertir, esta es la opción que más se acomoda a los intereses de la empresa. Actualmente se mantienen reuniones con inversionistas ángeles potenciales que se puedan ajustar a las características o el perfil que se buscan. Estas deben ser personas que posean alto capital y que además tengan conocimiento en el desarrollo de negocios y redes de contacto que proporcionen beneficios.

Las cualidades generales de los inversionistas deben ser las siguientes:

Capacidad financiera: El monto de la inversión debe ser el apropiado para el inversor, quien debe estar al tanto del riesgo que posee esta clase de operaciones. Si el inversionista sólo está interesado en la inversión y los intereses que le traerá, pueden existir conflictos que impidan una buena relación entre las partes.

Experiencia y sabiduría de negocios: Los inversionistas más valorados no sólo contribuyen con dinero a una oportunidad, sino también son una fuente importante de sabiduría adquirida, con experiencia previa en áreas como relaciones con las partes interesadas o *stakeholders*, la contratación de empleados y la planificación estratégica.

Acceso a redes: El inversionista normalmente participa en las redes de capital de riesgo y potenciales nuevos clientes. Este acceso puede ser muy valioso para una empresa que está tratando de encontrar financiamiento adicional y nuevos clientes.

15.4. Flujo de Caja final

Consideraciones generales:

- Se consideraron datos históricos de la empresa para hacer una proyección de las ventas futuras. Esto en el caso de la venta de servicios e infraestructura TI.
- En el caso de las herramientas tecnológicas, se dividieron en tres tipos de venta diferente: Nightowl normal y plus y Havar WTP. El primero se vende en UFs, por consecuente el flujo de caja está reajustada según el valor de la UF diaria.

- Los sueldos se reajustan un 10% anual.
- Para la venta de los servicios se estima un crecimiento del 30% para el año 2013 con respecto a los datos obtenidos del año anterior. Para el año 2014 en adelante, se espera un aumento del 14% de las ventas con respecto a los años anteriores. De esta forma obtenemos un crecimiento promedio del 17.2% para los cinco años.
- Las ventas de los productos Havar WTP y Nighthowl durante el primer año son bajas. Se ha estimado que en un periodo de 12 meses, los ejecutivos de venta logren la curva de aprendizaje en términos de habilidad y capacidad para la comercialización de las herramientas. Posterior a ese año se estima un crecimiento del 50% anual en ventas. Esto también viene dado por el incremento de la dotación de personal en un 50% al cuarto mes y un 33% más para el año 2014.
- La inversión de \$75MM exigida por la empresa es a cambio del 30% de la participación dentro de la misma. Esto se definió en razón al valor futuro ajustado a la industria TI²³ de acá a 5 años (VAN: MM\$ 111.440.552,14). La inversión y la información de mercado fue obtenida por medio de Fundación Chile y Startup Chile, programas con vasta experiencia en proyectos de tecnología con inversiones de capital de riesgo asociada. Si la valuación se hubiera hecho de forma estrictamente teórica, es decir, considerando solo la razón entre el valor futuro y la inversión, el patrimonio que se debería haber entregado es del 67%, lo cual es ilógico y no se asocia al tipo de industria y negocio en el que se desenvuelve este plan de negocio, ni con la experiencia en levantamiento de capitales privados a cambio de participación con la que cuenta el autor de este plan.
- La tasa de descuento asignada a la evaluación económica es de un 15%. Esta es una tasa de descuento natural para la industria de las TICs dado el riesgo que se asume con la ejecución y comercialización de la venta de productos con un alto grado de innovación.

²³ Fuente: Finanzas para emprendedores. Autor: Antonio Manzanera

Tabla 16: Flujo de caja

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		239,628,536	282,761,679	333,658,787	393,717,374	464,586,506
Desarrolladores	-	91,839,000	- 107,811,000	- 122,984,400	- 135,282,840	- 135,282,840
Ingenieros	-	99,026,400	- 111,804,000	- 126,498,240	- 139,148,064	- 139,148,064
Ejecutivos de Venta de Servicios	-	49,513,200	- 55,902,000	- 63,249,120	- 69,574,032	- 69,574,032
Contadores	-	7,986,000	- 10,980,750	- 13,176,900	- 14,494,590	- 14,494,590
Servidores	-	1,951,042	- 2,809,500	- 4,045,681	- 5,825,780	- 8,389,123
Equipamiento Oficina	-	5,297,540	- 5,469,973	- 5,647,983	- 5,831,751	- 6,021,462
Ingresos		44,207,896	73,880,305	113,284,447	173,733,533	266,481,902
Ejecutivos de Venta de productos	-	29,494,553	- 43,571,621	- 55,929,911	- 60,161,347	- 66,653,733
Mkt y Difusión	-	64,000,000	- 23,000,000	- 12,000,000	- 12,000,000	- 12,000,000
Perdida Ejercicio Anterior		-	- 65,271,303	- 4,706,860	-	-
UAI	-	65,271,303	- 4,706,860	43,410,999	125,132,502	279,504,563
Impuesto			894,303	- 8,248,090	- 23,775,175	- 53,105,867
UDI	-	65,271,303	- 3,812,557	35,162,909	101,357,326	226,398,696
Perdida Ejercicio Anterior		-	65,271,303	4,706,860	-	-
Flujo Operacional	-	65,271,303	61,458,746	39,869,769	101,357,326	226,398,696
Inversión	-	75,000,000				
Flujo de Caja	-	75,000,000	- 65,271,303	61,458,746	39,869,769	101,357,326

