



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

CASO DE ESTUDIOS: PRO análisis, una difícil decisión estratégica

Seminario para optar al Título Profesional de
Ingeniero Comercial, Mención Administración

Autor:
Agustín Cox Correa

Profesor Guía:
Juan Pablo Torres Cepeda

Santiago, Diciembre 2014

Tabla de Contenidos

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
PRIMERA PARTE: Caso de estudios PRO análisis	7
I.	
Situación.....	7
II. Historia de la	
Compañía.....	8
III. El Mercado.....	9
IV. Pronóstico del Mercado.....	12
V. Recursos, Capacidades y su ventaja	
competitiva.....	14 3
VI. PRO análisis y su enfoque estratégico.....	15
VII. Consolidando ventas.....	16
VIII. El modelo de negocios.....	17
IX.	
Clientes.....	19
X.	
Organización.....	21 0
XI.	
Competencia.....	22
XII.	
Desafíos.....	24

CONCLUSIONES	37
5	
BIBLIOGRAFIA	38
6	
ANEXOS	40
38	

Índice de Tablas y Figuras

TABLAS

Tabla 1: Estimación mercado <i>BI</i> en Chile.....	11
Tabla 2: Tarifas de la estimación mercado <i>BI</i> en Chile.....	11
Tabla 3: Facturación anual empresas chilenas según tamaño y cantidad.....	12
Tabla 4: Detalle estimación crecimiento <i>BI</i>	13

FIGURAS

Figura 1: Estimación crecimiento <i>BI</i>	13
Figura 2: Recursos.....	143
Figura 3: Capacidades.....	14
Figura 4: Comportamiento Ingresos <i>Setup</i>	18
Figura 5: Comportamiento Ingresos Mensualidad.....	198
Figura 6: Comportamiento Ingresos PRO análisis.....	19
Figura 7: Organigrama.....	224
Figura 8: Diagrama etapas de la planeación estratégica.....	330
Figura 9: Organigrama UEN PRO análisis.....	344

Resumen

La presente tesis [se divide en](#) dos partes. La primera parte constituye un caso de estudios de una micro empresa chilena llamada PRO análisis, [la](#) que se dedica a prestar servicios de consultoría e implementación de herramientas de *Business Intelligence* a empresas del mercado nacional. La empresa está conformada por cuatro ingenieros civiles recién titulados. [Esta opera desde hace](#) un año y medio.

El caso de estudio pertenece al tópico de estrategia de negocios y está estructurado con el modelo *Harvard Business School*. [En esta metodología de análisis](#) se presenta la problemática describiendo un suceso puntual y, [luego,](#) [se](#) realiza una descripción profunda de la empresa; su historia, mercado, estrategia competitiva, consolidación de ventas, modelo de negocios, clientes, organización, competidores y desafíos. [De esta manera, se pretende](#) que los lectores entiendan el contexto y [la](#) forma de operar de la compañía, quedando informados para elaborar conclusiones y presentar recomendaciones para mejorar la estrategia de negocios de la organización.

La segunda parte de la tesis está conformada por las notas de enseñanza para el caso de estudios. [Estas](#) buscan ser una guía para la utilización del caso con fines docentes. En [esta sección se presentan: un](#) diagnóstico de la problemática del caso; [los](#) objetivos [de este: una](#) recomendación de lecturas [afines; y, finalmente,](#) [se realiza](#) una análisis de la estrategia de negocios de PRO análisis, [el-la](#) cual es la problemática vista en el caso. Dicho análisis

Con formato: Sangría: Primera línea:
0 cm

Con formato: Sangría: Primera línea:
0 cm

contempla la planeación estratégica que la empresa efectivamente llevo a cabo para sobrellevar su problema.

Introducción

Los casos de estudio son sumamente usados en cursos de administración, marketing, finanzas y otras cátedras más específicas. Por lo general, en Chile se usan casos de empresas internacionales, principalmente porque no existen casos de empresas chilenas. Por estas razones, existió la motivación de elaborar el presente caso, el cual permite a los estudiantes conocer una empresa de servicios de *Business Intelligence* chilena, la forma en que opera y su industria.

La presente tesis contiene un caso de estudio que, mediante la descripción de una situación real, introduce una problemática que está viviendo la empresa PRO análisis. Esta posee una relación directa con la estrategia competitiva de la compañía. Luego, se describen distintos aspectos de la empresa, dentro de los cuales tenemos: su historia, el mercado en que opera, su estrategia competitiva, cuál ha sido su consolidación de ventas, los modelos de negocios propuestos, sus clientes, organización interna y desafíos.

Finalmente, la tesis está constituida por la sección notas de enseñanza cuyo principal objetivo es guiar a los docentes en el uso del caso como un medio para consolidar la comprensión de contenidos que actualmente componen el currículum de los cursos de administración. Las notas de enseñanza contienen un diagnóstico del caso, recomendaciones dirigidas a los docentes y el análisis de la problemática, la que tiene la particularidad de

ser la planeación estratégica que efectivamente llevó a cabo la empresa en cuestión.

Primera Parte: Caso de Estudios “PROe análisis”

I. Situación

El día 22 de julio del año 2014, al término de la jornada laboral, el señor Mauricio Molina, gerente de ventas de PRO análisis, le comentó a sus tres socios: “Estimados, se han dado cuenta que el 30,23%¹ de los ingresos del presente año, provienen de las únicas dos consultorías operacionales que hemos realizado”. Entonces, Rodrigo Gómez, uno de ~~estos estos~~ socios, le responde: “Y pensar que tenemos 10 clientes en total, sin embargo, debes considerar que si no fuera por nuestros servicios de *Business Intelligence (BI)* no hubiésemos accedido a hacer esas dos consultorías”. A lo que Mauricio agrega: “Es verdad, pero creo que debemos crecer y diferenciarnos del resto de las empresas que prestan servicios de *BI*, nuestro éxito en el primer año y medio se ha debido a nuestros contactos, los cuales son finitos, cada día nos parecemos más al resto de las empresas”.

PROe análisis estaba pasando por un momento de inestabilidad interna, donde había mucha incertidumbre, sin embargo, los números de la empresa eran mejores que los del 2013, pues sus ingresos en el primer semestre del 2014 habían crecido en un 318%² respecto el mismo periodo del año anterior. No obstante, aún no lograban consolidar un flujo suficiente que equiparara su

¹ Ver anexo 3

² Ver anexo 1

Caso PRO análisis, por petición de los dueños de la empresa ha usado nombres ficticios tanto para los socios de la empresa como para el de sus clientes. Además los datos de los EERR en anexo 1, son datos ficticios, pero que mantienen siempre sus proporciones.

costo de oportunidad de haberse empleado y no haber fundado la empresa iniciado esta aventura.

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Sin Resaltar

II. Historia de la Compañía

Durante el primer semestre del año 2012, Mauricio Molina, Carlos Reyes y Rodrigo Gómez, estudiantes de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de Chile, realizaron una cátedra llamada Tecnología en los Negocios. En dicho curso tuvieron que implementar un software de análisis de datos llamado *Qlik View* en alguna organización Chilena. Carlos y Mauricio lo hicieron en la Fundación Cultura, la que quedó muy contenta con el servicio prestado y les pidió que lo realizaran en profundidad. Lo ejecutaron, luego se plantearon la posibilidad de emprender en esto y así lo hicieron.

Carlos y Mauricio invitaron a Rodrigo Gómez a ser parte de esta nueva empresa, avanzaron en el proyecto de la fundación y también captaron un segundo cliente perteneciente al sector agrícola. Anticipándose a sus necesidades de crecimiento a fines del año 2012, invitaron a participar de la empresa a Nataniel Rojas, ingeniero educado en Francia, con las habilidades necesarias para complementar el equipo.

Para fines de enero 2013, la empresa ya estaba formada legalmente con el nombre PRO análisis y tenía tres clientes. Sin embargo, los socios decidieron descansar durante febrero, y retomaron las gestiones en marzo. Tuvieron un buen año terminando con siete clientes y números positivos³.

³ Ver anexo 2

La formación de este emprendimiento tuvo un gran apoyo de sus profesores del ramo inteligencia en los negocios, quienes también son dueños de una consultora de *Business Intelligence* llamada KR Consulting (KR). KR ha respaldado esta iniciativa desde su comienzo, consiguiéndoles algunos clientes e inspirándolos en ver la emergente demanda del mercado chileno por esta clase de servicios.

Con formato: Sin Resaltar

III. El Mercado

PRO análisis es una compañía dedicada a la consultoría, integración y mantenimiento de *softwares* de *BI*. En Chile son cuarenta empresas las que compiten en dicho nicho y la mayor diferenciación que presentan está dada por el tamaño de sus clientes, entre más grande son los clientes, menor número de estos poseen la empresas (Elaboración propia, 2014).

El tamaño del mercado recién descrito fue estimado por dos vías: Mediante la extracción e asociación de datos de diversas fuentes y a través de una investigación de mercado.

Estimación N°1:

A partir de la base de datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), el consultor de la compañía, extrajo que las empresas medianas y grandes en el año 2013 facturaron USD 648.368,747 Millones (MM) (Arellano, Carrasco, 2014). Según un estudio del Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Universidad Católica de Chile (CETIUC), el presupuesto anual de las empresas chilenas para Tecnologías de Información (TI) es un 2,5% de su facturación anual. De este monto, un 37,6% es destinado a servicios TI y que

un 22,8% de [esta subcategoría se utiliza en](#) la sub-subcategoría desarrollo, integración y mantenimiento de *software* (González, 2014). El mercado de desarrollo, integración y mantenimiento de *software* fue estimado en USD 1.389,586⁴ MM. Por datos de CETIUC del monto destinado a la subcategoría servicios TI recién descrita, un 9,8% es destinado a la sub-subcategoría consultoría TI. El mercado de consultorías TI se estimó en USD 597,278⁵ MM.

