



“CAPACIDAD EN LA GESTIÓN DE COMPROMISOS”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Daniel Plaza Canales

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

PARTE II

Santiago, 15 de enero de 2018

INDICE

I.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	7
2.1.	INDUSTRIA.....	7
2.2.	COMPETIDORES.....	8
III.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	11
3.1.	MODELO DE NEGOCIOS	12
3.2.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.....	13
IV.	PLAN DE MARKETING	14
V.	PLAN DE OPERACIONES	15
5.1.	CADENA DE VALOR	15
5.2.	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	15
5.3.	CAPACIDADES A DESARROLLAR Y DOTACIÓN	17
5.4.	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	18
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	19
6.1.	EQUIPO GESTOR.....	19
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
6.3.	MODELO DE MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	24
VII.	PLAN FINANCIERO	25
7.1.	DECLARACIÓN DE SUPUESTOS.....	25
7.2.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS	25
7.3.	ESTADO DE RESULTADO EN UF.....	27
7.4.	FLUJO DE CAJA (SIN DEUDA)	27
7.5.	FLUJO DE CAJA (CON DEUDA).....	28
7.6.	GRÁFICO DE PROGRESIÓN DE VALOR.....	28
7.7.	TASA DESCUENTO.....	29
7.8.	BALANCE EN UF	30
7.9.	REQUERIMIENTO DE CAPITAL	30
7.10.	PUNTO DE EQUILIBRIO	31
7.11.	RATIOS FINANCIEROS RELEVANTES.....	31
7.12.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	32
VIII.	RIESGOS CRITICOS.....	32
8.1.	RIESGOS INTERNOS Y SU PLAN DE MITIGACIÓN.....	33
8.2.	RIESGOS EXTERNOS Y SU PLAN DE MITIGACIÓN.....	34
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	35
X.	CONCLUSIONES	36
XI.	ANEXOS.....	38
	ANEXO N° 1: CUADRADO MÁGICO DE GARTNER PARA EL CRM CUSTOMER ENGAGEMENT CENTER (CEC)	38
	ANEXO N° 2: DESCRIPCIÓN DE ACTORES DE MERCADO POR TAMAÑO DE PROYECTO	54
	ANEXO N° 3: MATRIZ DE COMPETIDORES.....	56
	ANEXO N° 4: ESTUDIO DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS POR GSTI, AÑO 2017	58
	ANEXO N° 5: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	59
	ANEXO N° 6: DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE GSTI.....	65
	ANEXO N° 7: DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍA DE CAPACIDADES DE GSTI.....	66
	ANEXO N° 8: MODELO OPERACIONAL	69
	ANEXO N° 9: MODELO DE MOTIVACIÓN DE GSTI BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN DE DANIEL PINK	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tabla de Competidores y Soluciones.....	9
Tabla N° 3 Carta Gantt implementación del servicio.....	19
Tabla N° 4 Nuevos Cargos y Descripciones	22
Tabla N° 5 Tabla de Nuevos Roles y Descripciones.....	23
Tabla N° 6 Matriz de Cargos y Roles.....	24
Tabla N° 7 Tabla de Ingresos proyectados.....	25
Tabla N° 8 Tabla de Costos del negocio.....	26
Tabla N° 9 Tabla de Costos de Remuneraciones	26
Tabla N° 10 Tabla de Gastos generales	26
Tabla N° 11 Tabla de Estado de Resultado en UF.....	27
Tabla N° 12 Tabla Resultados Evaluación Económica:	27
Tabla N° 13 Tabla Resultados Evaluación Económica.....	28
Tabla N° 14 Tabla Balance en UF	30
Tabla N° 15 Tabla Detalle de Inversión:	30
Tabla N° 16 Tabla de Riesgos Internos y su Plan de Mitigación.....	33
Tabla N° 17 Tabla de Riesgos Externos y su Plan de Mitigación.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Situación Mapa de Ruta.....	5
Figura N° 2 Competidores por tamaño.....	9
Figura N° 3 Mapa de Competidores	10
Figura N° 4 Business Model Canvas	12
Figura N° 8 Diagrama de Cadena de Valor de Porter adaptado para Servicios Tecnológicos	15
Figura N° 9 Mapa de Capacidades de GSTI	16
Figura N° 10 Diagrama de Capacidades Existentes y Nuevas a Desarrollar y/o Mejorar.....	18
Figura N° 11 Mapa de Cargos de la Estructura Organizacional	21

RESUMEN EJECUTIVO

Las necesidades del negocio, son una constante actividad que los ejecutivos de cada organización deben enfrentar día a día. Lograr que los recursos se mantengan motivados y aumenten su nivel de productividad es algo que se debe y tiene que medir, controlar y mejorar. Desde esta perspectiva, el concepto de transformación digital y automatización toman una relevancia única y solicitada al interior de las empresas; es la tecnología la encargada de dar respuestas a estas demandas. Produciéndose el primer gran error que muchas organizaciones cometen, adquieren e instalan aplicaciones informáticas sin diseñar previamente el proceso sobre el cual se va a ejecutar este nuevo software, y sobre todo sin tener la precaución y medición del impacto a nivel personas, ya sea sin la debida preparación para gestionar la nueva herramienta o una debida gestión del cambio que acompañe y apoye este nuevo proceso.

Para que los resultados sean efectivamente los que la empresa necesita, es que nuestro plan de negocio propone una estructura de trabajo más amplia, que sea capaz de integrar toda la capa de gestión necesaria de manera tal que el nuevo conocimiento sea totalmente gestionado y sobre todo sustentable en el tiempo, que traiga consigo los beneficios que la compañía espera. Desde este punto de vista las capacidades que proporcionaremos se centran en: PERSONAS – PROCESOS – SISTEMAS.

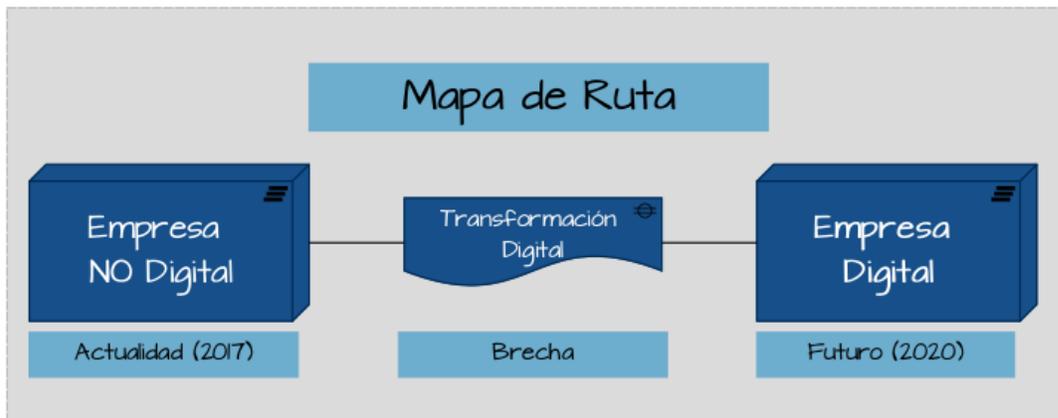
Aprovecharemos el conocimiento, estructura, clientes y recursos que existen en la Consultora GSTI (Gestión – Servicio – Tecnología de la Información), cuyo Director es uno de los miembros de este desarrollo de Plan de Negocio. Es beneficioso comentar que la mirada y profundidad que se le dio a nuestro plan de negocio, tiene la particularidad de recoger los dos lados del mercado formal, es decir, Cliente con una necesidad y Proveedor con una solución ante la necesidad. En general en el mercado las líneas de tratamiento de soluciones de negocio están desplegadas de manera individual, es decir, hay empresas expertas solo en temas de tecnología, otras solo en temas de procesos y otras que atienden y gestionan solo el recurso humano. El presente plan de negocio propone, desarrollar transversalmente la capacidad de gestión en una determinada área del negocio, preocupándonos que durante el despliegue de la consultoría el conocimiento y campo de acción quede perfectamente instalada en la organización y no exista dependencia alguna después del proveedor para que el cliente una vez finalizado el proyecto pueda operar en óptimas condiciones.

Video: <https://goo.gl/op78uP>

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La transformación Digital, y todo lo referido al ámbito tecnológico y/o automatización de procesos, es algo que toda empresa desea y necesita incorporar como ventaja competitiva y practica interna, para diferenciarse en el mercado y sobre todo de su competencia. La clave para la implementación y sacar un real provecho a las aplicaciones tecnológicas está en la forma y las capacidades que tiene la empresa al momento de incorporar tecnología a ellas.

Figura N° 1 Situación Mapa de Ruta



Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, vemos múltiples empresas consultoras de Tecnología que venden integración de aplicaciones o desarrollo de software a medida, siendo que el problema no es la tecnología, sino cómo ésta se integra en un ecosistema operativo y de negocios, modelo que tiene una serie de componentes como los procesos, las estructuras jerárquicas y de operación, entidades de datos y por cierto la capa tecnológica. Esto es lo que llamamos una "**capacidad**" y su implementación holística de punta a cabo es crucial para lograr los objetivos de la empresa y por consiguiente generar la transformación digital deseada.

En base a lo mencionado se visualiza como oportunidad de negocio el desarrollar un servicio nuevo para GSTI, que se agrega a la actual oferta de servicios, siendo un incremento que permitirá vender el servicio a los actuales clientes de GSTI y abrir el mercado para GSTI a nuevos clientes. El objetivo del servicio será entregarles a nuestros clientes "Capacidad en la Gestión de los Compromisos una solución llave en mano, esta propuesta implicará una

redefinición en la parte de los procesos (BPM¹), en la parte del relacionamiento con los clientes (CRM de Suscripción en la nube²) y en la forma en el que la empresa despliega (gestiona) los Servicios de la post venta. El resultado que buscamos, es ser un actor de nicho y generar las capacidades estratégicas que les permita a nuestros interesados realizar el cumplimiento de su visión y misión.

Detalle se encuentra en la parte I del plan de negocio.

¹ *BPM o Business Process Management, es un modelo de procesos de negocio que cuenta con una notación de procesos (Business Process Model Notation) y que se pueden estos procesos llevar ejecutar el proceso mediante un software.*

² *Nube es la modalidad de software como un servicio (Software as a Service o SaaS)*

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1. **Industria.**

La industria de los Servicios de Tecnologías de la Información, bussiness to bussines (BtoB):

La industria de los Servicios de Tecnologías de la Información es parte de la industria de los Servicios Globales, los cuales se encuentran divididos en:

- Information Tecnology Outsourcing (ITO): **Servicios de Tecnologías de la Información:** Aplicaciones; Infraestructura y Sistemas
- Business Process Outsourcing (BPO): **Servicios de Procesos de Negocio:** Centros de Contacto; Contabilidad, Finanzas y Servicios de Pago
- Knowlegde Process Ousoucing (KPO): **Servicios de Procesos de Negocio de Conocimiento:** Servicios Financieros; Investigación y Análisis de Mercado; Servicios Legales; Diseño y Servicios de Ingeniería; Investigación farmacéutica.

En la actualidad comenzamos a vivir la "Tercera Plataforma" gracias a proliferación de los dispositivos móviles que han democratizado las tecnologías de la información a las personas y consecuentemente el alcance de las empresas que venden servicios a través de ellas pueden llegar a mayor número de clientes en una escala mucho más grande que otros canales tradicionales.

La "Tercera Plataforma" se basa en servicios en la nube³ (cloud services) es accedida por billones de usuarios a través de dispositivos móviles, quienes consumen millones de aplicaciones, los cuales necesitan el Big Data para extraer, procesar y utilizar tamaño información.

Esta tercera plataforma no solo es una oportunidad para las empresas que producen hardware y software de dispositivos móviles, también supone una puerta de entrada para uno de los importantes retos que se comenzaron a gestar el 2016, la "Transformación Digital", que hasta

³ Nube es la modalidad de software como un servicio (Software as a Service o SaaS)

ahora y en los siguientes 3 a 4 años supondrá un gran desafío para todas las empresas de la región.

2.2. Competidores.

Se reconocen las siguientes categorías de actores en esta industria de los Servicios de Tecnologías de la Información (BtoB):

Empresas de Servicios en de Tecnologías de la Información	Empresas de Desarrollo de Productos de Aplicaciones y Software
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integradores de Sistemas ▪ Desarrolladores de Software a Medida ▪ Consultoras en Tecnologías de la Información ▪ Empresas que entregan Servicios Administrados ▪ Multinacionales que entregan todos los servicios anteriores y además lideran las nuevas tecnologías como IBM, HP, Oracle, Accenture, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolladores de aplicaciones en la nube como SugarCRM y Salesforce4 ▪ Desarrolladores de paquetes de software (CRM, ERP5, etc.) como SAP, Oracle Siebel, Microsoft Dynamics, etc.