Tasa de Descuento	VNA	TIR
15%	\$ 111,440,552.14	37%

15.5. Análisis del VAN

La medida de valor económico de un proyecto usada con más frecuencia, es el Valor Actual Neto (VAN). El VAN, considera todos los gastos de inversión y los flujos operacionales de caja. En tanto, el procedimiento más habitual de estimación de dicho valor es el Flujo de Caja Descontados (FCD), en el que los flujos de caja esperados son ajustados por el momento en que ocurren en el tiempo y en su nivel de riesgo.

Se simularon diversos escenarios donde las variables serán la tasa de descuento y el crecimiento anual de las ventas.

i. Tasa de descuento

Tabla 17: Análisis de sensibilidad, variable crecimiento porcentual de tasa de descuento.

Escenarios	Tasa de descuento	VAN	TIR
Positivo	15%	\$111.440.552,14	37%
Neutro	25%	\$48.232.162,49	37%
Negativo	35%	\$7.583.296,39	37%

Como se puede observar, la tasa de descuento en cualquiera de los tres escenarios se mantiene sobre cero, el proyecto sigue siendo atractivo hasta en el escenario negativo.

ii. Crecimiento anual de ventas

Tabla 18: Análisis de sensibilidad, variable crecimiento porcentual de ventas

Escenarios	% Crecimiento	VAN	TIR
Positivo	50%	\$111.440.552,14	37%
Neutro	35%	\$68.819.016,16	33%
Negativo	10%	\$-17.993.273,77	9%

Analizando la tabla, se advierte que tanto para el escenario positivo como neutro, el proyecto sigue siendo atractivo para los inversionistas. Sin embargo, en un escenario pesimista, se obtiene un VAN negativo, lo que implicaría un alto riesgo para los inversores. Dicha situación podría conllevar a una decisión de no ejecución del plan. De cualquier manera, de darse la fuerza de ventas asociadas que tiene el proyecto y los planes funcionales que se implementarán para lograr el escenario positivo del 50% de crecimiento anual en la venta de los productos, el escenario negativo no debiese ocurrir.

La inversión que influye dentro del flujo de caja, está destinada en un 70% al plan de recursos humanos y el 30% restante está dividido entre marketing e infraestructura tecnológica. Esto permite cubrir el principal déficit de IPartner para embarcarse en la comercialización de los productos, lo que en definitiva se refleja con un VAN positivo tanto en el escenario positivo como neutro. Las estrategias que marcan las directrices de los planes funcionales, permiten obtener números positivos desde el segundo año de la operación.