[En concordancia con los](#) datos del SII, existen 1.314 empresas del rubro Asesores y Consultores en Informática (Arellano, Carrasco, 2014). [Anteriormente se afirmó](#) que [cuarenta](#) de [estas](#) se dedican específicamente al *BI*, es decir, un 3% [del total existente](#). El mercado de desarrollo, integración y mantenimiento de *software BI* fue estimado en USD 41,688⁶ MM y el mercado de consultorías en *BI* en USD 17,918⁷ MM. El mercado total en el cual opera PRO análisis, está conformado por ambos, por lo tanto, se estima en USD 59,606⁸.

Estimación N°2:

Un consultor externo realizó un estudio de los distintos competidores del mercado obteniéndose los datos presentados en la tabla 1.

⁴ Ver anexo 8, ecuación (1)

⁵ Ver anexo 8, ecuación (2)

⁶ Ver anexo 8, ecuación (3)

⁷ Ver anexo 8, ecuación (4)

⁸ Ver anexo 8, ecuación (5)

Tabla 1: Estimación mercado BI en Chile

Datos USD						
Empresa	Años en el Mercado	Nº Clientes	Ingresos por Setup	Mensualidades	Ingresos Adicionales	Total
Empresa1	8	60	\$52.936	\$270.000	\$100.000	\$22.936
Empresa2	8	8	\$64.679	\$100.000	\$3.333	\$178.012
Empresa3	3	34	\$6.664	\$53.000	\$6.667	\$296.330
Empresa4	9	10	\$55.849	\$100.000	\$6.667	\$472.516
Empresa5	4	14	\$338.188	\$100.000	\$3.333	\$1.061.522
Empresa6	17	40	\$823.396	\$1.000.000	\$6.667	\$1.890.062
Empresa7	14	30	\$867.547	\$500.000	\$5.000	\$1.417.547
Empresa8	15	60	\$52.936	\$270.000	\$100.000	\$22.936
Empresa9	24	50	\$27.447	\$25.000	\$3.333	\$35.780
Empresa10	8	17	\$3.332	\$6.500	\$8.333	\$48.165
Empresa11	36	40	\$1.957	\$80.000	\$6.667	\$48.624
Empresa12	2	30	\$6.468	\$35.000	\$5.000	\$61.468
Empresa13	5	9	\$2.940	\$10.500	\$5.000	\$78.440
Empresa14	25	70	\$78.425	\$15.000	\$16.667	\$10.092
Empresa15	15	31	\$963.132	\$550.000	\$1.667	\$564.798
Empresa16	20	29	\$771.962	\$450.000	\$8.333	\$270.295
Empresa17	3	6	\$73.509	\$100.000	\$0.000	\$83.509
Empresa18	8	33	\$4.115	\$48.500	\$5.000	\$87.615
Empresa19	2	14	\$5.685	\$3.000	\$3.333	\$22.018
Total						\$8.372.665
Total Mercado						\$9.731.927

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

Datos USD						
Empresa	Años en el Mercado	Nº Clientes (aprox)	Ingresos por Setup	Mensualidades	Ingresos Adicionales	Total
Empresa1	8	60	\$52.936	\$270.000	\$100.000	\$22.936
Empresa2	8	8	\$64.679	\$100.000	\$3.333	\$178.012
Empresa3	3	34	\$6.664	\$53.000	\$6.667	\$296.330
Empresa4	9	10	\$55.849	\$100.000	\$6.667	\$472.516
Empresa5	4	14	\$338.188	\$100.000	\$3.333	\$1.061.522
Empresa6	17	40	\$823.396	\$1.000.000	\$6.667	\$1.890.062
Empresa7	14	30	\$867.547	\$500.000	\$5.000	\$1.417.547
Empresa8	15	60	\$52.936	\$270.000	\$100.000	\$22.936
Empresa9	24	50	\$27.447	\$25.000	\$3.333	\$35.780
Empresa10	8	17	\$3.332	\$6.500	\$8.333	\$48.165
Empresa11	36	40	\$1.957	\$80.000	\$6.667	\$48.624
Empresa12	2	30	\$6.468	\$35.000	\$5.000	\$61.468
Empresa13	5	9	\$2.940	\$10.500	\$5.000	\$78.440
Empresa14	25	70	\$78.425	\$15.000	\$16.667	\$10.092
Empresa15	15	31	\$963.132	\$550.000	\$1.667	\$564.798
Empresa16	20	29	\$771.962	\$450.000	\$8.333	\$270.295
Empresa17	3	6	\$73.509	\$100.000	\$0.000	\$83.509
Empresa18	8	33	\$4.115	\$48.500	\$5.000	\$87.615
Empresa19	2	14	\$5.685	\$3.000	\$3.333	\$22.018
Total						\$8.372.665
Total Mercado						\$9.731.927

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Tarifas de la estimación mercado BI en Chile

Datos USD	
Empresas Medianas	
Promedio Cobro Setup	\$ 6.667
Promedio Cobro Anual Mensualidad	\$ 4.500
Empresas Grandes	
Promedio Cobro Setup	\$ 250.000
Promedio Cobro Anual Mensualidades	\$ 50.000
Otros Ingresos	\$ 1.667

Fuente: Elaboración propia.

El consultor seleccionó una muestra que representa el 47,5% de los proveedores de servicios BI, la que corresponde a 19 de 40 empresas.

Para la presente estimación, creó un modelo que estima los ingresos por implementación, conocidos por el nombre *setup*. Este consiste en que cada cliente, requerirá servicio de consultoría e implementación (integrara un área de la empresa con BI, ~~eje:~~ ventas) durante su primer año. Luego, en el año numero dos, un 60% de los clientes captados el primer año volverá a requerir servicios de consultoría e implementación, probablemente integrará otra área de la empresa con BI, por ejemplo, el Inventario. En el tercer año solo un 20% requerirá servicios de consultoría e implementación.

Para los ingresos por mensualidades, también llamado *fee*, estimó un ingreso mensual proveniente de cada cliente, en la tabla 1 y 2 se presenta en forma anual. Los ingresos adicionales corresponden a otros ingresos, los que provienen principalmente de capacitaciones a los trabajadores de las empresas clientes.

Las tarifas de *setup* están presentadas en la tabla 2, considerando la mensualidad por cliente. Estas son distintas cuando se trata de empresas clientes grandes y medianas, para la cuenta otros ingresos se uso la misma

Con formato: Sin Resaltar

tarifa. Todas las tarifas son un promedio de los cobros de los distintos proveedores de servicios.

Para facilitar la comprensión de las distintas tarifas, basta con analizar la facturación de empresas grandes y medianas del año 2013 de la tabla 3.

Tabla 3: Facturación anual empresas chilenas según tamaño y cantidad

Tamaño Empresas 2013	Facturación Total	Cantidad de Empresas	Facturación Promedio por Empresa
Grande - Facturación > USD 30MM	\$ 550.882	2.006	\$ 274,617
Mediana - USD 3MM < Facturación < USD 30MM	\$ 97.487	5.596	\$ 17,421

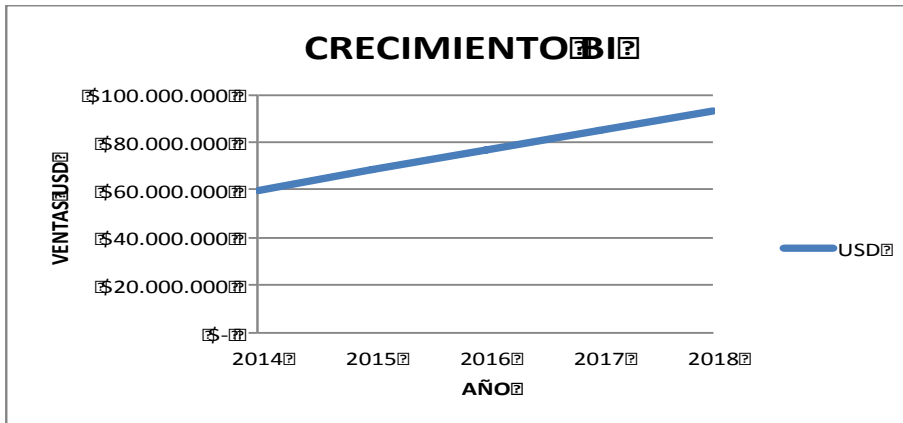
Fuente: Servicio Impuestos Internos, Chile

IV. Pronostico del Mercado

Gartner (Gartner, 2014), empresa líder en estudios de mercado informático, estima que el crecimiento del *BI* mundial será de 9,8% anual hasta el año 2018. Empero, según datos de estudios de CETIUC y del análisis de mercado realizado por el consultor de PRO análisis, se calculan cifras mayores para el mercado chileno, debido a que las empresas nacionales se encuentran retrasadas en comparación con las del resto de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (siglas en ingles *OECD*).

En la figura 1 se presenta un gráfico con la proyección del crecimiento del *BI* desde el año 2014 al 2018, las cifras de crecimiento y tasas anuales están especificadas en la tabla 4.