Actores del mercado:

Se reconocen 3 grandes categorías de competidores, en función de los proyectos en los cuales participan dentro de la industria⁶:

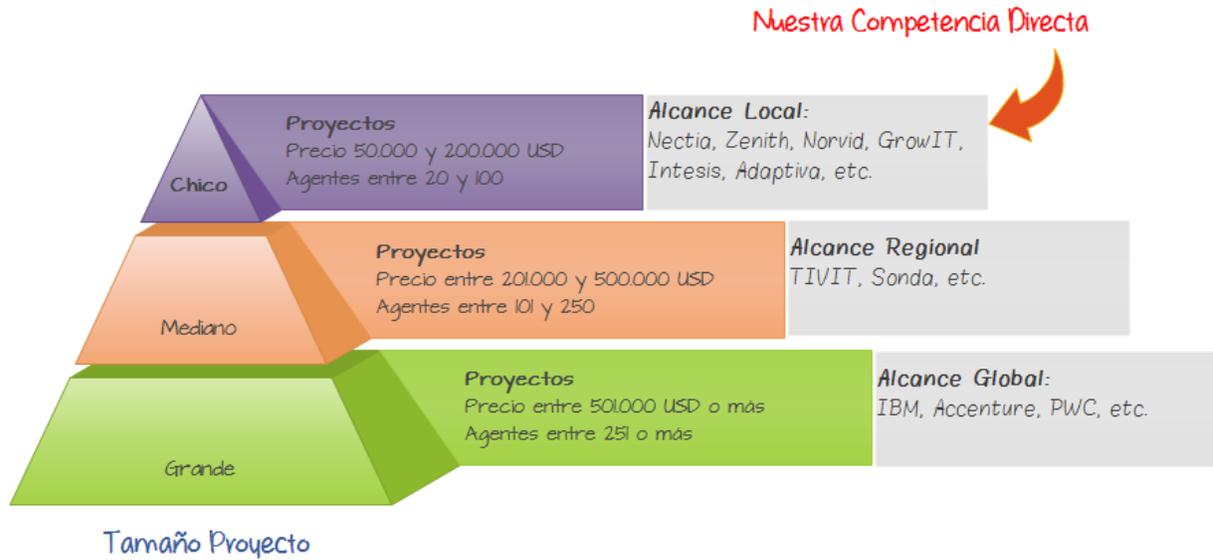
- ✓ Implementadores de Proyectos de Más de USD 500.000
- ✓ Implementadores de Proyectos entre USD 201.000 y 500.000
- ✓ Implementadores de Proyectos entre USD 50.000 y 200.000

⁴ Ver anexo N°1: "Cuadrado Mágico de Gartner para el CRM Customer Engagement Center (CEC)"

⁵ Enterprise Resource Planning (ERP) o software para la planeación de recursos empresariales

⁶ Ver anexo N°2: "Descripción de Actores de Mercado por Tamaño de Proyecto"

Figura N° 2 Competidores por tamaño



Fuente: Elaboración Propia

Los Competidores

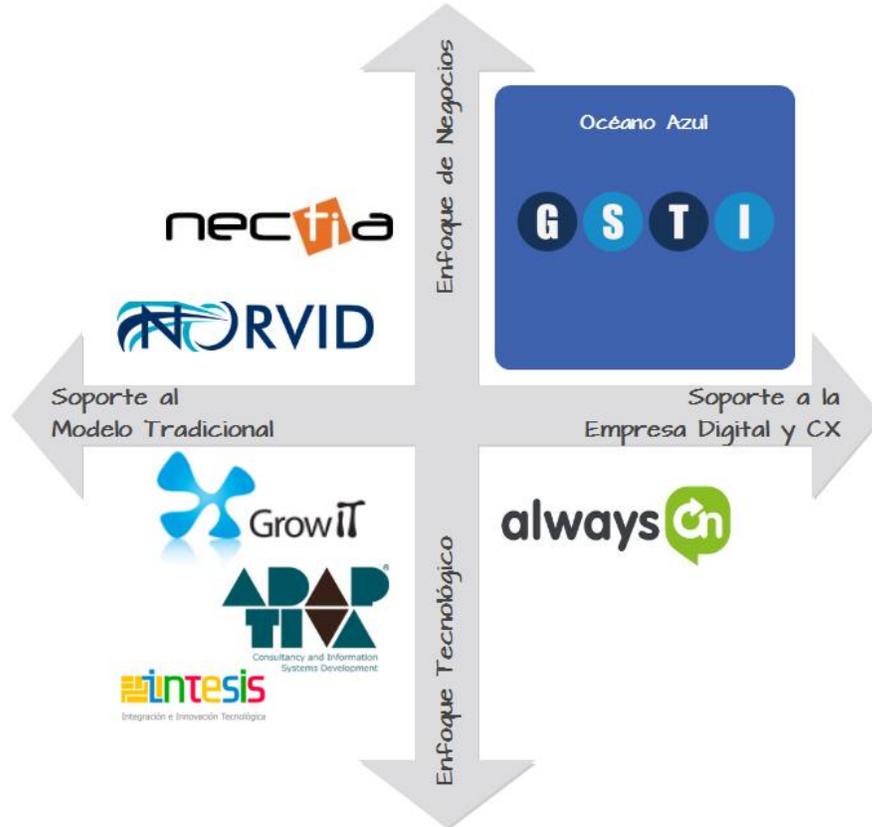
Identificamos los siguientes 9 principales competidores en el segmento en el que apuntamos por tamaño de proyectos quienes implementan 6 soluciones para relacionamiento y compromiso con clientes:

Tabla N° 1 Tabla de Competidores y Soluciones

Competidores	Soluciones que Implementan
1) Nectia	1) Aranda
2) Norvid	2) BPM Online
3) Always On	3) Microsoft Dynamics 365
4) GrowIT	4) Salesforce
5) Intesis	5) SugarCRM
6) Adaptiva	6) Zendesk

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 3 Mapa de Competidores



La conclusión que sacamos es que tenemos competencia como empresa en el nicho y también a nivel del producto, ponderando las capacidades nuestras el más cercano competidor es Nectia⁷, sin embargo, ningún competidor vende lo que pretendemos entregar que es la **“Capacidad en la Gestión de Compromiso con el Cliente”**, es decir, la sumatoria de las personas, los procesos y los sistemas. Para ello se requiere experticia, no solo en la implementación de CRM como software, sino que también en procesos y juntarlos significa tener experiencia en “Arquitectura Empresarial” donde GSTI, ha adquirido lo necesario para hacerlo y uno de los mejores respaldado es su actual cartera de clientes, los cuales nos manifiestan la necesidad de trabajar en esta línea con nosotros.

Detalle se encuentra en la parte I del plan de negocio.

⁷ Ver Anexo N°3: “Matriz de Competidores”

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La empresa GSTI o Gestión de Servicios en Tecnologías de la Información, fue creada en el año 2010, con una plantilla inicial de 4 personas.

Desde su inicio centró su actividad en proporcionar las mejores prácticas de Service Management iniciando una trayectoria de desarrollo empresarial en el que progresivamente se ha ido embarcando en la entrega de servicios especializados en áreas como la automatización de procesos mediante Software BPM o Business Process Management, así como en la implementación de Aplicativos de Gestión de clase mundial para departamentos de Tecnologías de la Información. El foco se ha centrado en Empresas Grandes y Medianas que vieron la oportunidad de obtener una solución de clase mundial a un 25% menos del costo de aplicaciones de grandes corporaciones tecnológicas como IBM y BMC Remedy.

GSTI con el transcurso de los años, ha desarrollado un camino de crecimiento y madurez con sus productos, servicios y oferta integrada, ha ido co-creando soluciones con sus clientes cada vez más personalizadas y de mayor valor. Destacan sus nuevas líneas de productos, tales como soluciones para Call Centers, Servicios Generales, Servicio al Cliente, Servicios de Post Venta y en todo tipo de departamentos que entreguen servicios de apoyo a la cadena de valor. Con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades. En la actualidad son más de 15 los colaboradores que forman la empresa. Los cuales se capacitan en forma permanente a fin de estar actualizados en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en este ámbito.

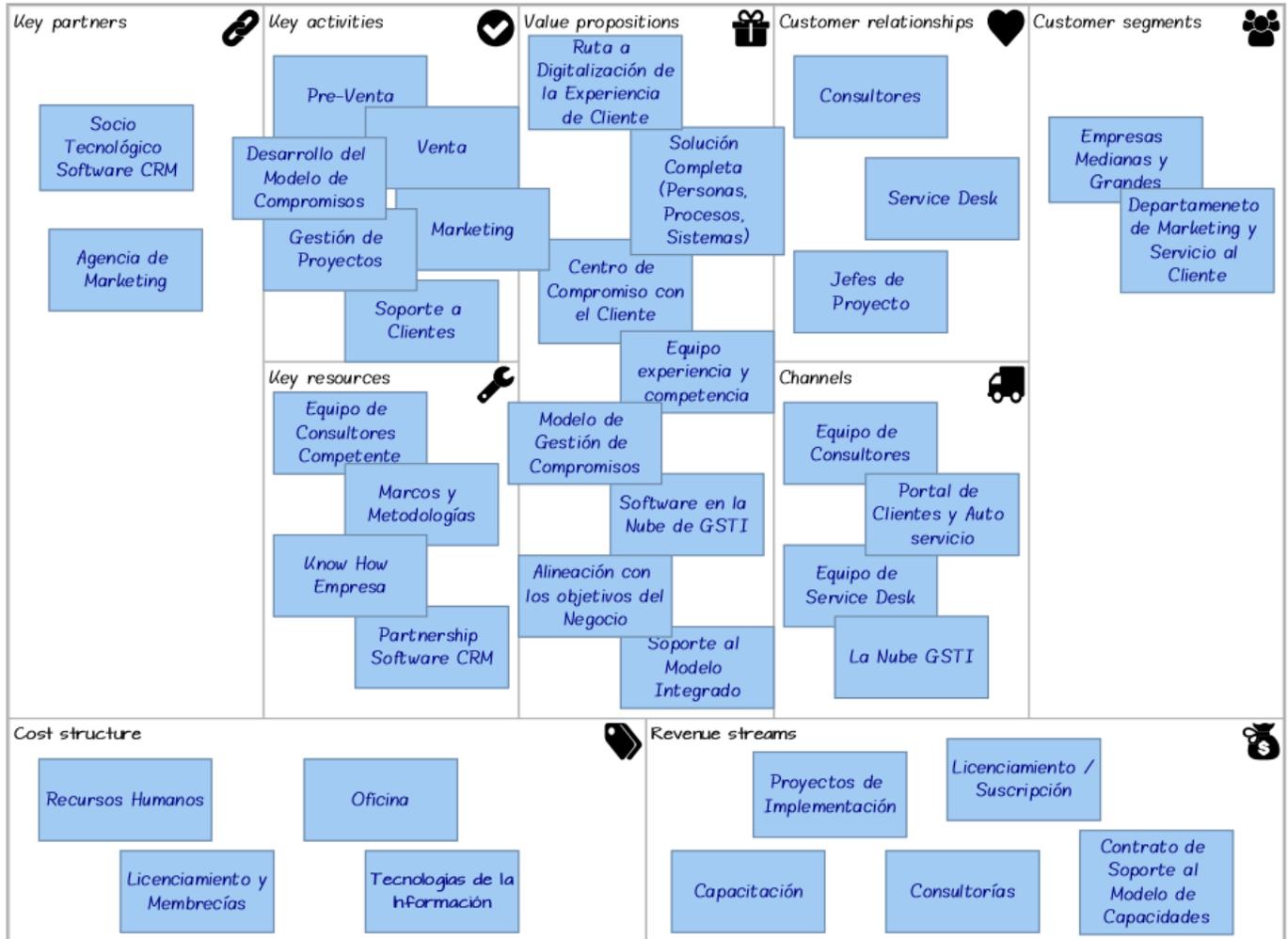
GSTI, ha implementado más de 50 proyectos con muy buenos resultados, en un estudio propio, de una muestra de 23 proyectos (un 46% de los proyectos implementados), el resultado en estas 3 variables fue el 87% de proyectos exitosos⁸, en contraste con el bajo resultado presentado a nivel mundial por la Standish group.

Como objetivo principal, GSTI se ha impuesto el lograr una permanente mejora de sus actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma, con su correspondiente asesoramiento, soporte técnico y posterior servicio post-venta.

⁸ Ver Anexo N°4: Estudio de proyectos implementados por GSTI, año 2017

3.1. Modelo de Negocios

En este sentido, utilizando la técnica de lienzo o Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), se presenta gráficamente la generación de nuestro modelo de negocio⁹:



The Business Model Canvas <http://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Figura N° 4 Business Model Canvas

⁹ Ver anexo N°5: "Descripción del Modelo de Negocio Canvas"

3.2. Formulación Estratégica del Negocio.

Misión

“Convertirnos en un asesor estratégico basado en modelos y prácticas mundialmente adoptadas y en conjunto con nuestros clientes integrar la vanguardia de las Tecnologías de la Información al negocio para que sean parte de su cadena de valor, entregando herramientas de software que les den utilidad y garantía a sus servicios, procesos e infraestructura tecnológica”.

Visión

“Cambiar la percepción de las empresas que las Tecnologías de la Información no entregan valor y son un costo para ellas, por un nuevo paradigma de las TI como impulsores del cambio, la innovación y la mejora continua que le permitirán a las organizaciones tanto nacionales como de latino américa lograr la ventaja competitiva que buscan en sus mercados, posicionándonos como asesores líderes y socios estratégicos clave en esta transformación”.