16. PROPUESTA GENERAL PARA LA EMPRESA

Figura 14: Esquema general del plan de trabajo

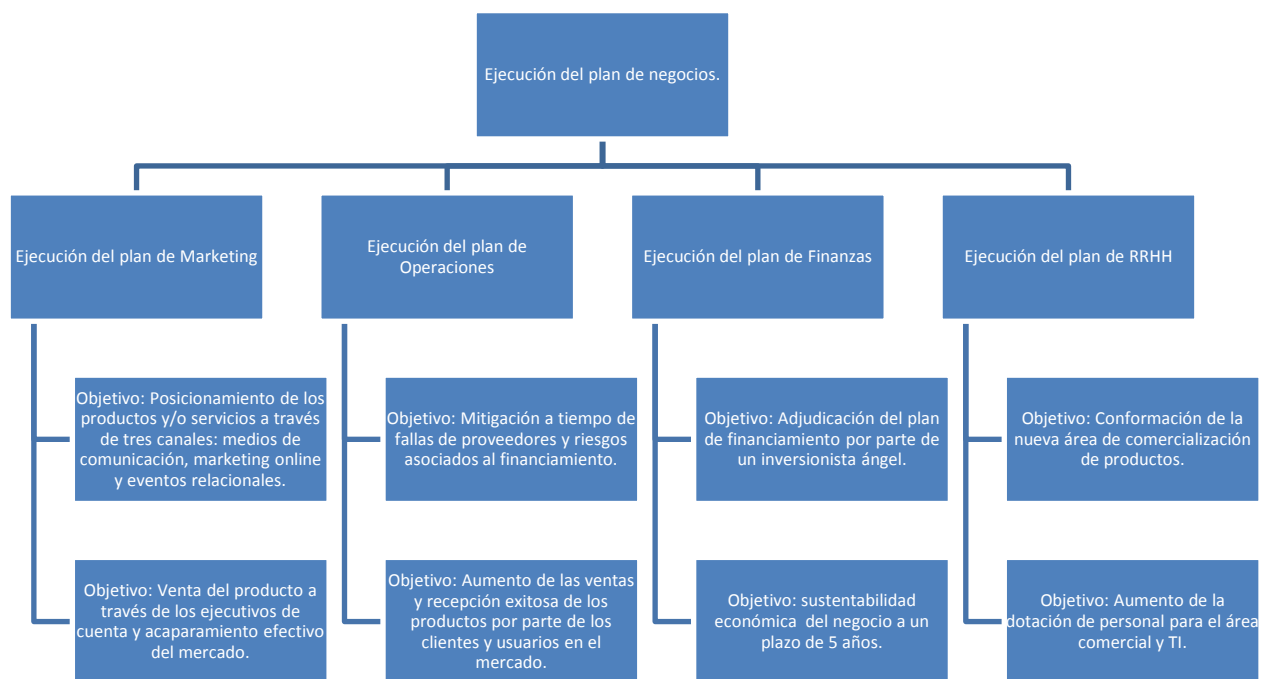


Tabla 19: Actividades y/o programas de acción específicos según área

Área funcional	Programa de acción específicas
Marketing	<p>A. Estrategia de Marketing basada en la difusión de la publicidad a través de los canales: online, eventos relacionales y medios de comunicación.</p> <p>B. Lanzamiento al mercado del Havar WTP y Nightowl.</p>

	C. Comercialización del producto a través de los ejecutivos de venta y vía Web.
Operaciones	<p>A. Plan de contingencia ante posibles fallas de proveedores locales.</p> <p>B. Puesta en marcha del plan de negocios desde el financiamiento.</p> <p>C. Desarrollo y comercialización del producto.</p>
Finanzas	<p>A. Financiamiento para la conformación de una nueva área, plan de publicidad y marketing y la contratación de nuevos profesionales.</p> <p>B. Adjudicación de financiamiento de inversionista ángel o en su defecto subsidio por parte de entidades públicas o privadas.</p>
RRHH	<p>A. Plan de contratación de nuevos ejecutivos de cuenta, desarrolladores, ingenieros y contadores.</p> <p>B. Conformación de nueva área de ventas de los productos Nightowl y Havar WTP.</p>

17. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

En un escenario con condiciones normales, el proyecto es una opción altamente rentable para todos los actores que participen en él. Se sugiere, por tanto, implementar el plan de negocios.

El respaldo y la recomendación de la implementación del plan de negocios se da bajo un contexto que tiene tres aristas fundamentales: crecimiento de la industria, indicadores de la evaluación económica y por último el equipo multidisciplinario encargado de llevar a cabo la ejecución del plan de negocios.

El crecimiento de la industria en Chile y Latinoamérica en términos de usuarios es ampliamente superior a la cantidad de conexiones que se han creado para el mismo año: 200 MM de usuarios, versus 1.1 MM de conexiones de banda ancha para el año 2010 (según el estudio de CISCO). Esto se traduce en que la saturación Web que

afecta tanto al intercambio de archivos como a la descarga de estos va a continuar al menos durante unos 15 años, lo que otorga a IPartner las posibilidades de mejorar y adaptarse al cambio a medida que los proveedores de banda ancha van mejorando su calidad y cantidad de conexiones dentro del mercado.

La segunda arista dice relación con los indicadores económicos que arrojó la evaluación. A partir de esta, se desprende un VAN de \$111.440.552,14 con una TIR del 37%. Esto es concluyente a la hora de tomar la decisión de la ejecución del plan de negocios: los indicadores demuestran ser aterrizados y estar ajustados a la industria en la cual se desenvuelve el negocio. Mejor aún, consideremos que para una variación de la tasa de descuento, entre un 15%-35%, el proyecto sigue siendo rentable, con un VAN positivo tanto en el escenario neutro como en el negativo. Por otro lado, el análisis de sensibilidad con respecto a la variable de la demanda, también es sumamente positivo, ya que obteniendo un crecimiento del 35% anual en las ventas, obtendríamos un VAN por sobre lo esperado.

Cabe destacar que los porcentajes de crecimiento que se pretenden ajustar como objetivos ya fueron superados ampliamente por el equipo de IPartner para la venta de los servicios. En este caso la diferencia y el desafío se centran en que la comercialización es de productos nuevos en el mercado y con alto grado de innovación.