Figura 1: Estimación crecimiento *BI*



Fuente: Elaboración propia

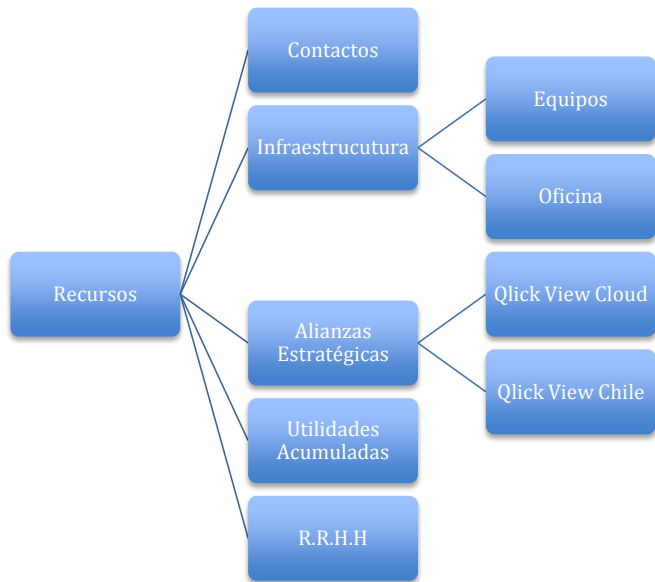
Tabla 4: Detalle estimación crecimiento BI

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS USD	\$59.731.927	\$68.691.716	\$69.344.722	\$84.628.194	\$93.091.013
TASA CRECIMIENTO		15%	12%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

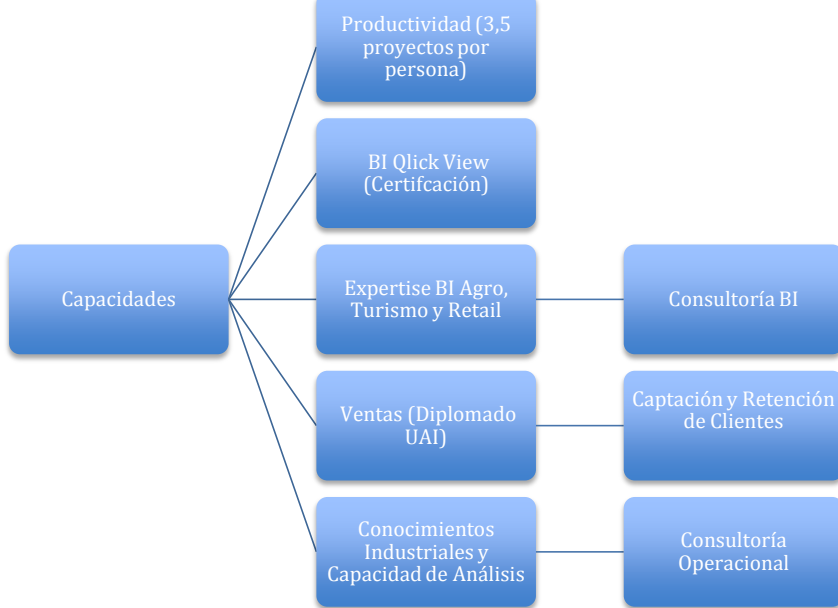
V. Recursos, Capacidades y su ventaja competitiva

Figura 2: Recursos



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Capacidades



Fuente: Elaboración propia

Los recursos y capacidades que posee PRO análisis, se presentan en la figura 2 y en la figura 3 respectivamente.

La empresa logró generar una ventaja competitiva, sostenida por sus contactos y las capacidades de los socios. No obstante, los emprendedores están conscientes de que su tasa de crecimiento está disminuyendo, ya que sus contactos son finitos.

VI. PRO análisis y su enfoque estratégico

En el mercado existen una gran variedad de herramientas para el análisis de datos. PRO análisis se ha especializado en un software llamado *Qlik Tech* (*Qlik View*), el cual está bien evaluado⁹ (Gartner, 2014). Si bien la empresa se ha mantenido informada de las herramientas de análisis que ofrece el mercado, la especialización en *Qlik View* ha formado parte de su estrategia competitiva.

Con formato: Sin Resaltar

Inicialmente, PRO análisis no realizaba ninguna segmentación de mercado, ya que captaba clientes de distintos rubros, tales como turismo, seguros, agronomía, ~~retail~~retailers y restaurantes. Con los meses operando fueron aprendiendo aspectos específicos de cada rubro, tomando una inclinación por el sector agrónomo, buscando específicamente clientes viñateros.

Con formato: Fuente: Cursiva

La compañía siempre se ha enfocada en atender a las medianas empresas de Chile, mercado que casi no ocupa este tipo de servicios y que posee pocos conocimientos del impacto que provocan en sus negocios. Dichas compañías

⁹ Ver anexo 4

son consideradas como una apuesta al futuro cercano, ya que todos los pronósticos apuntan a que esta demanda despertará en poco tiempo (Quintana, 2013).

Los socios siempre han intentado satisfacer todas las necesidades de sus clientes, incluso han tomado trabajos para los cuales no tenían conocimientos previos y que no resultan rentables. A pesar de que es una discusión constante, les ha sido difícil rechazar estas propuestas dado a que viven día a día el riesgo de no tener ingresos, lo que implica el colapso de la organización.

VII. Consolidando ventas

La mayor problemática de [PROre análisis](#) ha sido su dificultad para cerrar ventas, los socios están muy claros de que las compañías que venden tecnología se enfrentan al problema de asimetría de información, donde la transparencia, confianza y valores éticos deben ser pilares fundamentales de las organizaciones. Sin embargo, para un emprendimiento no es fácil generar estas virtudes, las cuales solo van marcando a las empresas según su desempeño en el tiempo.

[Con el objetivo de consolidar sus ventas, PROre análisis](#) ha optado por vender sus servicios a compañías con las cuales poseen contactos cercanos, que conocen a los socios y tienen conciencia de que [sí](#) cuentan con valores éticos¹⁰. Ahora bien esta red es acabada y no permite generar un negocio sostenible en el tiempo, por lo que uno de los grandes desafíos [actuales](#) es

¹⁰ Ver anexo 5

generar este posicionamiento de empresa confiable, enfocada cien por ciento en satisfacer las necesidades de gestión de información de las empresas.

Con la ambición de crecer y lograr aumentar la cartera de clientes, PROre aAnálisis financió un magíster en ventas a Mauricio Gómez. Él se reunía semanalmente con los demás socios para transmitirles los conocimientos aprendidos. Así los emprendedores comenzaron a implementar una nueva estrategia de ventas, la cual logra sobrellevar el problema de asimetrías de información. Esta consiste en investigar previamente a sus potenciales clientes, creando una hipótesis de sus mayores problemáticas. Entonces, durante la primera reunión, se concentran en escuchar al cliente e ir haciendo preguntas coherentes direccionadas a sus posibles aspectos por mejorar. Una vez que, junto al cliente, detectan sus dificultades, se procede a presentarle las respectivas soluciones.

VIII. El modelo de negocios

Los ingresos percibidos por la empresa al cerrar una venta están dados por dos componentes. El primero, es un pago único llamado *setup*¹¹, que corresponde al asesoramiento en cuanto a qué información es relevante de ser analizada y a la implementación de las herramientas de análisis, la que consta de un trabajo de manejo de datos largo y técnico, en el que se toman los datos del sistema operativo que use la empresa cliente. Luego se ordena la información para que puedan ser visualizado en algún *software* (ver anexo 6).

El segundo componente del ingreso, es un ingreso mensual llamado

¹¹ Ver anexo 2 y 3, EERR contiene detalles de setup de 2013 y 2014

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Sin Resaltar

mensualidad¹² o *fee*, dicho *fee* contempla el pago de contar con el soporte y mantenimiento del *software*. En algunas ocasiones, se tienen ingresos que vienen de consultorías en operaciones que no involucran la implementación de *softwares*.

A continuación, en la figura 5 se [presenta](#) el comportamiento de los ingresos por *setup*; en la figura 6 se [muestra](#) el comportamiento de los ingresos por mensualidad o *fee*; y en la figura 7 se grafica el comportamiento de los ingresos por *setup* y *fee*.

Figura 45: Comportamiento Ingresos Setup

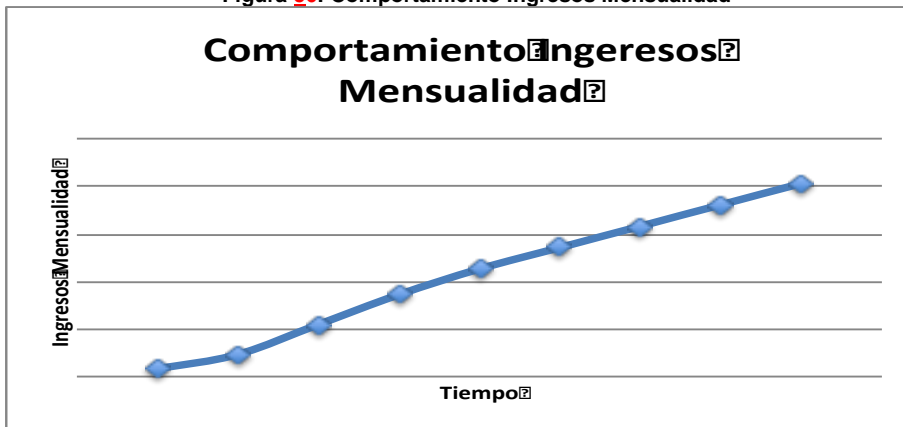


Fuente: Elaboración propia

Con formato: Sangría: Primera línea: 0,6 cm

¹² Ver anexo 2 y 3, EERR contiene detalles de mensualidad de 2013 y 2014

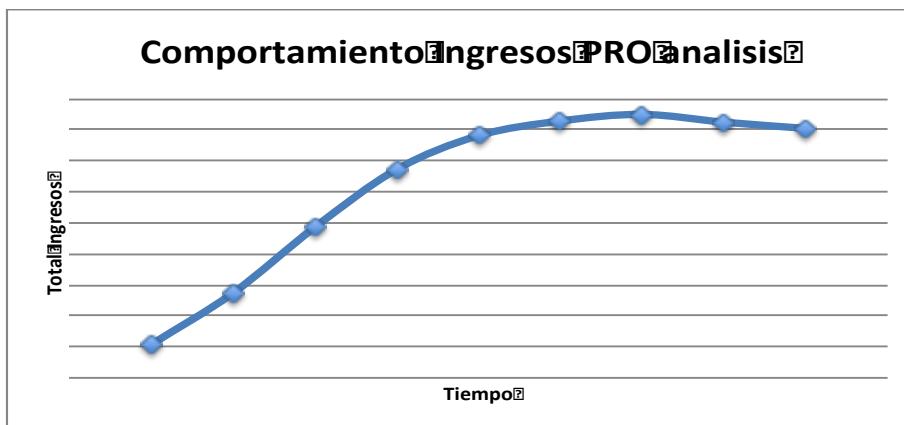
Figura 56: Comportamiento Ingresos Mensualidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 67: Comportamiento Ingresos PRO análisis