Valores

“Tenemos un compromiso constante de generación de valor hacia nuestros clientes, así como también con el desarrollo y bienestar de nuestro equipo humano. Esto, nos lleva a buscar siempre el mayor grado de responsabilidad y equidad a través de una actitud altamente respetuosa y eficiente, así como la permanente consideración por uno mismo y los demás”.

Detalle se encuentra en la parte I del plan de negocio.

IV. PLAN DE MARKETING

Este es un proyecto incremental, partimos con una base instalada de clientes con una oferta que se amplía al nuevo servicio, así mismo el nuevo servicio, tiene por objetivo crecer incrementalmente como se describe más abajo en los objetivos específicos.

El principal foco del plan de marketing es dar a conocer la existencia de este nuevo servicio, comunicar la propuesta de valor y extender la invitación a todos nuestros clientes actuales y potenciales.

Para lograr ingresar al mercado con este nuevo servicio de manera que sea un éxito a nivel de resultados como de permanencia, se definen tres objetivos estratégicos del plan de marketing, 1) Generar un alto posicionamiento de la marca, 2) Posicionar el producto en nuestros actuales clientes mediante sus beneficios inmediatos y 3) La captación de nuevos clientes.

Por otro lado, se definen algunos objetivos específicos:

- ✓ Lograr vender 2 proyectos a clientes actuales (base instalada de clientes) o nuevos el primer año de operación del servicio.
- ✓ Re-posicionar la marca GSTI en los clientes que ya han tenido alguna relación con la empresa (base de contactos), de manera que nos permita desplegar este nuevo servicio con ellos.
- ✓ Alcanzar un crecimiento en ventas, al segundo año vender 3 proyectos (un proyecto más que el anterior), al tercer año vender 5 proyectos (2 proyectos más que el anterior), al cuarto año vender 8 proyectos (3 proyectos más que el anterior) y al quinto año vender 13 proyectos (5 proyectos más que el anterior).
- ✓ Mantener un 50% de los clientes con contrato de servicios de soporte mensual de soporte.

Detalle se encuentra en la parte I del plan de negocio.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Cadena de Valor

Esta es la cadena de valor que sostiene la Propuesta de Valor de este plan de Negocios:

Tenemos que funcionalmente GSTI es un sistema dividido en subsistemas que conforman la cadena de valor¹⁰.

Figura N° 5 Diagrama de Cadena de Valor de Porter adaptado para Servicios Tecnológicos



Fuente: Elaboración propia

5.2. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Mapa de Capacidades

Las capacidades como ya lo hemos definido, son las Personas, Procesos y Sistemas, que en conjunto y de manera integrada permiten definir, establecer y madurar un el crecimiento y mapa de ruta de una organización.

Una empresa podría definirse como un conjunto de capacidades que le permitirán competir en sus respectivos mercados y poder sustentar su cadena de valor de funciones primarias y de apoyo.

Estas capacidades permitirán alcanzar el Valor Propuesto de este plan de Negocios para el nuevo servicio.

¹⁰ Ver anexo N°6: "Descripción de la Cadena de Valor de GSTI"

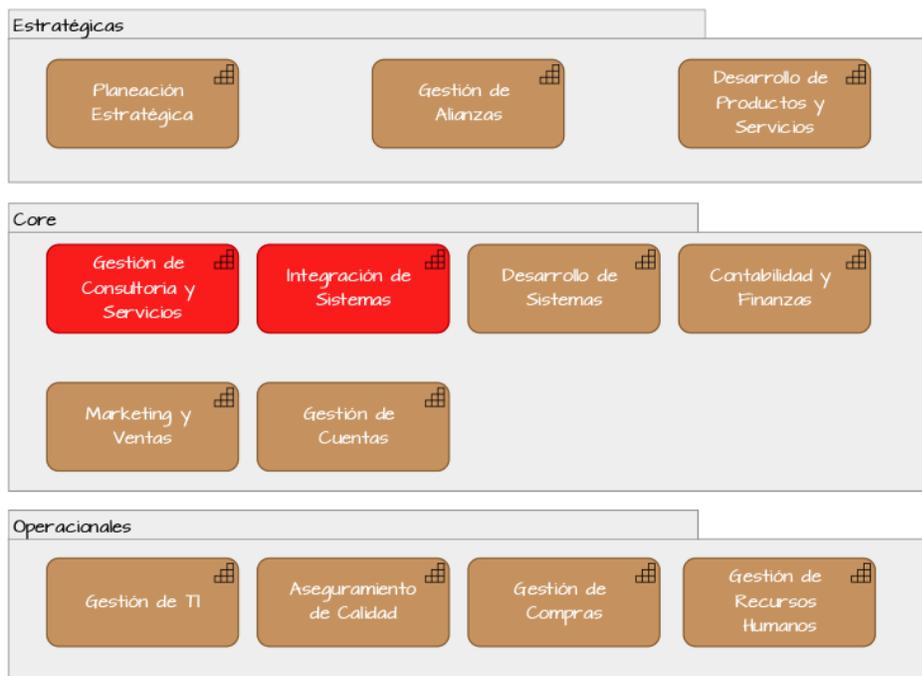
Se debe considerar que GSTI es una empresa funcionando, que tiene 7 años de operación, por lo que, primero declararemos el mapa de capacidades completo y cuáles son las brechas o capacidades a generar para sostener el nuevo servicio de la nueva oferta de valor.

Comenzaremos por definir 3 categorías de capacidades¹¹:

- ✓ **Estratégicas:**
- ✓ **Core**
- ✓ **Operacionales**

Estas capacidades están soportadas en el modelo operacional ¹²

Figura N° 6 Mapa de Capacidades de GSTI



Nota: En rojo las capacidades que tienen brechas a desarrollar para el nuevo servicio

¹¹ Ver anexo N°7 Descripción de Categoría de Capacidades de GSTI

¹² Ver anexo N°8: "Modelo Operacional"

5.3. Capacidades a Desarrollar y Dotación

Para desarrollar el nuevo servicio, se debe primero implementar los componentes de personas, procesos y sistemas para el área de Consultoría y Servicios, especialmente en los que respecta a la consultoría relacionamiento y compromiso con clientes (CEC y CRM)

Requerimos los siguientes roles:

- ✓ Jefe de Proyecto: Rol de quien lleva la gestión del proyecto (alcances, presupuesto, plazos, hitos y entregables). Este rol ya lo tenemos, sin embargo, se contratará un nuevo Jefe de proyecto para sustentar la carga de proyectos nuevos cuando lo amerite, se estima contratarlo dentro del año 2018.
- ✓ Arquitecto de Solución: El arquitecto de solución son los actuales Consultores Senior, que solo habrá que capacitarlos. Se contratará uno o más arquitectos de solución para sustentar la carga de proyectos nuevos cuando lo amerite, se estima contratar un arquitecto más dentro del año 2018.
- ✓ Arquitecto de Negocio: Este rol es nuevo, requiere contratación de una persona con experiencia en Gestión de Relacionamiento con clientes o CRM.
- ✓ Diseñador de Procesos y Software: Este rol es nuevo, requiere contratación de una persona con experiencia en Gestión de Relacionamiento con clientes o CRM.
- ✓ Consultor Gestión del Cambio: Este rol es nuevo, requiere contratación de una persona con experiencia en Gestión del Cambio Organizacional y deseable haya participado en proyectos de implementación de Gestión de Relacionamiento con clientes o CRM.
- ✓ Consultor Técnico: Este rol existe, tendremos que capacitarlos en el nuevo sistema CRM "bpm'online". Se contratará uno o más consultores técnicos para sustentar la carga de proyectos nuevos cuando a la brevedad posible, se estima dentro del primer trimestre del 2018.

Procesos:

- ✓ Requerimos revisar, adaptar y mejorar los actuales procesos de implementación, si bien es cierto, sin bien es cierto, actualmente nuestros procesos de proyectos y de soporte, están diseñados para los sistemas actuales, donde atendemos principalmente a los departamentos de TI, en el nuevo servicio nos ampliaremos al negocio, a los departamentos de Marketing y Servicio al cliente, además no solo haciendo consultoría en

Software sino ahora en Personas y Procesos, lo cual requiere que generemos nuevos procesos, nueva documentación, agregemos nuevo conocimiento, que una parte lo conseguiremos contratando personas con experiencia, se requiere que no dependamos de estas personas y logremos un circulo virtuoso de la gestión del conocimiento.

- ✓ Requerimos generar nuevos artefactos, nuevas plantillas, para las nuevas necesidades de nuestros clientes y el nuevo mercado al que estamos dirigiéndonos.

Figura N° 7 Diagrama de Capacidades Existentes y Nuevas a Desarrollar y/o Mejorar.



Nota: En color rojo las capacidades nuevas a desarrollar y/o mejorar.

5.4. Plan de desarrollo e implementación

La alianza con “bpm’online” está avanzando, hemos tenido reuniones de acercamiento, demostración del producto, precios y contamos con las opciones de alianza comercial como los márgenes de licenciamiento y suscripción.

El plan de negocios está avanzado, estamos en proceso de revisión con profesor guía para su aprobación y posterior defensa, plan que será nuestra guía para implementar correctamente.

Todo el plan ha sido sustentado en experiencias vividas, GSTI existe y opera, amplía su oferta a un nuevo servicio, tenemos experiencia por el lado de Daniel como gerente de T.I. y cliente piloto del servicio.

Estaremos en condiciones de comenzar a sondear el mercado con clientes nuestros de confianza, para empezar a generar expectativas del nuevo servicio.

A continuación, la Carta Gantt de implementación del servicio.

	2017	2018		
	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3
Plan de Negocios	✓			
Alianza con BPM On Line	✓			
Capacitación de Consultores, Arquitectos de Solución y JP's	✓			
Contratación de Arquitecto de Negocios, BPM y Gestor del Cambio	✓			
Implementación del Nuevo Servicio	✓	✓		
Lanzamiento del Servicio en Operación		✓		
Contratación de Nuevo Personal: Consultor Técnico			✓	
Contratación de Nuevo Personal: Arquitecto de Solución y JP			✓	
Interacción de Mejora del Servicio				✓

Tabla N° 2 Carta Gantt implementación del servicio

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo Gestor

Este plan de negocios que se sustenta en la creación de un nuevo servicio que se agrega a la oferta de valor de GSTI está sustentando en una iniciativa que nace en GSTI pero que se co-crea bajo el alero de las necesidades de un cliente piloto, que en este caso es Daniel Plaza, Gerente de TI de Macal, que mediante su experiencia, sus preocupaciones y dolores, permitió validar la tesis que un nuevo servicio puede satisfacer las necesidades de muchas empresas que requieren un servicio de valor, completo, holístico para habilitar sus capacidades de gestión de compromisos con sus clientes.

Equipo GSTI

Director: Claudio Risco, socio fundador de GSTI, arquitecto empresarial, consultor de negocios con una trayectoria de más de 10 años en Tecnologías de la Información.

Director de Ventas: Juan Luis Véliz, socio y director del área de ventas, con más de 17 años de experiencia en el mercado de las Tecnologías de la Información, en la arquitectura, modelado y venta de servicios de valor.

Cliente Piloto

Daniel Plaza: Gerente de T.I. en Macal Remates, Ingeniero Civil Industrial e Ingeniero Informático de la Universidad Central, con 10 años de experiencia en empresas de los rubros, Consultoría, Tecnología, Del Estado y Seguros. Sólidos conocimientos en reporting de gestión y experiencia en diseño e implantación de sistemas de control de gestión al servicio de la estrategia usando metodologías de Balance Scorecard en organizaciones complejas y de gran tamaño. Liderazgo para dirigir equipos de trabajo multidisciplinarios con logros comprobables en rentabilizar unidades de negocio y optimizar procesos en diversas áreas de la cadena de valor: Control de Gestión, Tecnologías de la Información, Operaciones, Administración de Contratos, Riesgo Operacional y Proyectos, logrando cumplir los objetivos específicos del área y aumentar la productividad de los recursos humanos en un buen clima laboral.

Se ha desempeñado principalmente en las áreas de Tecnología de la Información, Control de Gestión y Consultoría.

6.2. Estructura Organizacional

GSTI es una empresa matricial, por tanto, su estructura es plana, con muy pocos niveles jerárquicos y fuertemente basados en roles. GSTI tiene una mirada Lean, que implica que sus colaboradores trabajan en equipos auto-organizados y auto-gestionado.

Esto implica además que tengan que cada miembro del equipo mucha autonomía, siempre con la guía, liderazgo de un facilitador.