La tercera y última arista está asociada al equipo que llevará a cabo el plan en caso de conseguir la inversión. Como en todo negocio, la buena ejecución de un plan es en gran parte el éxito de la empresa, es por esto que el equipo pasa a ser el pilar fundamental y esencial para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Los fundadores, actores principales de la compañía, cumplen todos los requisitos tanto en términos de habilidades como capacidades para ejecutar el plan de negocios. Si a esto se le suma una fuerza de venta especializada como se estipula, no deberían haber problemas para que el negocio sea altamente rentable una vez terminado los 5 años de horizonte de tiempo propuestos.

Finalmente, el valor que se agrega, es el enfoque comercial que se le ha dado a este plan de negocios. El autor de esta memoria y quién participará en la implementación del proyecto, lleva tres años vendiendo herramientas de tipo Web, además de contar a cuestas, con rondas de levantamiento de capitales públicos y privados. Esto permitirá acelerar el proceso de incorporación de inversión y de clientes, en base a una metodología de trabajo denominada como Lean Startup.

18. CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- [1] Alexandre Osterwald & Yves Pigneur (2010) Business Model Generation.
- [2] Steve Blank (2012), The Startup owner manual
- [3] Sandra Díaz (2011), Estudio de casos de emprendedores de Endeavor.
- [4] Peter Drucker (1985), Innovación y Emprendimiento: Práctica y principios.
- [5] Antonio Manzanera (2010), Finanzas para Emprendedores.

Web, Reportes y Memorias

- [5] Tendencias digitales (2011), Medios digitales. Implicaciones organizacionales de Internet.
- [6] David Jordan Wagner (2011), MEMORIA, Diseño de un plan de negocios para la construcción, implementación y comercialización de una plataforma de aceleración de demanda Web: CeleriumCT Integral.
- [7] E-Commerceday, Santiago (2012).
- [8] VISA y GOOGLE, Estudio de comercio electrónico (212), Comercio electrónico en América Latina.
- [9] Centro de Estudios de las Tecnologías de Información, Pontificia Universidad Católica de Chile, Estudio Nacional sobre Tecnologías de la Información, Reporte para Proveedores (2012)

19. ANEXOS

19.1. Anexo A: Diagramas funcionales de Nightowl y Havar WTP

Figura 15: HAVAR WTP, diagrama de flujo del producto.

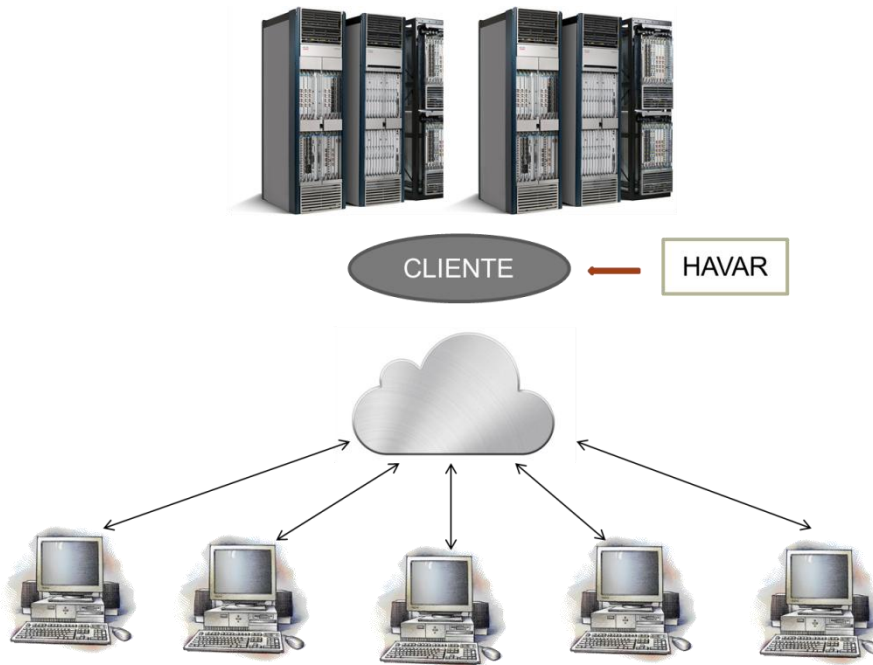
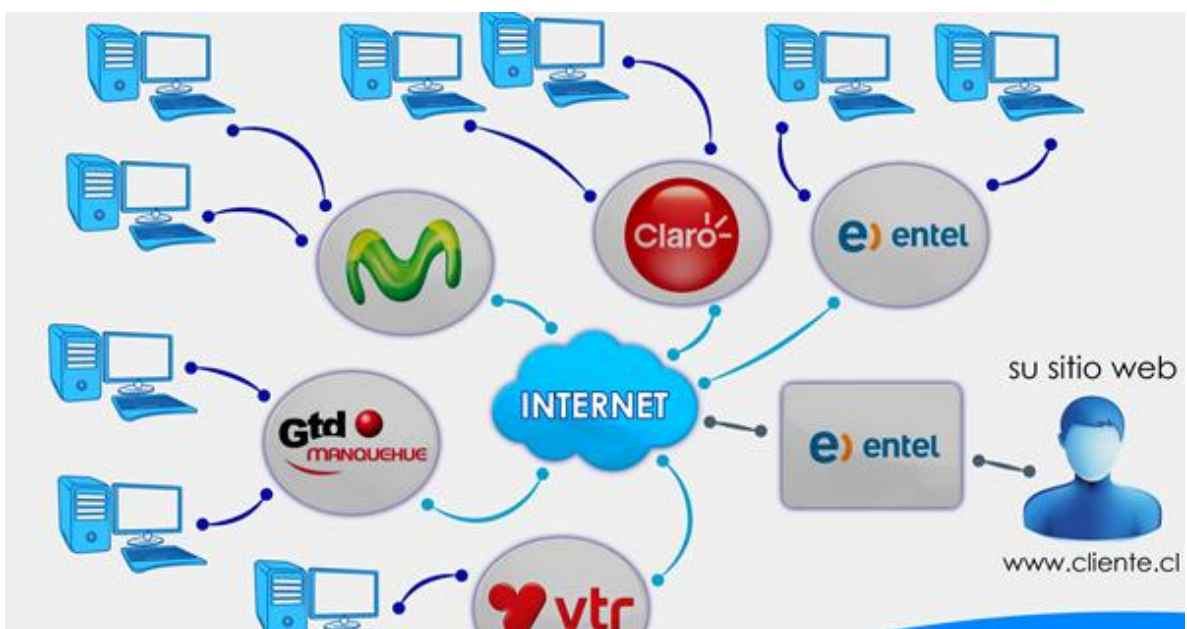