Con formato: Centrado, Sangría:
Primera línea: 0 cm



Fuente: Elaboración propia

IX. Clientes

La cartera de clientes está conformada por diez empresas, las cuales pertenecen todas a distintos rubros, por lo que, sus necesidades de análisis de datos suelen ser distintas (Elaboración propia, 2014).

Los clientes de PRO análisis son los siguientes: Castillo Gonzales, oficina de abogados, a la cual se le elaboró un sistema de organización y manejo de datos para operar; Viña Don Segundo, perteneciente al rubro agrónomo, se le creó un modelo comercial de análisis de datos, donde los administradores pueden analizar al detalle toda la información de ventas y costos de la viña; Cruceros Legados, perteneciente al rubro turismo, se le implementó un modelo comercial de ventas que involucra datos de la ocupación de los cruceros, lo que permite optimizar la venta de pasajes; Fundación Cultura, a la que se le elaboró un modelo financiero, donde se visualizan las distintas inversiones de sus fondos, además se creó un modelo de desempeño, donde se visualizan otros indicadores; Contru-Tech, perteneciente al rubro de la construcción, se le

Con formato: Sin Resaltar

elaboró un modelo de costos, donde los administradores pueden visualizar los respectivos costos específicos de las distintas obras que realizan; Ortomedica, proveedor de equipos médicos, se le creó un modelo comercial que integra ventas y costos; Apóstol, perteneciente al rubro agrónomo, se elaboró un modelo de riego, donde se visualizan distintos indicadores de este, ayudando a optimizar el uso de agua; Restaurant Ballet, se creó un modelo de inventarios y comercial¹³ de ventas y costos; Santuario del Deporte, perteneciente al rubro deportivo, ha implementado un sistema para reservar canchas deportivas, además, se creó un sistema para almacenar y visualizar la información de uso de canchas e ingresos; Unidad de Motores, dedicada a la comercialización de repuestos industriales, se elaboró una modelo comercial de ventas y gastos, además se creó un modelo de inventarios.

X. Organización

PRO análisis se organizó de manera que los cuatro socios manejan un nivel similar de autoridad, con la única diferencia de que a Rodrigo se le otorga un grado más de control, para favorecer la toma de decisiones.

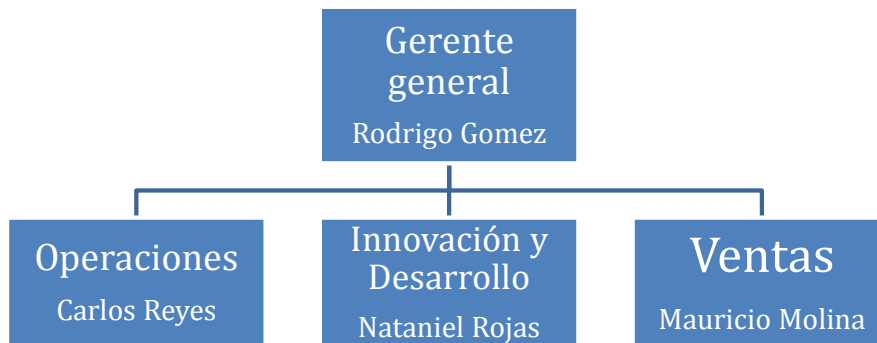
En la figura 7 se puede ver el organigrama de la compañía. Se en donde se presento definió—que Mauricio estaba encargado del área ventas de la empresa, teniendo como labor traer nuevos clientes, generar reuniones, preocuparse del seguimiento de clientes y de dirigir la estrategia competitiva y corporativa de la empresa. Carlos y Nataniel, estaban a cargo de las labores

¹³ Ver anexo 7

técnicas de la empresa, la única diferencia entre sus labores es que Nataniel tenía la responsabilidad de mantenerse a la vanguardia de nuevas tecnologías, investigando las herramientas emergentes para el análisis de datos, para así ofrecer siempre a sus clientes un asesoramiento óptimo. Rodrigo estaba a cargo de los aspectos legales y contables de la empresa y de mantener su equilibrio interno velando por el cumplimiento de las labores del resto de los socios.

Figura 78: Organigrama

Con formato: Sangría: Primera línea:
0 cm



Fuente: Elaboración propia

Además de tener la organización de labores recién descrita, a medida que la cartera de clientes fue creciendo, cada uno de los socios fue haciéndose cargo en forma personal de algún cliente en específico. La manera de asignar los proyectos dependía de dos factores: experiencia del socio en el rubro del nuevo proyecto y de qué tan ocupado se encontrara con sus labores actuales.

Como todo emprendedor, la política de sueldos siempre fue vinculada a las utilidades mensuales que tuviera la empresa.

XI. Competencia

(Citar) Es un hecho a nivel industria la existencia de empresas que prestan servicios de BI de una manera muy técnica, es decir, con poca preocupación en los datos que deben ser analizados por sus clientes, creando modelos estándar (Elaboración propia, 2014). Esto ha provocado que los clientes, tras

Con formato: Sin Resaltar

realizar el *setup* con este tipo de compañías, no se sientan satisfechos con el servicio y busquen a otros proveedores con un enfoque más consultivo y en el que el cliente asuma un rol protagónico.

Sin embargo, es difícil marcar esta diferencia, pues, en general, los competidores son captados de una manera muy parecida a PRO análisis. No existe una mayor diferenciación entre los agentes de la industria, debido a que existe poca oferta del servicio de BI (Elaboración propia, 2014).

Los competidores más importantes son:

- Eolutions:

Esta es una de las empresas líder en Chile en servicios de inteligencia para los negocios. Cuentan con más de cuarenta y ocho48 clientes, los cuales son mayoritariamente empresas grandes que pertenecen a los sectores de medicina, retail, transporte (puertos), educación, distribución de bienes, pesca y agronomía. Además de proveer a las compañías de herramientas para el análisis de datos, Eolutions posee sistemas para realizar reportes y elaboración de *workflows*. Implementan el mismo software que PRO análisis para el análisis de datos. Esta empresa no se especializa en una industria específica, pero denotan una inclinación por ciertos rubros, contando con más de cuatro clientes de cada industria a la que prestan servicios.

- Facility Group, nace el año 2008. Tiene la particularidad de contar con solo ocho clientes, pero todos de gran tamaño, cinco de ellos pertenece al sector de las telecomunicaciones, y el resto a los servicios. Para el análisis de datos implementan el software *Qlik View*. Facility Group

Con formato: Fuente: Cursiva

posee una estrategia de diferenciación en nichos, enfocando sus labores a los dos segmentos antes mencionados, [este método](#) le ha permitido generar *expertise* y entregar [a sus clientes](#) una consultoría en inteligencia para los negocios de alto nivel.

- Backspace, nace el año 2011. Posee una especialización media en clientes, perteneciendo estos a los sectores *retail*, educación, construcción, transporte y salud. Además de prestar servicios de consultoría [y](#) proveer herramientas para el análisis de datos, cuenta con sistemas para crear sistemas de *workflow*. Para el análisis de datos implementan un software llamado *Tableau* ¹⁴ [, el](#) que compete directamente con *Qlik View*.

- Upsociative, nace el año 2011. Posee alrededor de ~~seis~~6 clientes y tiene una distinción respecto del resto de los competidores, [dado](#) a que se enfoca en dar un servicio sumamente consultivo. [Esta](#) empresa busca entender bien el negocio de sus clientes [y](#), a partir de [esto](#), propone soluciones *BI*, junto con asesorar acerca del negocio en sí y no bajo un punto de vista técnico de *BI*.

•

XII. Desafíos

El gran desafío para la compañía es desarrollar *expertise* en las distintas industrias que posee clientes, generando una ventaja competitiva, que le permitan ser líder en los mercados que opera. Para generar el *expertise* planea

¹⁴ Ver anexo 4

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Párrafo de lista, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

Con formato: Párrafo de lista, Sangría: Primera línea: 0 cm

crecer en industrias específicas, atendiendo un gran número de clientes que pertenezcan a las mismas industrias, de esta manera satisfacer necesidades de nicho.