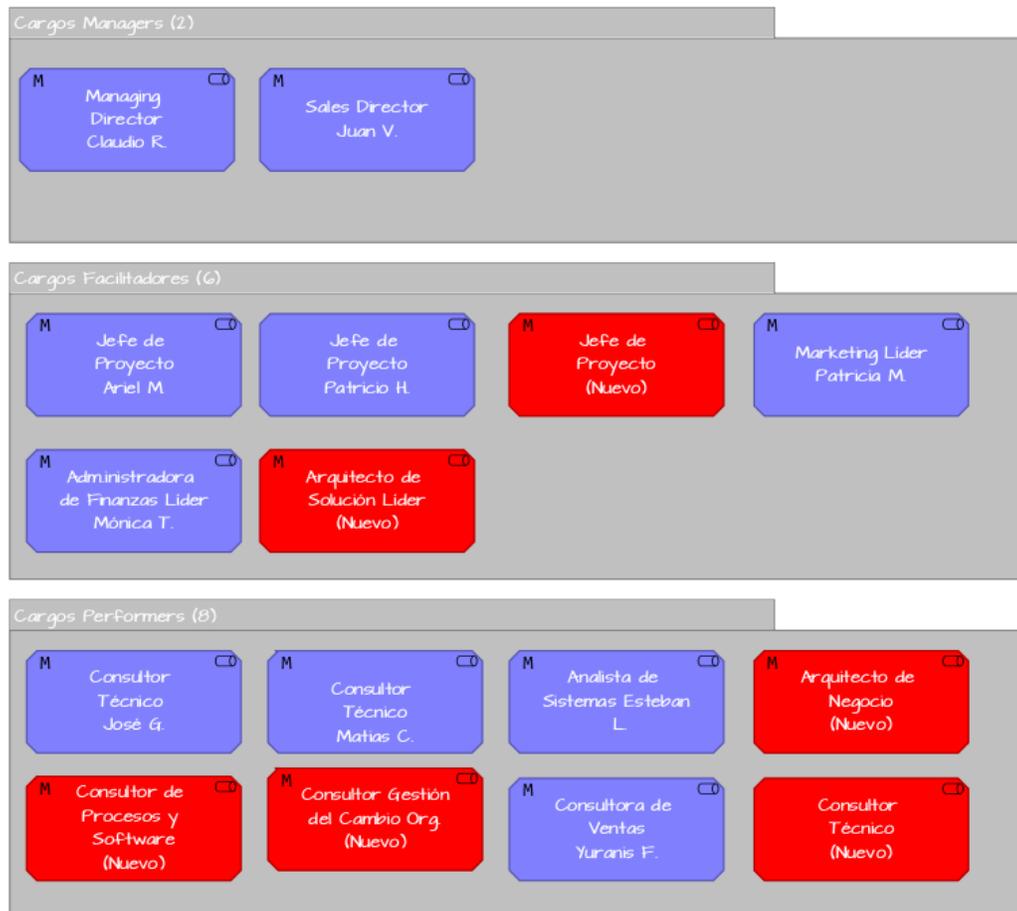
Para entender el funcionamiento organizacional a nivel de estructura, diremos que existen cargos, que son ocupados por personas contratados para dicho cargo y que existirán roles, que son las funciones que deberá desempeñar un cargo.

Un cargo puede tener uno o más roles. Generalmente un cargo un cargo tendrá más de un rol.

Los cargos se dividen en 3 niveles:

- ✓ Managers: Quienes dirigen y gestionan unidades de negocio, departamentos o servicios.
- ✓ Facilitadores: Líderes que guían y facilitan el trabajo a los performers.
- ✓ Performers: Quienes ejecutan las tareas del trabajo, son liderados por los facilitadores.

Figura N° 8 Mapa de Cargos de la Estructura Organizacional



Nomenclatura

	Cargo Existente
	Nueva Contratación

Tabla N° 3 Nuevos Cargos y Descripciones

Rol	Descripción
Jefe de Proyecto	El cargo no es nuevo, puesto que tenemos 2 jefes de proyecto contratados, sin embargo, tendremos que contratar para el nuevo servicio un nuevo Jefe de Proyecto, que se pueda hacer cargo de la mayor demanda de proyectos por el nuevo servicio
Arquitecto de Solución Líder	El Arquitecto de Solución, es un nuevo cargo, que será la persona encargada de liderar los proyectos del nuevo servicio de implementación de la capacidad de Compromiso con el Cliente, será quién definirá el modelo de solución y su arquitectura que abarca todas las capas y piezas para que se logre implementar exitosamente los proyectos, desde la estrategia, procesos, servicios y sistemas.
Arquitecto de Negocio	El Arquitecto de Solución, es un nuevo cargo, que será la persona encargada de liderar los proyectos del nuevo servicio de implementación de la capacidad de Compromisos con Clientes, será quién principalmente levantará y entenderá la estrategia del negocio, su modelo, procesos, servicios y estructura actuales, definirá en conjunto con el Arquitecto de Solución y el cliente las brechas existentes y los elementos nuevos del negocio a definir y diseñar para ser implementados.
Consultor de Procesos y Software	El consultor de Procesos y Software, será el puente entre los procesos de alto nivel definidos por el Arquitecto de Solución, Arquitecto de Negocios y el Cliente, para modelarlos en BPMN (Business Process Management Notation) considerando las funcionalidades del software “bpm’online”.
Consultor Gestión del Cambio Organizacional	El cargo de consultor d Gestión del Cambio Organizacional, será quién facilita el camino a que las personas puedan adaptarse al cambio, para que el proyecto de transformación del negocio sea completamente exitoso.
Consultor Técnico	Consultor Técnico es un cargo existente, sin embargo, esta nueva contratación, tendrá una especialización en implementaciones para Compromisos con Clientes o software CRM (Customer Relationship Management), será quién implemente en el software “bpm’online” lo definido por los otros consultores.

Estructura de Roles

Como se señaló en el punto anterior, GSTI es una empresa matricial, por tanto, cada cargo o persona contratada ejerce uno o más roles. Estos roles también tienen niveles y en ocasiones, aunque un cargo puede ser de una categoría “manager”, podría tener roles que son más de nivel de “ejecución u operativos”.

Dividiremos los roles en 2 categorías

- ✓ Roles Administrativos y Ventas
- ✓ Roles Servicios y Consultoría

Tabla N° 4 Tabla de Nuevos Roles y Descripciones

Rol	Descripción
Consultor Senior CE	Es el rol de consultoría encargado del diseño del modelo de Compromisos con Clientes o Customer Engagement (CE)
Consultor de Negocio	Es el rol de consultoría encargado del diseño de los servicios, procesos de alto nivel y elementos que soportarán el modelo de Compromisos con Clientes
Consultor de Procesos	Es el rol de consultoría encargado del levantamiento, definición, diseño de flujos y documentación en el modelo BPMN (Business Process Model Notation) que será llevado a la herramienta tecnológica
Consultor de Cambio Organizacional	Es el rol de consultoría de cambio organizacional, quién facilita el camino a que las personas puedan adaptarse al cambio, para que el proyecto de transformación del negocio sea completamente exitoso.
Consultor Técnico CE	Consultor Técnico es el rol técnico quién los modelos de servicios, procesos, flujos y otros elementos los traduce e implementa en la herramienta “bpm’online”

Matriz de Cargos y Roles

Una vez que tenemos contemplados los cargos y roles, podemos generar la matriz de “Cargos y Roles”, que lista todos los roles y los intersecta con los respectivos cargos, lo que nos da la mirada matricial que explicamos al comienzo del punto “6.2. Estructura Organizacional y Mapa de Roles”, donde podemos visualizar que un cargo tendrá uno o más roles.

Tabla N° 5 Matriz de Cargos y Roles

	Roles Administrativos, Ventas					Roles de Servicios y Consultoría									
	Consultor de Ventas	Consultor Pre-venta	Gestor de Marketing	Gestor de Adm. y Finanzas	Gestor de Recursos Humanos	Gestor de Proyectos	Consultor Senior OTRS	Consultor Senior CE	Consultor de Negocio	Consultor de Procesos	Consultor de Cambio Organizacional	Consultor Técnico CE	Consultor Técnico Monitoreo	Consultor Técnico Service Management	Desarrollador
Managing Director Claudio R.		✓					✓	✓	✓	✓					
Sales Director Juan V.	✓														
Consultora de Ventas Yuranis F.	✓														
Jefe de Proyecto Ariel M.		✓				✓	✓						✓		
Jefe de Proyecto Patricio H.		✓				✓	✓							✓	
Jefe de Proyecto (Nuevo)						✓		✓	✓					✓	
Marketing Líder Patricia M.			✓												
Administradora de Finanzas Líder Mónica T.				✓	✓										
Arquitecto de Solución Líder (Nuevo)		✓						✓	✓						
Consultor Técnico José G.															
Consultor Técnico Matías C.															
Analista de Sistemas Esteban L.															
Arquitecto de Negocio (Nuevo)								✓	✓						
Consultor de Procesos y Software (Nuevo)								✓	✓					✓	
Consultor Gestión del Cambio Org. (Nuevo)										✓					
Consultor Técnico (Nuevo)											✓				

Nota: En rojo los nuevos cargos y roles

Si observamos esta matriz, podremos visualizar que el nuevo Consultor de Procesos y Software (Nuevo), tendrá 3 roles: Consultor de Negocio, Consultor de Procesos y Consultor Técnico.

Esto significa, dependiendo del proyecto, podría ejecutar un solo rol o más de un rol, dependiendo del tamaño del proyecto y la disponibilidad de los recursos.

6.3. Modelo de Motivación, Incentivos y Compensaciones.

El modelo motivación de GSTI no se basa en incentivos económicos, que por cierto los hay, pero no son el foco principal. A continuación, explicaremos las 3 variables que se mueve la gente contratada en GSTI del modelo de Daniel Pink¹³, del autor del libro “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”. Acto seguido explicaremos el modelo de incentivos y compensaciones que apoya este modelo.

¹³ Ver anexo N°9

VII. PLAN FINANCIERO

7.1. Declaración de Supuestos

- ✓ Proyectar a 5 años, los flujos de caja que contengan los ingresos, costos, egresos y gastos relacionados al proyecto.
- ✓ El financiamiento será de un 50%
- ✓ Meses promedio en la ejecución del servicio: 4
- ✓ Costo por licencia del Software BMP Online: 760 dólares
- ✓ Servicio de Mantención
- ✓ Costo del servicio: entre UF 3.000 a UF 4.000
- ✓ Los flujos y análisis de valorizan en UF
- ✓ Valor de la UF usada: 26.600,77 al 30 de julio del 2017 (fuente www.bcentral.cl)
- ✓ Capital de trabajo UF 1.917,24 (Se consideran 6 meses de sueldo operativo)

7.2. Estimación de Ingresos y Costos

Tabla N° 6 Tabla de Ingresos proyectados

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por venta	6.000	9.000	15.000	24.000	39.000
Cantidad de proyectos	2	3	5	8	13

Proyección de costos	2018	2019	2020	2021	2022
Remuneraciones	3.834	4.985	6.480	8.424	10.952
Gastos generales fijos	521	521	521	521	521
Costo de oficina asignado	316	316	316	316	316

- ✓ Tasa de crecimiento, es un dato obtenido con la realidad actual del negocio, con la experiencia vivida: 30%
- ✓ Precio promedio por asesoría UF 3.000

Costos relacionados:

Tabla N° 7 Tabla de Costos del negocio

Costos del negocio	Mesual	Anual	Valores UF
Remuneraciones	8.500.000	102.000.000	3.834
Gastos generales	1.155.000	13.860.000	521
Costo de oficina asignado	700.000	8.400.000	316
Total Costos		124.260.000	4.671

Tabla N° 8 Tabla de Costos de Remuneraciones

Remuneraciones	Sueldo Bruto Mensual	Anual	Valores UF
Arquitecto de Negocio	2.000.000	24.000.000	902
Arquitecto de Solución	2.000.000	24.000.000	902
Diseñador Procesos y Software	1.000.000	12.000.000	451
Consultor Técnico	1.000.000	12.000.000	451
Jefe de Proyecto	1.500.000	18.000.000	677
Consultor Gestión del Cambio	1.000.000	12.000.000	451
Total	8.500.000	102.000.000	3.383

Tabla N° 9 Tabla de Gastos generales

Gastos Generales	Mensual	Anual	Valores UF
Luz	25.000	300.000	11
Agua	25.000	300.000	11
Internet	30.000	360.000	14
Teléfono	25.000	300.000	11
Materiales oficina y otros.	50.000	600.000	23
Marketing	1.000.000	12.000.000	451
Total Gastos Generales	1.155.000	13.860.000	521

7.3. Estado de Resultado en UF

Tabla N° 10 Tabla de Estado de Resultado en UF

Ingresos	6.000
(-) Costos	
- Remuneraciones	3.383
- Gastos generales	521
- Costo de oficina asignado	316
- Depreciación	13
- Intereses bancarios	213
= Resultado antes de impuesto	1.554
- Impuesto 27%	420
= Resultado desp. Impuesto	1.134

7.4. Flujo de Caja (Sin Deuda)

Tabla N° 11 Tabla Resultados Evaluación Económica:

ITEM	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
INGRESOS		6.000	9.000	15.000	24.000	39.000
- REMUNERACIONES		- 4.849	- 6.304	- 8.196	- 10.654	- 13.851
- GASTOS GENERALES		- 521	- 521	- 521	- 521	- 521
- COSTO OFICINA ASIG.		- 316	- 316	- 316	- 316	- 316
= RESULTADO OPERATIVO		314	1.859	5.968	12.509	24.313
- DEPRECIACION		- 13	- 13	- 13	- 11	- 11
= RESULTADO ANTES DE IMPTOS.		301	1.846	5.955	12.498	24.301
- IMPUESTO 27%		- 81	- 498	- 1.608	- 3.374	- 6.561
= RESULTADO DESP. IMPTO.		220	1.348	4.347	9.123	17.740
+ DEPRECIACION		13	13	13	11	11
- INVERSIÓN	- 94					
- NECESIDAD CAPITAL DE TRABAJO	- 4.849					
VALOR CONTINUIDAD						142.010
FLUJO DE CAJA	- 4.943	232	1.360	4.360	9.135	17.751
Valor presente de c/d Flujo	- 4.943	218	1.199	3.607	7.095	12.943
Acumulado valores presente	- 4.943	- 4.725	- 3.526	81	7.176	20.119

Tabla N°20: Tabla Evaluación Financiera:

Evaluación Financiera:

Valor actual neto (VAN)	20.119	Se acepta el proyecto, ya que el VAN es positivo.
Tasa de descuento (CAPM)	6,52%	Es la tasa con la cuál se descuenta al valor presente cada flujo.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	59%	Es la tasa máxima que se le puede exigir al proyecto.
Periodo recuperación de la inversión (PRI)		En el año 4 se recupera la inversión.
Valor Continuidad	142.009,84	

7.5. Flujo de Caja (Con Deuda)

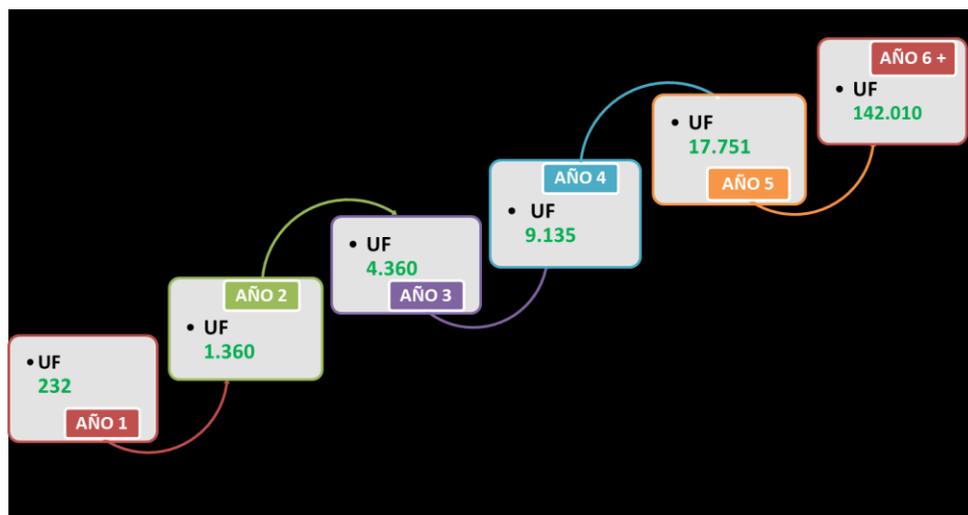
Tabla N° 12 Tabla Resultados Evaluación Económica

ITEM	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
INGRESOS		6.000	9.000	15.000	24.000	39.000
- REMUNERACIONES		4.849	6.304	8.196	10.654	13.851
- GASTOS GENERALES		521	521	521	521	521
- COSTO OFICINA ASIG.		316	316	316	316	316
= RESULTADO OPERATIVO		314	1.859	5.968	12.509	24.313
- INTERESES BANCARIOS		524	449	355	238	92
- DEPRECIACION		13	13	13	11	11
= RESULTADO ANTES DE IMPTOS.		223	1.398	5.600	12.260	24.209
- IMPUESTO 27%		60	377	1.512	3.310	6.536
= RESULTADO DESP. IMPTO.		163	1.020	4.088	8.949	17.673
+ DEPRECIACION		13	13	13	11	11
- AMORTIACIÓN		302	377	471	588	734
- INVERSIÓN	94					
+ PRÉSTAMO	2.472					
- CAPITAL DE TRABAJO	4.849					
FLUJO DE CAJA	- 2.471	- 452	656	3.630	8.373	16.950
Valor presente de c/d Flujo	- 2.471	- 402	520	2.561	5.259	9.479
Acumulado valores presente	- 2.471	- 2.874	- 2.354	207	5.466	14.945

Tabla N°21: Tabla Evaluación Financiera:

Valor actual neto (VAN)	14.945	Se acepta el proyecto, ya que el VAN es positivo.
Tasa de descuento (WACC)	12,33%	Es la tasa con la cuál se descuenta al valor presente cada flujo.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	76%	Es la tasa máxima que se le puede exigir al proyecto.
Periodo recuperación de la inversión (PRI)		En el año 4 se recupera la inversión.
Valor Continuidad	137.501,65	

7.6. Gráfico de Progresión de Valor



7.7. Tasa Descuento

Tasa de descuento del proyecto

Método CAPM para el flujo puro

$$\text{CAPM} = \text{RF} + \text{Beta} * (\text{Rm} - \text{Rf})$$

Donde:

CAPM = Tasa de descuento del inversionista.

Rf = Tasa libre de riesgo, usaremos tasa de un bono del banco central en pesos.

Rm = Tasa de mercado

Beta = Beta de la industria.

Rf (Bono BCP a 5 años). 3,69% Tasa libre de riesgo del banco central.

Rm 6,55% *Total Equity Risk Premium*

Beta 0,99 Beta Industria con Deuda Unlevered beta corrected for cash

CAPM = 3,69% + (0,99 * (6,55% - 3,69%)) = 6,52% Tasa exigida al proyecto.

Calculo tasa descuento WACC (Costo Promedio Ponderado del Financiamiento).

$$\text{WACC} = ((\% \text{ Deuda} + * \text{Kd}) * (1-t)) + (\% \text{ Patrimonio} * \text{Capm})$$

$$\text{WACC} = ((50\% * 24,84\%) * (1-27\%)) + (50\% * 6,52\%) = 12,33\%$$

CAPM 6,52%

% Deuda 50%

% Patrimonio 50%

Kd tasa de deuda 24,84%

Impuesto (t) 27%

Rf (Tasa libre de riesgo):

<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

	CAPM = RF + Beta *(Rm - Rf) + Premio por Liquidez + Startup	
	6,52%	1,50% 4%
NUEVA TASA DE DESCUENTO:	12,02%	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	95.823	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		113%
VALOR CONTINUIDAD	142.009,84	
tasa rebajada	6,52	1,5

7.8. Balance en UF

Tabla N° 13 Tabla Balance en UF

<u>Activos Corrientes</u>		<u>Pasivos corrientes</u>	
Banco	4.057	Prestamo Corto Plazo	123
<u>Activos No Corrientes</u>		<u>Pasivos no corrientes</u>	
Muebles	39	Prestamo Largo Plazo	883
Equipos computacionales	55		
		Patrimonio	
		Capital	2.011
		Resultado	1.134
<u>Total Activos</u>	4.151	<u>Total pasivos + patrimonio</u>	4.151

7.9. Requerimiento de Capital

Tabla N° 14 Tabla Detalle de Inversión:

Item	Costo	Valor Residual	Años a depreciar	Depreciación anual
4 PC Portatil (350 mil cada uno)	1.400.000	280.000	6	186.667
1 Multifuncional	50.000	-	6	8.333
4 Escritorio (200.000 c/u).	800.000	60.000	7	105.714
Sofá y mesa de trabajo	250.000		7	35.714
Inversión total	2.500.000	340.000		336.429
Valores en UF	94	13	-	13

ITEM	2018	2019	2020	2021	2022
Depreciación Anual en \$	336.429	336.429	336.429	300.714	300.714
Depreciación Anual UF	12,65	12,65	12,65	11,30	11,30

Valores residuales de activos fijos, son los valores de estos activos a precio de mercado (Junio 2017).

Para determinar los años a depreciar se usó la fuente oficial que es el servicio de impuestos internos.

Link: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

7.10. Punto de Equilibrio

Datos

Costos Fijos en UF	837
Costo variable promedio unit.	767
Precio venta unitario promedio	3.000

En el primer año se proyectan 2 asesorías, el costo variable unitario serán los sueldos anualizados por los trabajadores relacionados a cada proyecto.

Punto de equilibrio en unidades y valores

Punto Equilibrio = Costos fijos / (Precio Venta Unitario - Costo Variable Unitario)

Punto Equilibrio = 0,37 proyectos asesorar

Como es una empresa de servicio, los costos fijos son bajos comparados con el costo variable unitario y con el precio de venta unitario.

7.11. Ratios Financieros Relevantes

Principales ratios financieros

Índice de liquidez: Liquidez = Pasivo Corriente / Activos Corrientes → 33% Si se tiene liquidez para pagar las deudas a corto plazo.

Índice de endeudamiento: Endeudamiento = Pasivos / Patrimonio → 32% Es deuda el resto es patrimonio.

Índice de Rentabilidad: Índice de rentabilidad sobre la inversión:

ROA = Utilidad neta / Activo Total → 27% De rentabilidad sobre el activo.

Índice de rentabilidad sobre las ventas: % = Utilidad neta / Ingresos → 18,9% De rentabilidad sobre las ventas

Índice de rentabilidad sobre el patrimonio: % = Utilidad neta / Patrimonio → 36% De rentabilidad sobre el patrimonio.

7.12. Conclusiones del Análisis Financiero

- ✓ Como es una empresa de servicios, sus costos fijos no son relevantes, acá en este tipo de negocios, el principal costo es la mano de obra especializada.
- ✓ Se estiman el crecimiento de las ventas o de los proyectos a tomar, con la experiencia real que tiene la compañía, esto es un 30%.
- ✓ La rentabilidad sobre el patrimonio es positiva al igual que la rentabilidad sobre el activo.
- ✓ El proyecto se acepta tiene un valor actual neto positivo, se acepta el proyecto.
- ✓ Es una buena alternativa tener este tipo de negocio, ya que los ingresos a cobrar por este tipo de servicio, es completamente factible poder realizarlo.
- ✓ Actualmente existen bajas tasas en los créditos de consumo en Chile, lo que es una oportunidad para buscar estos tipos de financiamientos.

VIII. RIESGOS CRITICOS

Toda organización o empresa, independientemente del tipo de negocio que desarrolle está expuesto a muchos tipos de riesgos, los cuales pueden ser inciertos. En algunos casos los riesgos están presentes en todo momento o circunstancia, y son amenazas externas e internas que no precisamente son originadas por una inadecuada estructura organizacional, sino que son inherentes a cualquier tipo de organización. La Gestión de Riesgos tiene como fin mantener el monitoreo y control diario, de aquellos riesgos críticos que ocasionan el incumplimiento de las planificaciones comprometidas, asegurando que los mismos sean tratados de acuerdo a las necesidades del cliente. En este punto se detallan los riesgos tanto internos como externos relacionados al servicio que estamos proponiendo, sus impactos y plan de mitigación.

8.1. Riesgos Internos y su Plan de Mitigación.

A Continuación, se describen los riesgos internos y su correspondiente plan de mitigación.

Tabla N° 15 Tabla de Riesgos Internos y su Plan de Mitigación

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación
Rotación de personas y ausentismo laboral.	Bajas en los estándares de calidad de servicio, que impactan directamente en la satisfacción del cliente.	Contar con un programa de RRHH, enfocado a la reducción de la rotación. Contratar personas con familia, de manera que valoren mejor la estabilidad laboral. Mejora de políticas relacionadas al ausentismo en la empresa.
Falta de experiencia en el Rubro.	Efectos negativos en el despliegue del servicio.	Incorporar a GSTI un consultor Senior y crear un programa de entrenamiento para que el conocimiento quede en más de un colaborador.
Mala comunicación a nivel interno y de los equipos consultores.	Falta de información para tomar decisiones y bajo rendimiento producto de la inseguridad de los colaboradores.	Contratar un servicio externo que nos mantenga vigentes y con reforzamiento en las prácticas de la comunicación y convivencia, creando y motivando los correctos canales para ello.
Inadecuada asignación de recursos.	Excesos de sobrantes o faltantes.	Mejorar los sistemas de asignación y toma de requerimientos.
Jornada laboral excesiva.	Estrés del personal.	Establecer horarios claros en función del cumplimiento de objetivos, hacia el cliente.
Estrategias erróneas.	Deficiente administración.	Adoptar nuevas estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Riesgos Externos y su Plan de Mitigación.

A Continuación, se describen los riesgos externos y su correspondiente plan de mitigación.

Tabla N° 16 Tabla de Riesgos Externos y su Plan de Mitigación.