Figura 16: Diagrama del flujo del producto NightOwl



19.2. Anexo B: Flujo de Caja

Tabla 20: Flujo de caja de venta de servicios

ítem	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas x Unidad	159	220	330	417	527	662	831
Ingresos	143,523,012	203,080,309	298,528,059	373,160,078	466,450,101	583,062,629	728,828,292
Desarrolladores por Cliente	-	-	-	-	-	-	-
Ingenieros	37,620,000	65,340,000	91,839,000	107,811,000	122,984,400	135,282,840	135,282,840
Ejecutivos de Venta	-	-	-	-	-	-	-
Contadores	51,040,000	75,504,000	99,026,400	111,804,000	126,498,240	139,148,064	139,148,064
Servidores	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento Oficina	25,520,000	37,752,000	49,513,200	55,902,000	63,249,120	69,574,032	69,574,032
TOTAL	6,600,000	7,260,000	7,986,000	10,980,750	13,176,900	14,494,590	14,494,590
	940,896	1,354,890	1,951,042	2,809,500	4,045,681	5,825,780	8,389,123
	-	-	-	-	-	-	-
	4,968,720	5,130,512	5,297,540	5,469,973	5,647,983	5,831,751	6,021,462
TOTAL	16,833,396	10,738,906	42,914,877	78,382,855	130,847,777	212,905,572	355,918,180

Para el año 2011 y 2012 se consideran los datos reales obtenidos por la empresa.

Tabla 21: Flujo de caja venta de productos

ítem	2013	2014	2015	2016	2017
Cantidad	187	306	459	689	1,033
Ingresos	44,207,896	73,880,305	113,284,447	173,733,533	266,481,902
Ejecutivos de Venta	-	-	-	-	-
Mkt y Difusión	29,494,553	43,571,621	55,929,911	60,161,347	66,653,733
TOTAL	-	7,308,684	45,354,535	101,572,185	187,828,168
	64,000,000	23,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
	49,286,657				