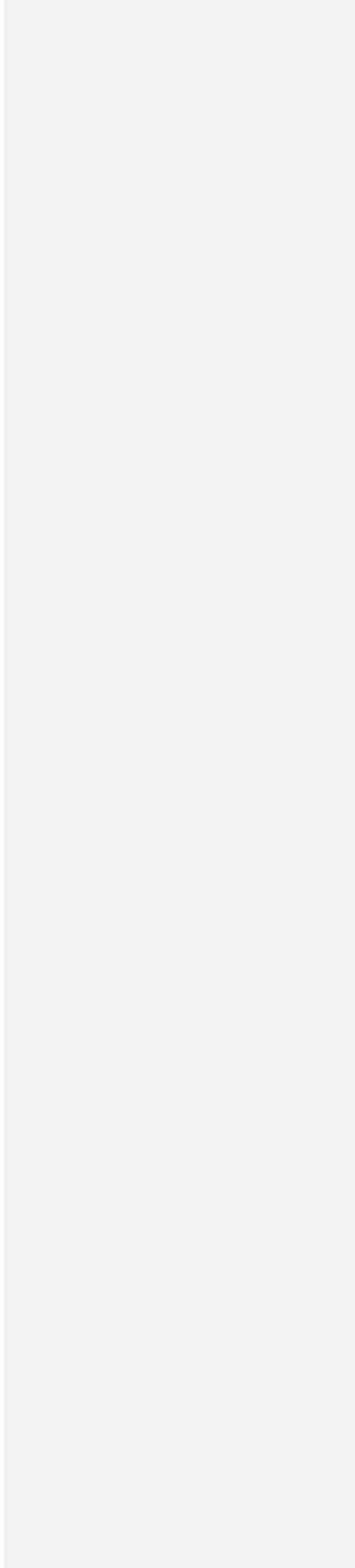
El mercado chileno de empresas medianas debe tomar conciencia de los beneficios de contar con estos servicios. En países desarrollados las empresas que no cuentan con servicios de inteligencia en los negocios se encuentran en desventaja¹⁵.

Lograr posicionarse como una empresa socia de sus clientes, que se base en la confianza, y en la transparencia, con sólidos pilares éticos que la soporten, es un objetivo de corto plazo para la organización, dado a que les abre las puertas al crecimiento y a la validación de su empresa en el mercado.

PROre análisis tiene mucha energía puesta en crecer, pero de una manera diferente, ya que desde la formación de la empresa, los socios se han planteado dar énfasis al aspecto consultor de los servicios que prestan. No obstante, analizando el mercado, se han dado cuenta que la mayoría de sus competidores provee de consultoría en TI a sus clientes. Sin embargo, PRO análisisellos (Quiénes??) han realizado trabajos de consultoría en operaciones que han sido muy bien valorados y remunerados. Estas labores se han debido a que sus clientes les han pedido en base a sus necesidades reales y no porque ellos lo ofrecen como productos estándar. Los socios de PROre análisis tienen claro que las consultorías no son fáciles y requieren experiencia, pero las ven como un desafío y una latente opción de crecimiento y diferenciación, ya que se complementan positivamente con su negocio base, que son los

¹⁵ The Economist, report "Business intelligence, putting information to work"

servicios orientados al *BI*. ¿Qué decisiones debe tomar PRO análisis para lograr mantener su senda de crecimiento?



Segunda Parte: Notas de Enseñanza caso de estudios “PRO análisis”

I. Sinopsis del Caso

El caso introduce la problemática que posee la empresa PROfe análisis, la cual es básicamente que la ventaja competitiva que poseen, no es sostenible en el tiempo y esta llegando a su fin. Su distinción se ha debido a su amplia red de contactos. Es un hecho, de que los contactos son finitos y que en un año y

medio operando estos se han ido acabando, lo que pone a la empresa en una posición similar a la de sus competidores.

La compañía ha tenido una rentabilidad ~~positiva sobre el mercado~~. El crecimiento de sus ventas para el primer semestre del 2014 fue ~~de un~~ -318%, respecto ~~a~~ el mismo periodo ~~del~~ año anterior. ~~L~~ esto ~~motiva a~~ los socios ~~desean~~ seguir creciendo, sin embargo, ellos ~~están~~ ~~en~~ consientes ~~de~~ que su éxito se ha debido a una ventaja ~~competitiva~~ no sostenible en el tiempo.

Los ~~cuatro ingenieros socios~~ de la empresa siempre han tenido la idea de que su foco debe estar en dar un servicio de consultoría a sus clientes, mas que uno técnico en tecnologías de información. Estudiando el mercado, es ~~posible~~ ~~fácil~~ detectar que esta diferenciación, ~~ya está~~ siendo desarrollada por las empresas de *Business Intelligence (BI)*, por lo que no generara una ventaja competitiva a la compañía.

Siguiendo el mismo marco de consultorías, ~~PRO análisis la empresa en cuestión~~, ~~aceptó~~ realizar consultorías operacionales a dos clientes. ~~L~~ estas ~~las~~ hizo ~~con el objetivo de~~ ~~solo por su enfoque en~~ satisfacer a los clientes, ~~sabiendo sabiendo~~ que se alejaban de su negocio central. A finales de junio 2014, analizando los números de la empresa se dieron cuenta que esas dos consultorías les estaban generando un gran porcentaje de sus ingresos totales. ~~Dichas asesorías, este hecho,~~ ~~provocaron~~ que los emprendedores pudieran visualizar la posibilidad de crecer con un negocio sumamente complementario al de *BI*.

II. Temas ~~propuestos a~~ estudiar

- Estrategia competitiva de **PROfe** análisis

II. Objetivos

El presente caso puede ser utilizado en cursos de administración, principalmente los especializados en estrategia y toma de decisiones, a nivel tanto de pregrado como postgrado en las escuelas de Negocios e Ingeniería.

El principal objetivo del caso es proponer decisiones estratégicas a la empresa en cuestión, para que genere una ventaja competitiva y mantenga su actual senda de crecimiento.

III. Preguntas de evaluación sugeridas

P1: ¿Por qué la empresa debe realizar nuevas decisiones estratégicas para mantener su senda de crecimiento?

P2: ¿Que recomendaciones estratégicas daría usted a la compañía?. Sustente sus recomendaciones en los recursos y capacidades de la empresa.

P3: ¿Indique en que ciclo de vida se encuentra la industria de servicios de consultoría en *BI* en Chile?. ¿Por qué?

P4: ¿Cómo complementarífia usted los servicios de *BI* con los de consultoría operacional?

IV. Tiempos

El caso debe ser entregado a los alumnos quienes deben leerlo en sus casas (90 minutos), luego en la clase siguiente el profesor debe realizar un

análisis del caso sin entrar en profundidad (20 minutos), con el afán de responder las mayores interrogantes de los alumnos. Tras esto, el ~~docente~~profesor deberá ~~dar~~entregar a los alumnos las preguntas del caso. Ellos deberán desarrollarlas en sus casas en no mas de 90 minutos. Destinando 20 minutos a la pregunta 1, 30 minutos a la pregunta 2, 15 minutos a la pregunta 3 y 25 minutos a la pregunta 4. Después de haber sido entregado el desarrollo de las preguntas para su evaluación, el profesor deberá desarrollarlas en clase, para que sean discutidas y analizadas en profundidad (90 minutos).

V. Desarrollo

P1: ¿Por qué la empresa debe realizar nuevas decisiones estratégicas para mantener su senda de crecimiento?

La compañía ha tenido un buen desempeño durante el año y medio que lleva operando, esto se ha debido a que la captación de clientes ha provenido de la red de contactos que manejan los socios y ~~a también de~~ las capacidades ~~analíticas~~ que ~~poseen los prestadores del servicio~~han demostrado mediante el ~~servicio prestado~~. Sin embargo, ~~en~~ los últimos meses la captación de clientes se ha visto ~~disminuida~~disminuida y los socios están conscientes de ello. ~~S por esto se~~ puede concluir que su recurso, ~~contactos~~, ha llegado a su fin, lo que esta provocando que su ventaja competitiva ~~finalice también lo haga~~. Por ~~lo cual~~este la empresa debe realizar nuevas decisiones estratégicas para mantener su senda de crecimiento, de otra manera, ya no poseerá una ventaja competitiva.

Con formato: Sangría: Primera línea:
0 cm

P2: ¿Que recomendaciones estratégicas daría usted a la compañía?.
Sustente sus recomendaciones en los recursos y capacidades de la empresa.

Dentro del ~~visio~~visión ~~namiento~~ que tienen los socios de la empresa siempre ha estado presente dar un servicio de consultoría, en tanto, la empresa debe ser capaz de alinear sus recursos y capacidades con su ~~visio~~visión~~amiento~~. Al analizar ~~lassus~~ capacidades ~~de PRO análisis~~logramos ~~detectar que los socios son ingenieros civiles de la Universidad Católica de Chile, en tanto, se tiene que los cuatro ingenieros están dotados con~~poseen capacidades analíticas y conocimientos industriales, lo que los posiciona para poder realizar asesorías operacionales. Para dar el ~~pasos~~salto a ~~incluir~~incluir este servicio dentro de su portfolio, se recomienda a la compañía: ~~e~~ analizar los servicios realizados en empresas clientes; ~~;~~ luego ~~determinar si dichas asesorías aplican a otras industrias;~~ definir~~las~~ y formalizar las asesorías~~las~~, para que puedan ser ofrecidas como un servicio ~~mas y por ultimo, se~~ Además ~~recomienda~~e a los socios especializarse en distintos tipos de asesorías mediante la obtención de certificaciones, ~~estas serán muy beneficiosas a la hora de vender las asesorías dado a que los validan en el mercado.~~

P3: ¿Indique en que ciclo de vida se encuentra la industria de servicios de consultoría en *BI* en Chile?. ¿Por qué?