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación
Caída en la economía	Efectos negativos en el crecimiento del negocio, caída en las ventas del servicio.	Contar con un plan de contingencia que abarque crear y potenciar nuevas áreas de negocio.
Cambios en las regulaciones fiscales, laborales, estatales.	Impacto directo en la rentabilidad del negocio.	Contar con un plan alternativo para la mejora en la eficiencia, reducción de costos, eficiencia de horas de consultor para aminorar el impacto de dichas variables.
No satisfacción de las expectativas del cliente respecto del servicio.	Variación negativa en el nivel de ventas de GSTI	Búsqueda de valor agregado para mejorar la oferta de servicio.
Competencia en el mercado	Ajustes a la baja respecto de nuestros precios base para desplegar el servicio.	Plan de innovación y mejora respecto de la oferta y post venta de nuestros servicios.
Clientes no fidelizados.	Posible disminución de clientes.	Adoptar medias estratégicas de fidelización.

Fuente: Elaboración propia.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La propuesta hacia el inversionista, está apoyada bajo la frase de “hacerlo participe de una porción de algo que ya existe”. El flujo se evaluó a 5 años con una valoración de activos del negocio a esa fecha, resultando totalmente positivo y atractivo para el concepto de inversión.

En términos prácticos GSTI, al ser una empresa que ya está en marcha hace 7 años, los mayores costos asociados a la propuesta son hundidos, apostando así a que la inversión inicial es baja y sería solo destinada a capital de trabajo (debemos pagarles el sueldo a nuestros consultores, ya que son nuestro mejor activo para brindar el servicio), convirtiendo su monto en algo completamente deseable de acuerdo al retorno esperado.

Nuestro potencial inversionista debe considerar que el riesgo potencial se evaluó a 5 años, pero con ingresos promedio que fluctúan entre las UF 6.000 Y UF 39.000.- Estos ingresos son atractivos en función del retorno y el proyecto propia mente tal no es riesgoso, estableciéndolo como servicio y no como un producto tangible.

La inversión total es de \$53.500.000.- se necesita financiar un 50% con préstamo y el otro 50% con un socio capitalista. Básicamente los \$ 26.750.000.- iniciales son para cumplir con los pagos de remuneraciones futuras y una pequeña parte de equipamiento del negocio para brindar un servicio de alta calidad.

Se espera de acuerdo a nuestra experiencia y conocimiento del mercado y una cartera de clientes ya rentabilizada, iniciar el primer año con un estimado de 2 proyectos e ir incrementado en uno el año 2019 – 5 para el año 2020 – 8 para el año 2021 y 13 para el año 2022.

X. CONCLUSIONES

Actualmente las empresas chilenas, siguen tomando decisiones de manera desinformada proponiendo hacia el interior de la organización proyectos de índole tecnológicos con el fin de satisfacer una necesidad puntual, desconociendo así una visión transversal que conlleva una actividad mucho mayor y que involucra por lo general a más unidades de negocio dentro de una compañía. Por otro lado, existen empresas consultoras de Tecnología que siguen fomentando estas prácticas, vendiendo integración de aplicaciones o desarrollo de software a medida, contribuyendo a la creencia que el problema se resuelve simplemente con la instalación de una aplicación tecnológica, y no con un análisis del como esta herramienta se integra en un ecosistema operativo y de negocios. Lo anterior sumado a las experiencias de clientes en donde reconocen que mientras la empresa consultora (proveedor) permanece en la organización (cliente), el flujo de trabajo y de producción se da en perfectas condiciones, y ante alguna duda la respuesta es eficiente y la operación continua. Llegado el minuto en donde el consultor ya no está en la empresa, las dudas los tiempos y la operación se ven afectados, entendemos aquí que la capacidad de operación y gestión no fue abordada dentro del proyecto y/o servicio ofertado, y por consiguiente el cliente deja de cumplir sus propios compromisos.

La presente oportunidad de desarrollar un nuevo servicio dentro de la consultora GSTI, es atractiva, desafiante y con alto valor agregado, al ser ya una empresa en marcha con más de 7 años de trayectoria y un universo de 20 clientes (grandes empresas como Entel, Salcobrand, Banco Bice, Clínica Alemana, entre otros), tiene el grado de madurez necesaria y la experiencia del como brindar el desarrollo de la capacidad. Lo que GSTI busca a través de su servicio tipo boutique, es que el conocimiento, la gestión y los pasos para operar sean transferidos en el desarrollo de la consultoría, cumpliendo la máxima que esta empresa se ha propuesto. Sus clientes pueden y deben desenvolverse solos, independientes de la presencia de ellos.

Por el lado Operacional, está declarada la cadena de valor del negocio lo que permite identificar claramente el CORE business de GSTI y las unidades de apoyo para desplegar el valor agregado que queremos. La experiencia, el capital humano y profesional están en perfecta sintonía para la ejecución del nuevo servicio, y todo lo anterior esta sustentado en alianzas estratégicas con partner de Negocio y software (bpm´online).

Por otro lado, al revisar el análisis financiero, los indicadores muestran una evolución positiva desde el primer año de funcionamiento del servicio. “Capacidad en la Gestión de Compromisos”, es una idea de negocio que genera valor a cualquier inversionista, considerando que la tasa de descuento es 6,52%, el VAN del proyecto es de UF 20.119 y considera una TIR de 59% que supera el costo de rendimiento financiero, hacen recomendable, aceptable y atractivo el proyecto. El costo de la inversión no es alto, la misma será financiada con un socio capitalista y vía crédito financiero. Luego se calcula una nueva tasa para la sustentabilidad referido a premio por liquidez y startup del 12,02% generando un valor de continuidad del UF 142.010.

XI. ANEXOS

Anexo N° 1: Cuadrado Mágico de Gartner para el CRM Customer Engagement Center (CEC)

Publicado: 04 de mayo de 2016, Analista (s): Michael Maoz, Brian Manusama

Resumen

Las posiciones de los vendedores en este Cuadrante Mágico reflejan la creciente demanda de aplicaciones de servicio al cliente basadas en la nube para apoyar a los agentes que se involucran con los clientes a través de múltiples canales. Sigue siendo el caso de que ningún proveedor ofrece un conjunto que cumpla con todas las necesidades globales e intersectoriales.

Supuestos de Planificación Estratégica

Hasta el año 2017, el 50% de las organizaciones seleccionarán SaaS para el soporte complejo de procesos empresariales.

En 2018, a medida que se construyan más aplicaciones para un modelo basado en la nube y como proveedores instalen centros de datos en Europa y Asia, el SaaS surgirá como un factor esencial de selección para centros de CRM en todas las áreas geográficas y complejidad de procesos.

A lo largo de 2018, se requerirá un ecosistema que contenga al menos cuatro tipos de productos para construir el centro ideal de participación del cliente, cuyo núcleo será un sistema inteligente para la gestión de casos de CRM.

Definición / descripción del mercado

Este Cuadrante Mágico examina el mercado mundial de servicios de atención al cliente y aplicaciones de soporte diseñados para atraer a los clientes a través del canal que estén utilizando cuando necesiten asistencia. Abarca una amplia gama de aplicaciones de servicio al cliente para organizaciones con Centros de Intercambio de Clientes (CECs) que van desde los muy pequeños (menos de 20 agentes) hasta los medianos (50 agentes) y los muy grandes (más de 20.000 agentes).

En el corazón de una CEC se encuentra un sistema de gestión de casos y resolución de problemas. Requiere una fuerte capacidad para crear, dividir, federar, unir, asignar y escalar casos, si no es para ser de beneficio meramente marginal para una iniciativa de CRM.

Las funcionalidades evaluadas en este Cuadrante Mágico incluyen las de resolución de servicios habilitados para el conocimiento, gestión de redes sociales y gestión de ofertas. También se evalúan las herramientas de asistencia de interacción y los paneles de análisis de servicios. Idealmente, las aplicaciones deben tener herramientas tanto para agentes como para clientes, diseñadas en una plataforma común.

Consideramos lo siguiente como capacidades y características críticas:

- ✓ Gestión de casos / resolución de problemas / servicios (y control de datos maestros de clientes)
- ✓ Una solución de gestión del conocimiento
- ✓ Un conjunto completo de autoservicio de clientes, con soporte para canales web y móviles
- ✓ Soporte en tiempo real de toma de decisiones y análisis predictivo para agentes
- ✓ Un motor de reglas de negocio adaptable
- ✓ Gestión de retroalimentación empresarial

Además, llamamos la atención de los lectores sobre el mayor énfasis puesto este año en lo siguiente:

- ✓ Orientación y consolidación de los agentes (capacidades integradas de gestión del capital humano)
- ✓ Conexión a Internet de las cosas (IoT)
- ✓ Minería contextual de voz y texto
- ✓ Instancias globales del sistema
- ✓ Funcionalidad y flujo de trabajo específicos de la industria
- ✓ Capacidades multimodales, como el soporte para chat dentro del servicio de autoservicio móvil

- ✓ Soporte móvil nativo para el servicio al cliente del proveedor y las aplicaciones empresariales de soporte
- ✓ Análisis analítico en tiempo real y predictivo que identifican las razones de las llamadas y su probable resolución
- ✓ Sistemas escalables basados en la nube
- ✓ Participación en los medios sociales
- ✓ Acción sugerida del agente siguiente
- ✓ Soporte tanto para autoservicio como para servicio asistido en diferentes tipos de dispositivos

Las ponderaciones de la funcionalidad de software para este Cuadrante Mágico, que reflejan los requisitos más comunes expresados por los clientes de Gartner, y nuestra visión de cómo evolucionan los requisitos, son las siguientes:

- ✓ Gestión de casos / resolución de problemas / servicios (y controles de datos maestros de clientes): 15%
- ✓ Solución de conocimiento: 15%
- ✓ Soporte de decisiones en tiempo real: 10%
- ✓ Apoyo de comunidades colaborativas en línea: 10%
- ✓ Correo electrónico integrado, chat (incluyendo chat en aplicaciones móviles externas), herramientas de colaboración: 10%
- ✓ Optimización y creación de búsquedas en varias fuentes: 10%
- ✓ Participación en los medios sociales y monitoreo de la comunidad: 5%
- ✓ Soporte completo de clientes que utilizan dispositivos móviles (como soporte para mensajería, chat y contenido móvil): 5%
- ✓ Motor de reglas de negocio adaptable: 5%
- ✓ Soporte de videotecas y chat de video con clientes que utilizan la Web y dispositivos móviles: 5%
- ✓ Gestión de retroalimentación empresarial: 5%

- ✓ Análisis predictivo de clientes: 5%
- ✓ Oferta de gestión / capacidad de ventas: Sin ponderación, pero se considera una buena característica adicional

Asistente de cliente virtual / capacidad proactiva del agente inteligente: Sin ponderación, pero considerada una buena característica adicional

Tenga en cuenta que cualquier proveedor cuyo producto no controle los datos maestros del cliente durante la interacción con el cliente no podría ser considerado un Líder en este Cuadrante Mágico, pero podría ser considerado un Challenger, un Jugador de Nicho o un Visionario.

Los factores que afectaron nuestras evaluaciones incluyeron la extensión de la presencia de un proveedor en el mercado y el impulso observado de su crecimiento. Un vendedor con ventas estancadas o una organización ineficaz de marketing debe preocupar a los posibles compradores.

Cuadrante Mágico

Figura Cuadrante Mágico para el Centro de Contratación de Clientes CRM



Fuente: Gartner (mayo de 2016)

Puntos fuertes y precauciones de los proveedores (extracto de los que competiremos)

bpm'online

Los clientes de negocios medianos de Gartner favorecen a “bpm'online” por su capacidad de ofrecer funcionalidad de marketing y ventas, además del servicio al cliente. Los resultados de una encuesta de Gartner de 150 empresas que buscan una solución CEC muestran que el reconocimiento de nombre de “bpm'online” está limitado principalmente a Europa central y el Reino Unido; También se conoce, en menor medida, en los EE.UU. “bpm'online” tiene oficinas en el Reino Unido, los EE.UU., Australia y Europa del Este. Sus puntos fuertes son la configuración fácil y la provisión de procesos que guían a los usuarios a través de los pasos más apropiados para asegurar interacciones efectivas con el cliente. Su componente multicanal CEC permite a los clientes gestionar sus interacciones,

independientemente del canal, a través de una interfaz de usuario central con capacidades integradas de gestión de conocimientos y gestión de casos.

FORTALEZAS

- ✓ El producto de “bpm’online” admite configuraciones tanto locales como basadas en la nube, proporcionando así una mayor flexibilidad de implementación.
- ✓ Los clientes de referencia puntúan altamente a “bpm’online” por las capacidades de enrutamiento y gestión de casos de su producto, como se esperaría a la luz del enfoque orientado a procesos de este proveedor.
- ✓ El producto de “bpm’online” es fácil de configurar y modificar, con formación. Su escalabilidad y seguridad destacan, y recibió los puntajes más altos por facilidad de uso.
- ✓ “bpm’online” obtuvo una alta calificación en los resultados de la encuesta por "costo a valor", por lo que, aunque no es necesariamente la opción menos costosa, los clientes perciben su sofisticación adicional para que valga la pena el gasto asociado.

PRECAUCIONES

- ✓ Aunque “bpm’online” tiene un buen ecosistema de socios, los clientes informan que hace poco uso de los socios de implementación. Esto puede reflejar su facilidad de configuración y la falta de uso en entornos de usuario complejos.
- ✓ Los clientes de “bpm’online” suelen recurrir a tecnologías de terceros para canales como las redes sociales, el chat móvil y el vídeo.
- ✓ Los clientes de referencia indicaron que esperaban mejores capacidades de integración de las que recibían de “bpm’online”.
- ✓ “bpm’online” parece apuntar al mercado medio, y la mayoría de sus clientes de referencia (más del 60%) están en Europa. Su idoneidad para organizaciones más grandes fuera de Europa necesita una cuidadosa verificación.