Tabla 22: Flujo de caja de venta de servicios completo

Fecha	Mes	Año	Cantidad	Ingresos	Desarrolladores por	Ingenieros	Ejecutivos de Venta	Contadores	Servidores	Equipamiento Ofi	TOTAL
feb-10	2	2010	4	2,476,263	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 49,500	- 400,000	- 5,273,237
mar-10	3	2010	6	19,010,271	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 49,500	- 400,000	11,260,771
abr-10	4	2010	8	3,276,352	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 49,500	- 400,000	- 4,473,148
may-10	5	2010	7	4,879,681	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 49,500	- 400,000	- 2,869,819
jun-10	6	2010	8	8,795,570	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 49,500	- 400,000	1,046,070
jul-10	7	2010	10	8,785,029	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 59,400	- 400,000	1,025,629
ago-10	8	2010	9	5,841,188	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 59,400	- 400,000	- 1,918,212
sep-10	9	2010	11	8,015,850	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 59,400	- 400,000	256,450
oct-10	10	2010	9	4,834,752	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 59,400	- 400,000	- 2,924,648
nov-10	11	2010	10	7,422,152	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 59,400	- 400,000	- 337,248
dic-10	12	2010	11	6,608,447	- 2,000,000	- 3,200,000	- 1,600,000	- 500,000	- 59,400	- 412,000	- 1,162,953
ene-11	1	2011	8	5,785,421	- 2,420,000	- 3,520,000	- 1,760,000	- 550,000	- 71,280	- 412,000	- 2,947,859
feb-11	2	2011	11	10,671,682	- 2,200,000	- 3,520,000	- 1,760,000	- 550,000	- 71,280	- 412,000	2,158,402
mar-11	3	2011	14	16,767,856	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 71,280	- 412,000	5,834,576
abr-11	4	2011	12	5,267,659	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 71,280	- 412,000	- 5,665,621
may-11	5	2011	15	9,534,683	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 71,280	- 412,000	- 1,398,597
jun-11	6	2011	12	6,822,932	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 71,280	- 412,000	- 4,110,348
jul-11	7	2011	20	16,739,774	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 85,536	- 412,000	5,792,238
ago-11	8	2011	14	13,301,326	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 85,536	- 412,000	2,353,790
sep-11	9	2011	16	11,817,608	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 85,536	- 412,000	870,072
oct-11	10	2011	12	12,778,753	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 85,536	- 412,000	1,831,217
nov-11	11	2011	12	16,632,056	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 85,536	- 424,360	5,672,160
dic-11	12	2011	13	17,403,262	- 3,300,000	- 4,400,000	- 2,200,000	- 550,000	- 85,536	- 424,360	6,443,366
ene-12	1	2012	11	21,439,216	- 3,630,000	- 4,840,000	- 2,420,000	- 605,000	- 102,643	- 424,360	9,417,213
feb-12	2	2012	11	12,516,804	- 3,630,000	- 4,840,000	- 2,420,000	- 605,000	- 102,643	- 424,360	494,801
mar-12	3	2012	8	6,986,146	- 3,630,000	- 4,840,000	- 2,420,000	- 605,000	- 102,643	- 424,360	- 5,035,857
abr-12	4	2012	18	7,743,459	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 102,643	- 424,360	- 9,602,544
may-12	5	2012	23	14,015,985	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 102,643	- 424,360	- 3,330,018
jun-12	6	2012	18	10,029,711	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 102,643	- 424,360	- 7,316,292
jul-12	7	2012	30	24,607,468	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 123,172	- 424,360	7,240,936
ago-12	8	2012	21	19,552,950	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 123,172	- 424,360	2,186,418
sep-12	9	2012	24	17,371,884	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 123,172	- 424,360	5,352
oct-12	10	2012	18	18,784,767	- 6,050,000	- 6,776,000	- 3,388,000	- 605,000	- 123,172	- 437,091	1,405,504