La industria de servicios de consultoría en *BI* en Chile se encuentra en crecimiento porque aún no existe suficiente oferta de estos servicios para la demanda que presentan. Además ~~mediante la información que proporciona el caso se puede comprender que~~ las empresas en Chile están pasando por un

proceso de crear conciencia de lo potenciadora que son las herramientas de *BI* para sus negocios. ▲

Con formato: Fuente: Cursiva

P4: ¿Cómo complementaria usted los servicios de *BI* con los de consultoría operacional?

Los servicios de *BI* tienen una estrecha relación con las consultorías operacionales, siendo sumamente complementarios. Las herramientas *BI*, pretenden apoyar la toma de decisiones con información oportuna y relevante sobre las operaciones de un negocio. Por otro lado, en tanto, las toda consultoría en operaciones, constituyen la ejecución de cambios en las operaciones de la empresa, cuyo propósito es hacerla mas eficiente. Contar con herramientas de *BI* facilita la ejecución de los cambios y aumenta sus probabilidades de éxito, dado al mayor control y seguimiento que se les puede realizar, conlleva una puesta en marcha de las recomendaciones propuestas y para que tener éxito, las herramientas de *BI* son un perfecto apoyo.

Con formato: Fuente: Cursiva

Los actuales clientes de la compañía en servicios de *BI*, deben ser el mercado objetivo para las consultorías en operaciones para los primeros meses de esta nueva unidad de consultorías en operación. Además recomiendo que ~~ee~~ ~~para~~ la nueva unidad de negocios, se formalice bajo un nuevo nombre, para que pueda ser distinguida por los clientes y hacer un cobro diferenciado del restos de los servicios de *BI*.

VI. Lecturas sugeridas

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm

Se recomienda las lecturas de los capítulos 2, 3, 5 y 12 del libro *Administración Estratégica, Octava Edición* (Charles W. L. Hill, Gareth R.

Jones). El capítulo 2 es acerca de análisis externo: identificación de amenazas y oportunidades, el capítulo 3 es acerca de análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad, el capítulo 5 ~~nos hablaes acerca~~ de la creación de ventajas competitivas mediante una estrategia de negocios y el capítulo 13 ~~se refiere aes acerca de~~ la implantación de estrategias en compañías que compiten en varias industrias.

VI. Análisis de la Estrategia Competitiva de PRO análisis

La empresa se encuentra en un momento difícil en que su red de contactos, su ventaja competitiva se ha terminado y ahora deberá buscar desarrollar una nueva ventaja competitiva para poder mantener su senda de crecimiento. El mayor activo de la compañía ~~essen suel~~ capital humano ~~que posee, sus socios, conformado por cuatro socios. los cuales son ingenieros de la Universidad Católica, en tanto, poseen una elevada capacidad de análisis.~~

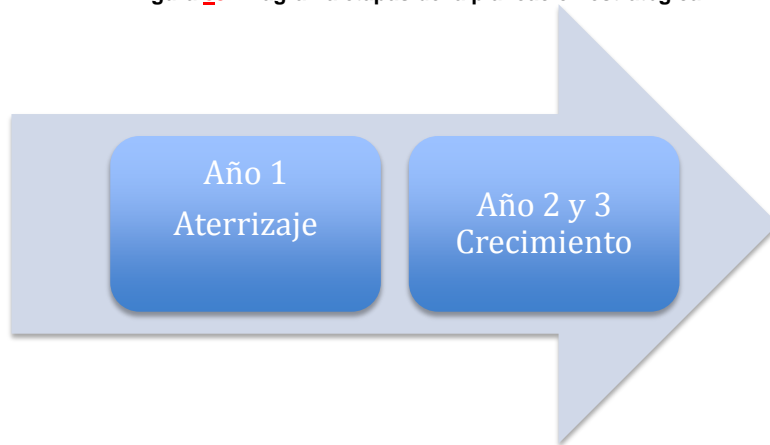
Durante el año 2014 a sugerencia de dos clientes, PRO análisis ~~debióer~~ realizar consultorías en operaciones, inesperadamente, estas les reportaron más del 30% de sus ingresos ~~en el~~ primer semestre del año 2014.

La empresa ve la oportunidad de mantener su senda de crecimiento integrando este nuevo servicio a sus operaciones. El nuevo servicio se complementa 100% con los servicios de BI, además no existen empresas que ofrezcan ambos servicios lo que la transforma en una empresa innovadora, un componente fundamental para generar ventajas competitivas.

Para poder establecer las consultorías operacionales como una nueva unidad de negocio, es necesario definir un plan de integración que contenga los objetivos estratégicos y metas ~~claras~~ para su realización. Además será necesario que la empresa ~~que posee solo cuatro trabajadores~~ comience a prepararse y anticipar las necesidades internas que se requieren para crecer orgánicamente. Esto implica ~~principalmente:~~ definir la cultura de la empresa; definir planes de incentivos para los trabajadores y re-~~organiza~~organizar ~~sección~~ internamente.

En la figura 8 se puede visualizar las etapas del planeamiento estratégico definido por el consultor externo de PRO análisis.

Figura 89: Diagrama etapas de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia

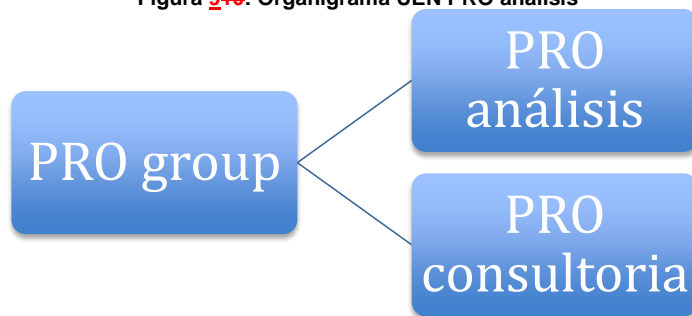
Con formato: Centrado, Sangría: Primera línea: 0 cm

Con formato: Centrado, Sangría: Primera línea: 0 cm

VII.1. Aterrizaje

- Objetivos Estratégicos del Aterrizaje
 - Realizar una segmentación de mercado, para redefinir el segmento objetivo al que apunta la empresa. Los principales factores de la segmentación son el rubro y tamaño medido en ventas.
 - Formalizar la nueva unidad de negocio de consultoría en operaciones bajo el nombre de PRO consultoría, quedando la empresa de la forma descrita en la figura 10.

Figura 940: Organigrama UEN PRO análisis



Fuente: Elaboración propia

- Crear un portfolio de consultorías operacionales que la empresa sea capaz de ofrecer, para esto, se recomienda analizar el *expertise* de los distintos socios, buscar tópicos y sectores que se complementan en alto grado con los servicios de *BI* y en que realmente se pueda entregar valor a los clientes.

- Contratar a una secretaria para que alivie la carga de los trabajos administrativos al señor Rodrigo Gómez, además contratar a un técnico en *BI*. Ambas contrataciones permitirán a los socios aumentar su productividad orientándose al ámbito consultor.
- Crear un plan de incentivos, sistemas de capacitación y una cultura organizacional definida, estos aspectos son muy importantes en la generación de crecimiento y ventajas competitivas dentro de la organización.
- A través de los clientes de *BI*, comenzar a ofrecer los servicios de consultoría en operaciones que fueron definidas en el portfolio.
- Metas del Aterrizaje
 - Realizar cuatro consultorías en operaciones pertenecientes al portfolio.
 - Captar al menos nueve clientes de servicios *BI*.

VII.2. Crecimiento

- Objetivos Estratégicos del Crecimiento
 - Ampliar los servicios de consultoría operacional mediante la contratación de dos consultores, capacitación de los actuales consultores y redefiniendo el mercado objetivo de empresas clientes, apuntando a empresas de mayor tamaño.
 - Especialización en Sistemas de Calidad Total, apuntando a dar servicio a empresas multinacionales en Chile. Para asesorar en

Sistemas de Calidad Total es necesario adquirir la certificación *SIX SIGMA*.

- Metas de Crecimiento
 - Consolidar un portfolio de consultorías en operaciones de al menos diez tipos.
 - Realizar 8 consultorías operacionales en el año dos y 10 en el año tres.
 - Captar al menos 15 clientes de *BI* el año dos y 11 el año tres.
 - Crear al menos 5 posibles ventas de servicios *SIX SIGMA* y vender al menos una.

VIII. Epilogo

~~PROfe~~ análisis ha tenido un buen desempeño durante su vida, a tal punto que los socios están trabajando a su potencial de producción, y para crecer es necesario que contraten mas trabajadores. Los operadores de la empresa han demostrado altas capacidades analíticas lo que les da una ventaja para diferenciarse como empresa *BI* en el nicho de las consultorías. Sin embargo, ellos desean ir mas allá adentrándose a las consultorías en operaciones, es un gran desafío, algo innovador pero posible.

El camino hacia las consultorías en operaciones será poco dramático, dado a que ya las han estado realizando en dos clientes, solo deberán proceder a formalizar esta nueva área de la empresa y definir un portfolio de consultorías,

luego se espera que a través de sus servicios de *BI*, comiencen a vender estos nuevos servicios, tomando una mayor participación de mercado.

Para los ~~próximos años~~ ~~años venideros~~ se propone que la empresa vaya perfeccionando sus asesorías en eficiencia, lo que involucra servir a empresas de mayor tamaño y aumentar los tipos de asesorías que realizan. Finalmente, se sugiere a los socios ingresar al mercado de asesorías en Sistemas de Calidad Total, para lo que se requiere adquirir una certificación en *Six Sigma*. Estos sistemas son demandados por empresas de tamaño grande, generalmente multinacionales, que dado a su gran cantidad de operaciones y volumen manejado, se apoyan por estos servicios para disminuir al máximo la probabilidad de realizar operaciones defectuosas.