Microsoft

Las empresas que han decidido profundizar sus competencias en las aplicaciones empresariales de Microsoft son los objetivos del servicio de Microsoft Dynamics CRM. Este producto es la segunda aplicación más solicitada para los escritorios de agentes de servicio al cliente, de acuerdo con los datos de consulta de clientes de Gartner. Microsoft Dynamics

CRM 2016, aunque todavía sin clientes de referencia, muestra mejoras significativas en las capacidades en línea y la integración con otros activos de Microsoft. Es uno de los productos de menor costo de su clase. Debido a que Microsoft ofrece versiones tanto locales como en línea con las mismas funcionalidades o similares y soporta una amplia gama de idiomas locales, es una de las pocas opciones disponibles para las organizaciones en regiones o industrias que no pueden o no pueden usar la nube.

FORTALEZAS

- ✓ Microsoft Dynamics CRM 2016 combina capacidades de ventas, servicios y marketing, e integra perfectamente con otros activos de Microsoft, como Exchange, Office y SharePoint. Las mejoras continuas en la interfaz de usuario (por ejemplo, una mejor disposición de la pantalla, secuencias de comandos intuitivas y pulsaciones de teclas reducidas) ayudan con las tareas estándar.
- ✓ Microsoft tiene una sólida posición financiera y compromiso con su línea de productos de CRM, centros de datos globales y ventas, marketing y servicio al cliente. También tiene acceso a muchos recursos de desarrolladores y socios de implementación global.
- ✓ Una vez que las referencias demuestren una estrecha integración entre Microsoft Dynamics CRM 2016 y Azure Services, como Social Engagement, Unified Customer Intelligence, Telemetry Stack y LearningPath, los futuros compradores encontrarán estos emocionantes complementos.
- ✓ Microsoft ha agregado Unified Service Desk, "click for care" y servicio de campo basado en la nube a su línea de productos, lo que ha mejorado la cobertura de sus funcionalidades.

PRECAUCIONES

- ✓ Microsoft se enfrenta a una competencia extremadamente dura por el servicio al cliente basado en la nube en el mercado de CRM. Debe hacer más para aumentar su amplitud de gestión y preventas y personal de ventas directas, una escasez de lo que conduce a mensajes sub-óptimos y demostraciones de productos. No hay ejemplos de CEC basados en Microsoft que sean al mismo tiempo complejos, grandes, globales y basados en la nube.
- ✓ Microsoft Dynamics CRM 2016 no está diseñado actualmente para industrias específicas. Microsoft tiene sólo un número limitado de socios que han construido plantillas o mercados que pueden utilizarse entre empresas y actualizarse fácilmente.

- ✓ Los clientes de referencia informaron de una serie de problemas relacionados con el proyecto, desde la falta de capacidades de flujo de trabajo fuertes hasta problemas de rendimiento durante la ampliación de proyectos piloto, hasta dificultades para personalizar la interfaz y actualizar a la nube desde las versiones locales del producto. Sin embargo, las versiones recientes de Microsoft Dynamics CRM minimizan estos problemas.
- ✓ La mala trayectoria de Microsoft para atraer socios ISV es un problema para los clientes que desean tapar las lagunas de funcionalidad en su oferta. Recientemente, sin embargo, Microsoft ha avanzado en esta área.
- ✓ Los clientes han expresado su preocupación por la falta de socios profesionales capacitados de Microsoft que comprendan los mejores centros de servicio al cliente y la mejor manera de configurar Microsoft Dynamics CRM en sus industrias y partes del mundo. Aunque Microsoft tiene buenas herramientas de desarrollo, los clientes no las encuentran dirigidas a escenarios de servicio al cliente y soporte.

SalesForce

Salesforce tiene cinco nubes de aplicaciones de negocios: Nube de ventas, Nube de servicio, Nube de marketing, Nube de comunidad y Nube de análisis, además de su Nube de aplicaciones e IoT Cloud. A partir del 2T16, Salesforce contaba con más de 6.500 millones de dólares en ingresos y una destacada presencia en mercados clave, es decir, apareció como el proveedor líder en listas de ventas de servicios de atención al cliente B2B y soluciones de soporte vistas por Gartner seis veces más que su rival más cercano. Gartner estima que el 40% de los nuevos ingresos de Salesforce provienen de Service Cloud en 2015, lo que convierte a Salesforce en el principal proveedor de CEC, medido por el volumen de ventas. Sin embargo, Salesforce no es líder en complejos centros de servicio B2C.

FORTALEZAS

- ✓ Para las operaciones de servicio al cliente de B2B, especialmente aquellas con una presencia establecida de Salesforce en el departamento de ventas, Service Cloud es un producto de selección rutinaria en Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Australia y Nueva Zelanda. Las nuevas asociaciones están llevando a Salesforce al sector público, comunicaciones y medios de comunicación, seguros y seguros de salud.

- ✓ Los nuevos clientes claves -tanto B2B como B2C- han demostrado suficiente fe en el producto de la CEC y en la consola de servicio para invertir más de 10 millones de dólares al año en Salesforce, mientras que los sistemas y / o sistemas locales se retiraron de los competidores que estaban al final del año, etapa de la vida. Consideran que la plataforma de aplicaciones de Salesforce es un activo estratégico.
- ✓ La enorme influencia de Salesforce en el mercado ha atraído una lista global de integradores de sistemas clave y más de 600 proveedores de software complementarios.
- ✓ El producto Community Cloud de Salesforce para la colaboración interna y el comercio digital se está convirtiendo en un diferenciador, al igual que sus nuevas capacidades de análisis. La adopción de éstos suele ser el primer paso en una aplicación más compleja. Como tal, Community Cloud es un buen lugar para aprender las fortalezas y debilidades de los productos de Salesforce en general.
- ✓ Salesforce es el líder claro en este mercado.

PRECAUCIONES

- ✓ La funcionalidad out-of-the-box de Salesforce es bastante genérica, aunque la compañía ha entregado una hoja de ruta de la industria y está construyendo capacidades específicas de la industria. A menudo, los usuarios empresariales se sorprenden del grado de esfuerzo necesario para lograr una solución con los flujos de trabajo y las capacidades de casos que necesitan.
- ✓ Las organizaciones de servicio al cliente avanzadas pueden sentirse frustradas por la falta de funcionalidad de gestión de datos maestros de Salesforce y por la naturaleza simple de sus paneles de control e informes para los KPI. Esto se aplica especialmente a los compradores que esperan un enfoque en la optimización de la fuerza de trabajo.
- ✓ El nuevo entorno de desarrollo de Lightning de Salesforce está avanzando, pero para entornos de servicio a los clientes complejos y de alto volumen, su interfaz de usuario puede no ser la preferida. A partir del 2T16, no hay ejemplos de CECs grandes y complejos (aquellos con un alto volumen de interacciones y cinco o más puntos de integración con datos vivos de sistemas heredados) usando la interfaz de usuario de Lightning.

- ✓ Los clientes han expresado su preocupación por los altos precios y el bloqueo de proveedores, una vez que integran múltiples componentes de Salesforce. A medida que los clientes obtienen capacidades CEC más complejas, encuentran complejidades de mantenimiento que no eran evidentes cuando las instalaciones eran más sencillas, y encontraron que estas, combinadas con los costos de software, producen un costo total de propiedad más alto de lo esperado.
- ✓ Las características tales como chat móvil, descubrimiento de contenido intuitivo para el autoservicio del cliente, administración de retroalimentación empresarial, mejor acción en tiempo real, admisión y enrutamiento de correo electrónico y enrutamiento de interacción multicanal son mejor manejados por los socios de Salesforce.
- ✓ Salesforce todavía ofrece una capacidad limitada para construir y soportar un producto B2C CEC de clase mundial (por ejemplo, uno que requiere integraciones y soporte continuo de conmutadores telefónicos, intercambios de correo electrónico y sistemas de procesamiento en tiempo real back-end). Para CEC de gran escala y alto volumen, donde los procesos deben sincronizarse y monitorearse continuamente, como en banca minorista, originación de préstamos, administración de pólizas de seguros, procesamiento de facturas y administración de fraudes, recomendamos consultar referencias para implementaciones de tamaño y complejidad similares.

SugarCRM

SugarCRM es uno de los 10 mejores vendedores de productos de CRM para el servicio y soporte al cliente, de acuerdo con los datos de la encuesta de clientes de Gartner. Es una compañía privada con ingresos de \$ 100 millones en 2015 (estimaciones de Gartner), de los cuales el 25% puede ser atribuible al sector de la CCA. La mayoría de los despliegues de SugarCRM en el sector de la CCA están en pequeñas y medianas organizaciones de apoyo.

FORTALEZAS

- ✓ El producto CEC de SugarCRM está disponible en todo el mundo, tanto local como en la nube, lo cual es una gran ventaja para las empresas preocupadas por la latencia. SugarCRM continúa lanzando mejoras frecuentes.
- ✓ Las características básicas de SugarCRM para la resolución de problemas y la administración de casos, así como el enrutamiento de casos, fueron altamente calificadas por los clientes para la facilidad de configuración y administración. Es

relativamente sencillo para los clientes asumir el mantenimiento del sistema, la configuración y la personalización después de la implementación. Recientemente, SugarCRM ha realizado mejoras significativas en el flujo de trabajo y el enrutamiento.

- ✓ La interfaz de SugarCRM es fácil de configurar y navegar. SugarCRM utiliza una pila de código abierto, con PHP como su núcleo de lenguaje de extensión, que ofrece a los clientes acceso a un número significativo de desarrolladores de código abierto en todo el mundo.
- ✓ Las organizaciones de apoyo de pequeñas y medianas empresas que ya utilizan o planean implementar la automatización de ventas, especialmente en la configuración de B2B, deben considerar la inclusión en la lista del producto de SugarCRM. El costo de su software está por debajo del promedio de los cinco primeros proveedores de soluciones de CEC.

PRECAUCIONES

- ✓ Los clientes de referencia anotaron que el producto de SugarCRM estaba por debajo del promedio para la gestión de retroalimentación de la empresa, escalabilidad de casos y enrutamiento, gestión avanzada de correo electrónico, gestión del conocimiento y análisis predictivo.
- ✓ Las implementaciones de SugarCRM para CECs y servicio al cliente son principalmente locales, y pocas cuentan con integración de telefonía por computadora o abastecen a más de 100 agentes de soporte en múltiples ubicaciones. Los clientes más grandes de la nube identificaron problemas de latencia del sistema.
- ✓ El producto de SugarCRM no es fuerte en términos de proporcionar plantillas de la industria o funcionalidad específica de la industria, flujos de procesos empresariales o herramientas de modelado listos para usar. SugarCRM cuenta con socios para ofrecer soluciones específicas de la industria.
- ✓ Gartner no ha visto una organización internacional de soporte al cliente utilizando el producto de SugarCRM en un formato tradicional SaaS / cloud en múltiples ubicaciones. Varias implementaciones de SugarCRM utilizan capacidades de nube e híbridas para administrar implementaciones distribuidas en instancias instaladas localmente.

Zendesk

Zendesk ha crecido para dar soporte a 70.000 clientes en todo el mundo, de los cuales, según estimaciones, el 80% tiene pequeñas implementaciones para menos de 20 usuarios. Durante 2015 y 2016, Gartner ha visto, sin embargo, casos de despliegues de Zendesk entre 100 y 250 usuarios. Zendesk es una compañía que cotiza en bolsa y que ahora tiene más de 1.200 empleados y más de \$ 200 millones en ingresos anuales, y una tasa de crecimiento de ingresos superior al 60%. Su producto tiene un modelo de suscripción SaaS basado en la nube y apela principalmente a entidades con organizaciones de soporte de mediano tamaño. Zendesk tiene varios paquetes de productos, pero evaluamos sólo el paquete Enterprise para este Cuadrante Mágico.

FORTALEZAS

- ✓ Zendesk ofrece una interfaz de usuario intuitiva. Es sencillo de configurar y su diseño receptivo permite su implementación en sitios web, aplicaciones móviles y CEC.
- ✓ La adición de analítica, predicción de satisfacción y capacidades avanzadas de voz, así como mejores herramientas de diagnóstico y pruebas, y funciones de monitoreo y notificación de seguridad, ha mejorado el producto de Zendesk.
- ✓ Los clientes de referencia consideran que los componentes del producto ofrecen una buena relación calidad-precio, especialmente para centros de soporte de entre 20 y 400 usuarios, en los que no son esenciales modelos de procesos empresariales profundos y plantillas de la industria.
- ✓ La arquitectura SaaS permite que el producto de Zendesk se despliegue en la mayoría de los mercados clave del mundo.
- ✓ Zendesk tiene una buena presencia en Europa Occidental y los EE.UU. También tiene oficinas en Australia, Brasil, Japón y Singapur.