nov-12	11	2012	18	24,449,123	-	6,050,000	-	6,776,000	-	3,388,000	-	605,000	-	123,172	-	437,091	7,069,860
dic-12	12	2012	20	25,582,796	-	6,050,000	-	6,776,000	-	3,388,000	-	605,000	-	123,172	-	437,091	8,203,533
ene-13	1	2013	17	31,515,648	-	6,655,000	-	7,453,600	-	3,726,800	-	665,500	-	147,806	-	437,091	12,429,851
feb-13	2	2013	17	18,399,702	-	6,655,000	-	7,453,600	-	3,726,800	-	665,500	-	147,806	-	437,091	686,095
mar-13	3	2013	12	10,269,635	-	6,655,000	-	7,453,600	-	3,726,800	-	665,500	-	147,806	-	437,091	8,816,162
abr-13	4	2013	27	11,382,885	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	147,806	-	437,091	10,631,112
may-13	5	2013	34	20,603,498	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	147,806	-	437,091	1,410,499
jun-13	6	2013	27	14,743,676	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	147,806	-	437,091	7,270,321
jul-13	7	2013	45	36,172,978	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	177,367	-	437,091	14,129,420
ago-13	8	2013	31	28,742,837	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	177,367	-	437,091	6,699,279
sep-13	9	2013	36	25,536,670	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	177,367	-	450,204	3,479,999
oct-13	10	2013	27	27,613,608	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	177,367	-	450,204	5,556,937
nov-13	11	2013	27	35,940,211	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	177,367	-	450,204	13,883,540
dic-13	12	2013	30	37,606,711	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	177,367	-	450,204	15,550,040
ene-14	1	2014	22	39,394,560	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	212,841	-	450,204	17,302,416
feb-14	2	2014	22	22,999,628	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	212,841	-	450,204	907,484
mar-14	3	2014	15	12,837,044	-	7,986,000	-	8,518,400	-	4,259,200	-	665,500	-	212,841	-	450,204	9,255,100
abr-14	4	2014	34	14,228,607	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	212,841	-	450,204	11,124,487
may-14	5	2014	43	25,754,373	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	212,841	-	450,204	401,279
jun-14	6	2014	34	18,429,595	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	212,841	-	450,204	6,923,499
jul-14	7	2014	57	45,216,223	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	255,409	-	450,204	19,820,560
ago-14	8	2014	39	35,928,547	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	255,409	-	463,710	10,519,378
sep-14	9	2014	45	31,920,838	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	255,409	-	463,710	6,511,669
oct-14	10	2014	34	34,517,010	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	255,409	-	463,710	9,107,841
nov-14	11	2014	34	44,925,264	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	255,409	-	463,710	19,516,095
dic-14	12	2014	38	47,008,389	-	9,317,000	-	9,583,200	-	4,791,600	-	998,250	-	255,409	-	463,710	21,599,220
ene-15	1	2015	28	49,243,200	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	306,491	-	463,710	21,313,944
feb-15	2	2015	28	28,749,535	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	306,491	-	463,710	820,279
mar-15	3	2015	19	16,046,305	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	306,491	-	463,710	11,882,951
abr-15	4	2015	43	17,785,759	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	306,491	-	463,710	10,143,497
may-15	5	2015	54	32,192,967	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	306,491	-	463,710	4,263,711
jun-15	6	2015	43	23,036,994	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	306,491	-	463,710	4,892,262
jul-15	7	2015	72	56,520,279	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	367,789	-	477,621	28,515,814
ago-15	8	2015	49	44,910,684	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	367,789	-	477,621	16,906,219
sep-15	9	2015	57	39,901,048	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	367,789	-	477,621	11,896,583
oct-15	10	2015	43	43,146,263	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	367,789	-	477,621	15,141,798
nov-15	11	2015	43	56,156,580	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	367,789	-	477,621	28,152,115
dic-15	12	2015	48	58,760,487	-	10,248,700	-	10,541,520	-	5,270,760	-	1,098,075	-	367,789	-	477,621	30,756,022
ene-16	1	2016	35	61,554,000	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	441,347	-	477,621	30,760,072
feb-16	2	2016	35	35,936,919	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	441,347	-	477,621	5,142,991
mar-16	3	2016	24	20,057,882	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	441,347	-	477,621	10,736,046
abr-16	4	2016	54	22,232,199	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	441,347	-	477,621	8,561,729

may-16	5	2016	68	40,241,209	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	441,347	-	477,621	9,447,281
jun-16	6	2016	54	28,796,243	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	441,347	-	491,950	2,012,014
jul-16	7	2016	90	70,650,349	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	529,616	-	491,950	39,753,823
ago-16	8	2016	62	56,138,355	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	529,616	-	491,950	25,241,829
sep-16	9	2016	72	49,876,310	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	529,616	-	491,950	18,979,784
oct-16	10	2016	54	53,932,829	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	529,616	-	491,950	23,036,303
nov-16	11	2016	54	70,195,725	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	529,616	-	491,950	39,299,199
dic-16	12	2016	60	73,450,609	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	529,616	-	491,950	42,554,083
ene-17	1	2017	44	76,942,500	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	635,540	-	491,950	45,940,050
feb-17	2	2017	44	44,921,149	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	635,540	-	491,950	13,918,699
mar-17	3	2017	30	25,072,353	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	635,540	-	491,950	5,930,097
abr-17	4	2017	68	27,790,249	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	635,540	-	491,950	3,212,201
may-17	5	2017	85	50,301,512	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	635,540	-	506,708	19,284,304
jun-17	6	2017	68	35,995,304	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	635,540	-	506,708	4,978,096
jul-17	7	2017	113	88,312,937	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	762,648	-	506,708	57,168,621
ago-17	8	2017	78	70,172,944	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	762,648	-	506,708	39,028,628
sep-17	9	2017	90	62,345,388	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	762,648	-	506,708	31,201,072
oct-17	10	2017	68	67,416,037	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	762,648	-	506,708	36,271,721
nov-17	11	2017	68	87,744,657	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	762,648	-	506,708	56,600,341
dic-17	12	2017	75	91,813,262	-	11,273,570	-	11,595,672	-	5,797,836	-	1,207,883	-	762,648	-	506,708	60,668,946