Conclusiones

Conclusiones

—El caso desarrollado en la presente tesis ~~permite analizar como la empresa chilena PRO análisis anticipa el fin de su ventaja competitiva y se prepara para generar una nueva ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. permite vislumbrar la importancia que tiene para una organización generar ventajas competitivas sostenibles, y tener presente en todo momento~~

Con formato: Sangría: Primera línea: 0,6 cm

~~la necesidad de generarlas. Este tipo de ventajas competitivas no solo se poseen per-se sino que se debe trabajar en forma alineada con los recursos, capacidades y ambiente externo de la empresa para elaborarlas, y esto se ve plasmado en lo que plantea el caso, el hecho de poseer una ventaja competitiva no sostenible, los socios de PRO análisis no se quedan tranquilos, están conscientes que está llegando a su fin y que deben anticiparse a ese momento habiendo generado una nueva ventaja que les asegure su senda de crecimiento.~~

—Es importante analizar también la forma que tiene la empresa para organizarse dado a que es un emprendimiento existe una combinación de labores dentro de la organización, que no siempre conllevan eficiencia, y al enfrentar el crecimiento estos aspectos comienzan a tomar peso y se requiere realizar cambios fundamentales que involucran la formalización de la cultura organizacional, el establecimiento de planes de incentivo y otros aspectos claves para crecer en forma orgánica.

—Personalmente mediante la elaboración del caso pude entender con profundidad el negocio que realiza PRO análisis y también su mercado. Fue necesario ~~realizar~~ haber realizado una ~~investigación de~~ estimación del tamaño de mercado ~~en que opera PRO análisis y instalarme a trabajar en las oficinas de la empresa durante varias semanas,~~ para lograr ~~a así~~ posicionarse a la empresa; ~~aprender como compiten en la industria y ayudar a los socios a realizar la planeación estratégica según el contexto externo e interno de la compañía.~~

Bibliografía

- CHARLES W. L. HILL, GARETH R. JONES. 2009. Administración Estratégica. Octava edición. México: McGraw Hill.
- BENJAMIN EDELMAN, THOMAS R. EISENMANN. Febrero, 2010. Google INC. Harvard Business School.
- RAMON CASADESUS-MASANELL, JORGE TARZIJAN, JORDAN MITCHELL. Marzo, 2008. Lan Airlines en 2008: conectando el mundo con Latinoamérica. Harvard Business School.
- FRANCESCA GINO, GARY PISANO. Mayo, 2006. Teradyne Corporation: El Proyecto Jaguar. Harvard Business School
- THOMAS STEENBURGH, JILL AVERY, NASEEM DAHOD. Enero, 2011. HubSpot: Marketing de entrada y Web 2.0. Harvard Business School.
- WILLY SHIH, STEPHEN KAUFMAN, DAVID SPINOLA. Enero, 2009. Netflix. Harvard Business School.
- DAVID B. YOFFIE, RENEE KIM. Septiembre, 2010. Apple Inc. En 2010. Harvard Business Review.
- JAVIERA PAZ NAVARRO. Marzo, 2014. Caso de estudios: Fancybox Chile. Seminario para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.

- SEBASTIAN QUINTANA. 2013. Business Intelligence en las empresas chilenas. Seminario para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- PETER DAVID MANCILLA RÍOS. Julio, 2012. Plan de Negocio de una Empresa de Tecnologías de la Información. Seminario para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- PAMELA ARELLANO, CAMILA CARRASCO. Junio, 2014. Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha. Santiago, Gobierno de Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- ALEX GONZALEZ. 2014. Principales Hallazgos Benchmark de Presupuesto TI 2014. Santiago, CETIUC.
- “Reporte Anual de Business Intelligence”. Agosto, 2008. Publicación anual de CETIUC.
- “Nuevas Tendencias en Business Intelligence, Del Big Data al Social Intelligence”. 2013. Publicación de Stratebi.
- GARTNER. Febrero, 2014. Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms.

Anexos

Con formato: Fuente: Negrita

Anexo 1: Comparación estado de resultados primer semestre 2013-2014

Datos USD

EERR	Primer Semestre 2013-2014		Variación %
	2013	2014	
Ingresos Setup	\$ 7.086	\$ 4.667	102%
Ingresos Mensualidades	\$ 6.617	\$ 5.000	580%
Asesorias	\$ -	\$ 3.184	
Capacitaciones	\$ 491	\$ -	
Licencias	\$ -	\$ -	
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	
Ingresos	\$ 4.194	\$ 42.851	318%
Gastos Operacionales	\$ 431	\$ 165	-62%
Arriendo	\$ 1.837	\$ 2.179	127%
Eventos MAS	\$ 75	\$ -	
Abogados	\$ -	\$ -	
Contador	\$ -	\$ 952	
Imagen	\$ 923	\$ 458	-50%
Gastos de Oficina	\$ 197	\$ 1.481	653%
Remuneraciones del Personal	\$ 4.795	\$ 9.838	440%
Celular	\$ -	\$ 1.808	
Transporte	\$ 32	\$ 2.817	8654%
Otros Gastos	\$ 988	\$ 4.105	1328%
Gastos	\$ 9.277	\$ 105.802	449%
Utilidad (Perdida)	\$ 4.917	\$ 7.049	148%

Fuente: Análisis EERR, PRO análisis



Anexo 2: EERR 2013 acumulado mensual

Con formato: Sangría: Primera línea:
0 cm

Datos USD

Acumulado Semestre 2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos Setup	\$ 3.020	\$ 3.020	\$ 3.020	\$ 1.084	\$ 1.831	\$ 2.086
Ingresos Mensualidades	-	-	-	\$ 638	\$ 1.964	\$ 6.617
Asesorías	-	-	-	-	-	-
Capacitaciones	-	-	-	\$ 491	\$ 491	\$ 491
Licencias	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ingresos	\$ 3.020	\$ 3.020	\$ 3.020	\$ 2.213	\$ 20.586	\$ 24.194
Gastos Operacionales	\$ 272	\$ 272	\$ 272	\$ 12	\$ 95	\$ 431
Arriendo	-	-	\$ 560	\$ 1.006	\$ 1.432	\$ 1.837
Eventos PRO	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75
Abogados	-	-	-	-	-	-
Contador	-	-	-	-	-	-
Imagen	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 44	\$ 456	\$ 923
Gastos de Oficina	-	-	-	\$ 4	\$ 197	\$ 197
Remuneraciones del Personal	-	-	\$ 834	\$ 5.205	\$ 8.937	\$ 4.795
Celular	-	-	-	-	-	-
Transporte	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 32	\$ 32	\$ 32
Otros Gastos	\$ 495	\$ 566	\$ 648	\$ 757	\$ 849	\$ 988
Gastos	\$ 972	\$ 1.043	\$ 2.520	\$ 1.535	\$ 2.372	\$ 9.277
Utilidad Acumulada	\$ 2.049	\$ 1.977	\$ 501	\$ 677	\$ 8.213	\$ 4.917
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Utilidad (Perdida) Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Acumulado Semestre 2013	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Setup	\$ 4.865	\$ 7.847	\$ 7.847	\$ 3.055	\$ 5.761	\$ 6.667
Ingresos Mensualidades	\$ 8.969	\$ 3.422	\$ 7.884	\$ 1.427	\$ 5.165	\$ 1.500
Asesorías	-	\$ 572	\$ 763	\$ 763	\$ 763	\$ 2.902
Capacitaciones	\$ 491	\$ 491	\$ 491	\$ 491	\$ 491	\$ 414
Licencias	-	-	-	-	-	\$ 5.789
Otros Ingresos	-	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 85
Ingresos	\$ 4.324	\$ 2.432	\$ 7.085	\$ 5.835	\$ 2.279	\$ 7.356
Gastos Operacionales	\$ 431	\$ 431	\$ 431	\$ 1.414	\$ 1.414	\$ 1.414
Arriendo	\$ 2.242	\$ 3.638	\$ 9.043	\$ 9.437	\$ 4.730	\$ 5.054
Eventos PRO	\$ 287	\$ 287	\$ 287	\$ 287	\$ 287	\$ 287
Abogados	-	\$ 1.634	\$ 1.634	\$ 1.634	\$ 1.634	\$ 1.634
Contador	-	-	-	-	-	-
Imagen	\$ 923	\$ 923	\$ 923	\$ 923	\$ 923	\$ 923
Gastos de Oficina	\$ 364	\$ 832	\$ 832	\$ 832	\$ 832	\$ 832
Remuneraciones del Personal	\$ 9.412	\$ 1.172	\$ 3.936	\$ 7.168	\$ 29.658	\$ 3.433
Celular	-	-	-	-	-	-
Transporte	\$ 32	\$ 32	\$ 32	\$ 32	\$ 32	\$ 835
Otros Gastos	\$ 1.123	\$ 1.232	\$ 1.232	\$ 1.355	\$ 1.355	\$ 2.108
Gastos	\$ 4.933	\$ 10.418	\$ 3.707	\$ 8.629	\$ 1.532	\$ 7.187
Utilidad Acumulada	\$ 9.392	\$ 2.014	\$ 3.378	\$ 7.207	\$ 6.747	\$ 10.170
Impuestos	-	-	-	-	-	\$ 6.034
Utilidad (Perdida) Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.136