Tabla 23: Flujo de caja de venta de productos completo

Mes	Cantidad	Ingresos	Ejecutivos de Venta	Mkt y Difusión	TOTAL
ene-13	-	-	- 1,600,000	- 8,000,000	- 9,600,000
feb-13	17	3,995,683	- 1,879,698	- 8,000,000	- 5,884,014
mar-13	17	4,001,558	- 1,880,109	- 8,000,000	- 5,878,551
abr-13	17	4,011,389	- 2,680,797	- 6,000,000	- 4,669,409
may-13	17	4,016,776	- 2,681,174	- 6,000,000	- 4,664,398
jun-13	17	4,019,066	- 2,681,335	- 4,000,000	- 2,662,268
jul-13	17	4,016,843	- 2,681,179	- 4,000,000	- 2,664,336
ago-13	17	4,010,642	- 2,680,745	- 4,000,000	- 2,670,103
sep-13	17	4,011,823	- 2,680,828	- 4,000,000	- 2,669,005
oct-13	17	4,022,186	- 2,681,553	- 4,000,000	- 2,659,367
nov-13	17	4,043,497	- 2,683,045	- 4,000,000	- 2,639,548
dic-13	17	4,058,432	- 2,684,090	- 4,000,000	- 2,625,658
ene-14	26	6,105,043	- 3,627,353	- 2,000,000	477,690
feb-14	26	6,125,518	- 3,628,786	- 2,000,000	496,732
mar-14	26	6,134,595	- 3,629,422	- 2,000,000	505,173
abr-14	26	6,149,783	- 3,630,485	- 2,000,000	519,298
may-14	26	6,158,107	- 3,631,067	- 2,000,000	527,039
jun-14	26	6,161,645	- 3,631,315	- 2,000,000	530,330
jul-14	26	6,158,210	- 3,631,075	- 2,000,000	527,136
ago-14	26	6,148,630	- 3,630,404	- 2,000,000	518,226
sep-14	26	6,150,454	- 3,630,532	- 2,000,000	519,922
oct-14	26	6,166,465	- 3,631,653	- 2,000,000	534,812
nov-14	26	6,199,390	- 3,633,957	- 2,000,000	565,432
dic-14	26	6,222,465	- 3,635,573	- 1,000,000	1,586,893
ene-15	38	9,360,573	- 4,655,240	- 1,000,000	3,705,333
feb-15	38	9,392,207	- 4,657,455	- 1,000,000	3,734,753
mar-15	38	9,406,230	- 4,658,436	- 1,000,000	3,747,794
abr-15	38	9,429,696	- 4,660,079	- 1,000,000	3,769,617
may-15	38	9,442,556	- 4,660,979	- 1,000,000	3,781,577
jun-15	38	9,448,023	- 4,661,362	- 1,000,000	3,786,661
jul-15	38	9,442,716	- 4,660,990	- 1,000,000	3,781,726
ago-15	38	9,427,915	- 4,659,954	- 1,000,000	3,767,961
sep-15	38	9,430,733	- 4,660,151	- 1,000,000	3,770,581
oct-15	38	9,455,469	- 4,661,883	- 1,000,000	3,793,587
nov-15	38	9,506,338	- 4,665,444	- 1,000,000	3,840,895
dic-15	38	9,541,990	- 4,667,939	- 1,000,000	3,874,051
ene-16	57	14,354,508	- 5,004,816	- 1,000,000	8,349,692
feb-16	57	14,403,382	- 5,008,237	- 1,000,000	8,395,145
mar-16	57	14,425,048	- 5,009,753	- 1,000,000	8,415,294
abr-16	57	14,461,302	- 5,012,291	- 1,000,000	8,449,011
may-16	57	14,481,171	- 5,013,682	- 1,000,000	8,467,489
jun-16	57	14,489,617	- 5,014,273	- 1,000,000	8,475,344
jul-16	57	14,481,419	- 5,013,699	- 1,000,000	8,467,719
ago-16	57	14,458,550	- 5,012,098	- 1,000,000	8,446,451
sep-16	57	14,462,904	- 5,012,403	- 1,000,000	8,450,501
oct-16	57	14,501,122	- 5,015,079	- 1,000,000	8,486,044
nov-16	57	14,579,714	- 5,020,580	- 1,000,000	8,559,134
dic-16	57	14,634,796	- 5,024,436	- 1,000,000	8,610,361
ene-17	86	22,016,347	- 5,541,144	- 1,000,000	15,475,203
feb-17	86	22,091,858	- 5,546,430	- 1,000,000	15,545,428
mar-17	86	22,125,331	- 5,548,773	- 1,000,000	15,576,558
abr-17	86	22,181,344	- 5,552,694	- 1,000,000	15,628,650
may-17	86	22,212,042	- 5,554,843	- 1,000,000	15,657,199
jun-17	86	22,225,091	- 5,555,756	- 1,000,000	15,669,334

jul-17	86	22,212,425	-	5,554,870	-	1,000,000	15,657,555
ago-17	86	22,177,093	-	5,552,396	-	1,000,000	15,624,696
sep-17	86	22,183,819	-	5,552,867	-	1,000,000	15,630,952
oct-17	86	22,242,867	-	5,557,001	-	1,000,000	15,685,866
nov-17	86	22,364,292	-	5,565,500	-	1,000,000	15,798,791
dic-17	86	22,449,393	-	5,571,458	-	1,000,000	15,877,936