Fuente: EERR 2013, PRO análisis

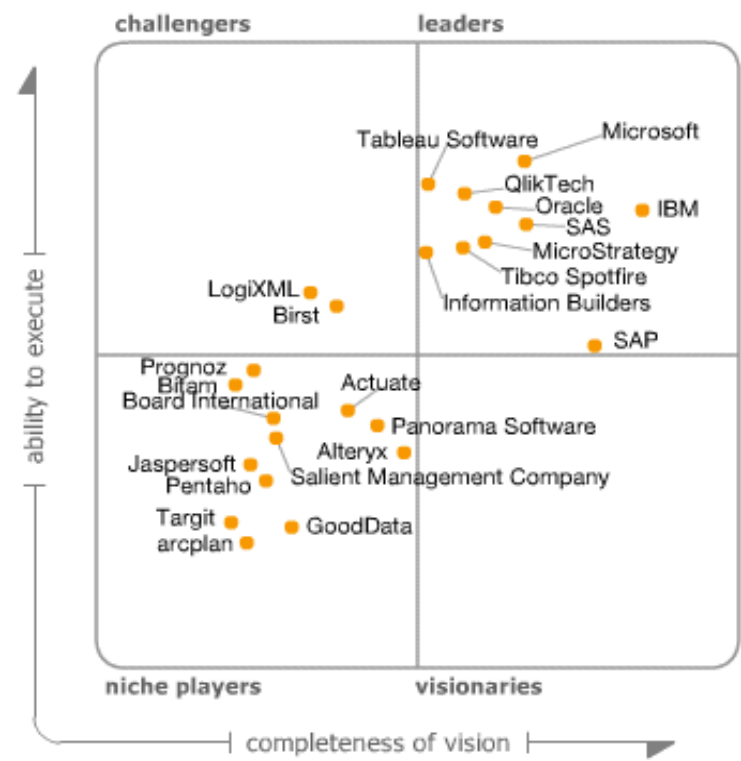
Anexo 3: EERR primer semestre 2014, acumulado mensual

Datos:USD

Acumulado Semestre 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos Setup	\$ 9.378	\$ 9.378	\$ 1.992	\$ 2.074	\$ 0.274	\$ 4.667
Ingresos Mensualidades	\$ 5.437	\$ 0.894	\$ 6.367	\$ 1.858	\$ 7.666	\$ 5.000
Asesorías	\$ 2.539	\$ 2.539	\$ 7.540	\$ 7.540	\$ 0.812	\$ 3.184
Capacitaciones	-	-	-	-	-	-
Licencias	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ingresos	\$ 17.354	\$ 22.811	\$ 25.899	\$ 27.1472	\$ 29.8752	\$ 42.851
Gastos Operacionales	\$ 42	\$ 42	\$ 82	\$ 124	\$ 165	\$ 165
Arriendo	\$ 626	\$ 292	\$ 2.008	\$ 2.780	\$ 3.479	\$ 4.179
Eventos Pro	-	-	-	-	-	-
Abogados	-	-	-	-	-	-
Contador	\$ 136	\$ 408	\$ 544	\$ 680	\$ 816	\$ 952
Imagen	-	-	\$ 458	\$ 458	\$ 458	\$ 458
Gastos de Oficina	\$ 131	\$ 131	\$ 481	\$ 481	\$ 481	\$ 481
Remuneraciones del Personal	\$ 9.533	\$ 8.000	\$ 6.687	\$ 5.625	\$ 7.216	\$ 9.838
Celular	-	\$ 219	\$ 545	\$ 861	\$ 1.177	\$ 1.808
Transporte	\$ 540	\$ 736	\$ 297	\$ 942	\$ 2.187	\$ 2.817
Otros Gastos	\$ 231	\$ 318	\$ 402	\$ 6.719	\$ 7.094	\$ 4.105
Gastos	\$ 11.108	\$ 22.147	\$ 23.504	\$ 20.670	\$ 24.072	\$ 25.802
Utilidad Acumulada	\$ 6.246	\$ 10.664	\$ 2.395	\$ 6.477	\$ 5.803	\$ 17.049

Fuente: EERR, PRO análisis

Anexo 4: Matriz BI de Gartner



Source: Gartner (February 2013)

Fuente: Gartner, febrero 2013

Anexo 5: Misión, Visión y Código de Valores PRO análisis

Misión

“Crear valor en la empresa a través del uso y gestión de la información, utilizando tecnologías empresariales de vanguardia, apoyando así la toma de decisiones”

Visión

“Posicionarse como el primer proveedor de soluciones de “Business Intelligence” para la mediana empresa en Chile”

Código de Valores PRO análisis

Somos socios de nuestros clientes, para PRO análisis nuestros clientes son nuestros socios, buscamos que tengan éxito a través del apoyo que les brindamos, entre mejores son sus resultados, mejores serán los nuestros.

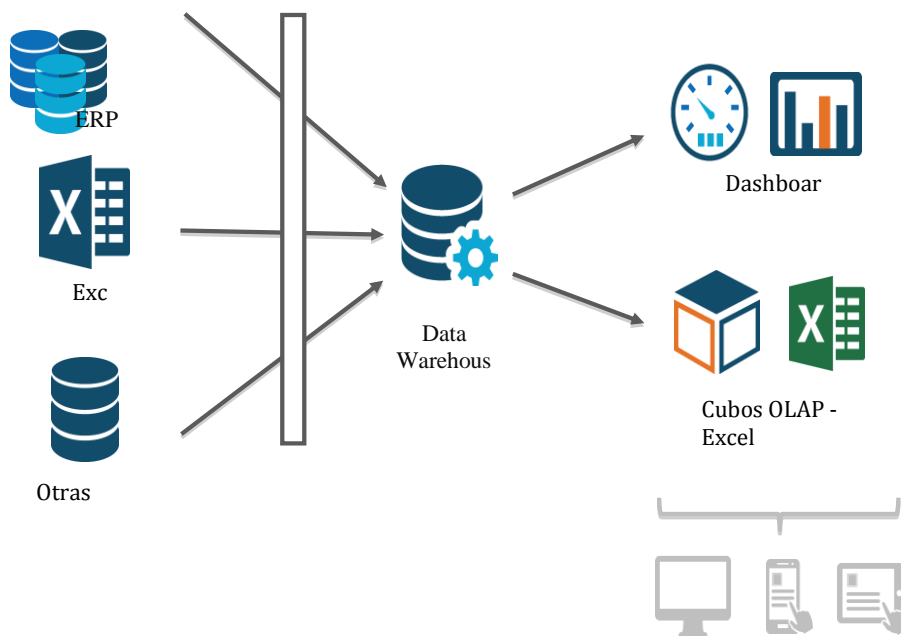
Somos Confianza, nos define la confianza que generamos a nuestros socios, quienes confían en nosotros, manejamos su información y ellos toman buenas decisiones.

Somos Expertise, sabemos que información te importa y contamos con la tecnología para entregártela en forma oportuna.

Somos Verdaderos, nuestras propuestas y soluciones son reales, nos enfocamos en generar relaciones de largo plazo, aquellas que nos permiten conocer a nuestros socios y generarles valor.

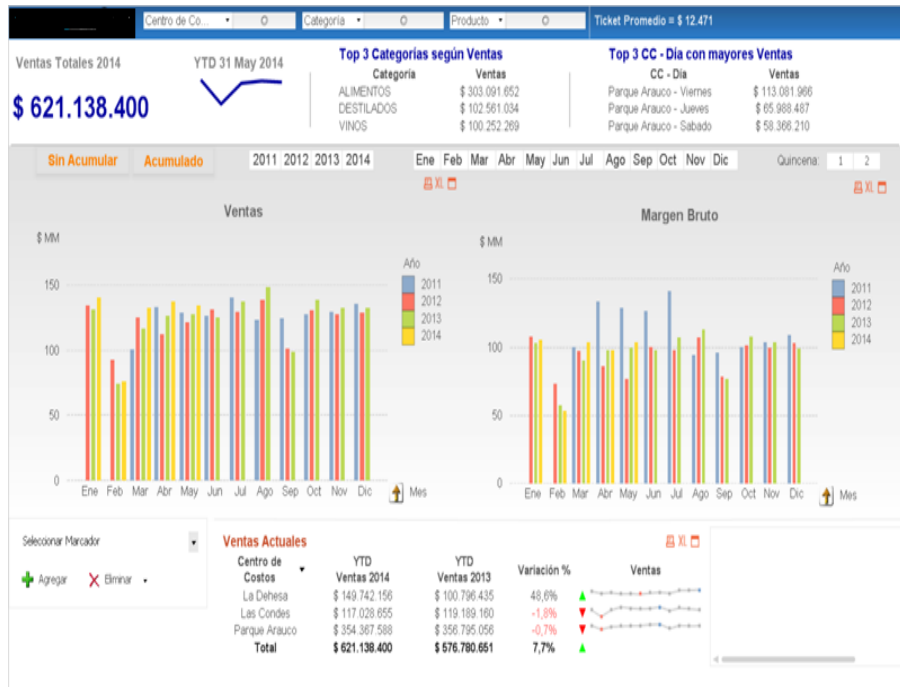
Fuente: PRO análisis

Anexo 6: Diagrama Servicio de BI



Fuente: PRO análisis

Anexo 7: Dashboard BI comercial de restaurant



Fuente: PRO análisis

Anexo 8: Ecuaciones estimación de mercado 1

(1) $648.369,747 * 2,5\% * 37,6\% * 22,8\% = \text{USD } 1.389,586 \text{ MM}$

(2) $648.369,747 * 2,5\% * 37,6\% * 9,8\% = \text{USD } 597,278 \text{ MM}$

(3) $648.369,747 * 2,5\% * 37,6\% * 22,8\% * 3\% = \text{USD } 41,688 \text{ MM}$

(4) $648.369,747 * 2,5\% * 37,6\% * 9,8\% * 3\% = \text{USD } 17,918 \text{ MM}$

(5) $41,688 + 17,918 = \text{USD } 59,606 \text{ MM}$

Fuente: Elaboración propia