PRECAUCIONES

- ✓ El producto de Zendesk recibió puntuaciones bajas de clientes de referencia por su participación en los medios sociales, la gestión de comentarios empresariales, la gestión avanzada de conocimientos y la administración compleja de flujo de trabajo de correo electrónico.

- ✓ No hemos podido validar la solución de Zendesk para organizaciones de soporte al cliente grandes y / o complejas (aquellas con un alto volumen de interacciones y cinco o más puntos de integración con datos activos de sistemas heredados). Los clientes potenciales deben exigir referencias específicas de industria, geografía y proceso antes de proceder.
- ✓ La configuración de procesos complejos con el producto de Zendesk es difícil. También es difícil crear equipos de soporte complejos - las reglas de enrutamiento y escalado suponen un desafío - y admitir varias organizaciones dentro de una sola instancia. Todavía tenemos que ver una referencia de Zendesk para una implementación global, "seguir al sol".
- ✓ Las empresas que requieren cambios en los procesos de negocio deben saber que Gartner no ha detectado ninguna tendencia significativa para los integradores de sistemas y las consultorías de CRM para construir las prácticas de Zendesk.

Cuadrante

Leaders (Líderes)

Los Líderes demuestran que la Integridad de la Visión y la Capacidad de Ejecutar esa visión a través de productos, servicios, cifras de ventas y nuevas referencias sólidas para múltiples geografías e industrias. Los clientes informan que estos proveedores ofrecen altos niveles de valor y retorno de su inversión. Los equipos de desarrollo de estos vendedores tienen una visión clara para el emergente ámbito de compromiso del cliente y el futuro "móvil primero". Ellos diseñan productos flexibles que tienen reglas de negocio fácilmente cambiables. Ellos factor en el impacto en los requisitos de servicio al cliente de análisis avanzado, el compromiso de medios sociales y el IoT (incluidos los dispositivos wearables).

Una característica de un Líder es que los clientes buscan pistas sobre cómo innovar en el servicio al cliente en áreas tales como análisis en tiempo real para y sobre clientes, sensores incorporados en otros equipos, soporte móvil y extensión a comunidades sociales. Un líder no necesariamente conduce a un cliente hacia el vendedor "bloqueo", sino que proporciona la apertura a un ecosistema. Los clientes indican que los productos de Leaders han mejorado la posición competitiva de su organización y han ayudado a reducir los costos.

Los Líderes demostraron \$ 50 millones en ventas a nuevos clientes durante 2015.

Challengers (Retadores)

Los desafiantes o retardores demuestran un alto volumen de ventas en sus mercados elegidos, es decir, más del 30% de su nuevo negocio proviene de más de una industria y más del 50%

de las nuevas ventas provienen de las ventas a la base instalada más amplia. Los desafiantes comprenden las necesidades cambiantes de sus clientes, pero no pueden llevarlos a nuevas áreas funcionales con una visión fuerte y liderazgo tecnológico. En este sentido, siguen a los visionarios.

Los desafiantes a menudo tienen una fuerte presencia en otras áreas de aplicación, pero no han demostrado una comprensión clara de cómo ganar nuevos negocios en el mercado CRM CEC fuera de la base instalada. Por lo tanto, pueden no estar bien posicionados para capitalizar las tendencias emergentes. Sin un modelo de nube de arquitectura SaaS, por ejemplo, un proveedor no puede ser un Líder (por muy bien que lo haga en términos de otros criterios), pero puede ser un Challenger. Los desafíos frecuentemente carecen de una fuerte presencia mundial y socios de despliegue. A menudo, sus recursos de desarrollo de productos se dividen en múltiples ofertas.

Los Challengers demostraron \$ 50 millones en ventas a nuevos clientes durante 2015.

Visionaries (Visionarios)

Los visionarios están por delante de muchos competidores en la entrega de productos innovadores y modelos de entrega. Ellos anticipan las necesidades emergentes y cambiantes de servicio al cliente y se mueven en los nuevos sectores asociados con ellos. Tienen un fuerte potencial para influir en la dirección del mercado CRM CEC, pero son limitados en términos de ejecución o historial. Típicamente, sus productos y su presencia en el mercado aún no están completos o establecidos lo suficiente como para desafiar a los Líderes.

Niche Players (Jugadores de nicho)

Los jugadores de nicho ofrecen productos importantes que ofrecen funciones CRM CEC únicas, u ofertas para industrias o áreas geográficas específicas. Pueden ofrecer carteras completas, pero presentan debilidades en una o más áreas importantes. Podrían, por ejemplo, ser expertos regionales con capacidad limitada para satisfacer las necesidades mundiales. Pueden centrarse en el apoyo a un pequeño número de grandes empresas o un gran número de pequeñas y medianas empresas.

Los Niche Players demostraron por lo menos \$ 7 millones en nuevas ventas de licencias de software a nuevos clientes en dos continentes en dos o más industrias y modelos de negocios en 2015.

Visión general del mercado

Los posibles compradores se enfrentan regularmente a dos problemas que reflejan la complejidad de este mercado.

La primera es la complejidad de la información requerida para apoyar a los clientes y la complejidad de las reglas y procesos empresariales que enmarcan los pasos dentro de cada interacción. Puede ayudar a los compradores potenciales a saber que:

- ✓ Para los modelos de procesos de servicio al cliente más simples, los proveedores que dominan las conversaciones de Gartner con los clientes son (por orden alfabético) Microsoft, Oracle (Oracle Service Cloud), Salesforce (incluida Desk.com), SugarCRM y Zendesk. Sin embargo, también recomendamos regularmente que los clientes consideren Astute Solutions, Wilke Global y Zoho.
- ✓ Para reglas y procesos de negocios más complejos, tendemos a discutir “bpm’online”, CRMnext, mplsistemas, Pegasystems, SAP (SAP CRM) y Verint, pero también hablamos de Oracle (Siebel) y Vertical Solutions.
- ✓ Para más funciones especializadas para la participación de los clientes sociales y el autoservicio, a menudo recomendamos los siguientes vendedores para uso de agentes de servicio al cliente: Coheris, Conversocial, Dimelo, eGain, Moxie y SpiceCSM.

La segunda cuestión se refiere a la disponibilidad y aplicabilidad de las soluciones basadas en la nube. Como un modelo de entrega para CRM CECs, SaaS está siendo aceptado y preferido por muchas organizaciones. Sin embargo, en muchas partes del mundo, y en algunas industrias y entornos, las aplicaciones empresariales de servicio al cliente basadas en la nube aún no son preferidas, debido a problemas de residencia de datos y latencia. Estas áreas incluyen:

- ✓ Ubicaciones donde hay mayor precaución sobre SaaS, debido a preocupaciones sobre privacidad de datos, latencia y disponibilidad de aplicaciones. Los ejemplos notables son Europa central y del este, muchas partes de Asia (incluyendo la India y China) y Suramérica.
- ✓ Gobiernos nacionales / federales y organizaciones sanitarias sujetas a regulaciones estrictas.
- ✓ Entornos complejos con altos volúmenes de llamadas, altos volúmenes de transacciones e integración en tiempo real con sistemas heredados, lo que puede ralentizar el rendimiento.

En nuestras evaluaciones, indicamos cuándo vemos un desafío potencial para un producto en vista de estos factores.

En 2015, para más de la mitad de los nuevos despliegues de la CEC en todo el mundo estaban basados en SaaS, y al menos el 85% de los CEC utilizaban alguna forma de aplicación SaaS (a menudo para una capacidad específica, como la gestión del conocimiento, O chat de video).

En 2016, las soluciones completas de servicio al cliente entregadas como SaaS seguirán siendo más prominentes en B2B, en los centros de contacto de bajo volumen y en los centros B2C que no requieren mucho proceso.

Integridad de la visión

Comprensión del mercado: Capacidad del vendedor para entender los deseos y necesidades de los compradores y traducirlos en productos y servicios. Los vendedores que muestran el mayor grado de visión escuchan y comprenden los deseos y necesidades de los compradores, y pueden dar forma o mejorar a aquellos con su visión agregada.

Estrategia de Marketing: Un conjunto claro y diferenciado de mensajes consistentemente comunicados en toda la organización y externalizados a través del sitio web, la publicidad, los programas de clientes y las declaraciones de posicionamiento.

Estrategia de **Ventas:** Es la estrategia de venta de productos que utiliza la red adecuada de afiliados directos, indirectos y de marketing, servicio y comunicación que amplían el alcance y la profundidad del alcance del mercado, las habilidades, la experiencia, las tecnologías, los servicios y la base de clientes.

Estrategia de **oferta (producto):** enfoque del proveedor para el desarrollo y la entrega de productos que enfatiza la diferenciación, la funcionalidad, la metodología y los conjuntos de características, ya que se correlacionan con los requisitos actuales y futuros.

Modelo de negocio: La solidez y la lógica de la propuesta de negocio subyacente del proveedor.

Estrategia **vertical** / industrial: La estrategia del vendedor para dirigir recursos, habilidades y ofertas para satisfacer las necesidades específicas de segmentos de mercado individuales, incluyendo mercados verticales.

Innovación: Esquemas directos, relacionados, complementarios y sinérgicos de recursos, experiencia o capital para fines de inversión, consolidación, defensiva o preventiva.

Estrategia Geográfica: Es la **estrategia del** vendedor para dirigir los recursos, las habilidades y las ofertas para satisfacer las necesidades específicas de las geografías fuera

del "hogar" o de la geografía nativa, ya sea directamente o a través de socios, canales y subsidiarias según sea apropiado para esa geografía y mercado.

Anexo N° 2: Descripción de Actores de Mercado por Tamaño de Proyecto

- ✓ Implementadores de Proyectos de Más de USD 500.000: Aquí se sitúan los grandes actores del mercado global como Accenture, Deloitte, IBM, PwC entre otros, todos implementadores que están en el cuadrado mágico de Gartner como Líderes Mundiales. Estos actores no son competencia nuestra directa, puesto que buscan los grandes proyectos de implementación con proyectos de grandes cifras. A sus vendedores (fuente propia) se les exige vender millones de dólares al año para lograr las rentabilidades que buscan estas empresas, que todas cotizan en la bolsa y sus inversores buscan grandes rentabilidades. Los proyectos de menos de 500.000 no les son rentables ni atractivos, debido a que estas empresas tienen modelos de operación altamente costosos puesto que sus vendedores, ingenieros de preventa e implementadores tienen los sueldos más altos de este mercado. Se pueden ver los actores mundiales analizados por Gartner

Figura Cuadrante mágico para CRM y servicios de implementación de la experiencia del cliente, en todo el mundo



- ✓ Implementadores de Proyectos entre USD 201.000 y 500.000. Estos implementadores son grandes empresas del mercado chileno y de latino américa. Acá se sitúan empresas grandes con alcance regional pero no mundial, como Sonda, empresa chilena líder en Tecnologías de la Información en latino américa, TIVIT empresa brasilera que acaba de comprar Synapsis empresa chilena en una operación de \$141 millones de dólares.
- ✓ A estos implementadores no les interesa tanto vender implementaciones, les interesa más vender servicios de outsourcing de TI. En caso de participar en proyectos de implementación, grandes participarán en proyectos a partir de los \$201.000 dólares, puesto que sus operaciones son costosas, aunque pueden participar en proyectos menores a través de departamentos que implementen proyectos de nicho, a bajar no logran precios competitivos. Podríamos decir que estas empresas son competencia indirecta nuestra, podríamos en muy pocos casos toparnos con ellos en los proyectos más grandes que tengamos que para ellos son su piso.

- ✓ Implementadores de Proyectos entre USD 50.000 y 200.000: Estos proyectos son atractivos para todas las empresas implementadoras, integradoras y de consultoría en tecnologías de la información de tamaño Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) que según el Servicio de Impuestos Internos vendan menos de 100.000 UF al año. Estas empresas serán nuestra competencia directa en este segmento de mercado.

Anexo N° 3: Matriz de competidores

Tabla 1 Puntaje Asignado

	GSTI Dux	Nectia	Business Development LA	Zenith	Norvid	Always On	GrowIT	Prime Services	Intesis	Adaptiva	Ponderación
Capacidades de Despliegue (Empresa)											45%
Expertise en Modelos de Negocio (CRM, Social Media, etc.)	7	9	9	9	6	6	8	5	3	4	9%
Habilitadores de Procesos (Levantar, Definir, Documentar, Modelar)	9	8	5	9	3	3	7	3	2	4	9%
Arquitectura Empresarial (Metodología de Diseño de la Solución)	9	4	2	0	0	0	0	0	0	0	9%
Estructuras de Gobierno (Governance)	8	4	5	0	0	0	0	0	0	0	9%
Gestión de Proyectos (Metodología PM)	7	6	7	10	5	5	4	4	7	4	9%
Capacidades de la Solución (Producto y Servicio)											40%
Procesos de Negocio (BPMS)	6	9	9	6	9	5	4	5	3	7	10%
Métricas (Dashboards, KPI's)	8	9	9	6	9	5	4	5	6	2	10%
Gestión de Servicios (Catálogo, SLA)	9	8	7	6	8	5	4	5	3	2	10%
Relacionamiento con Clientes (Cloud CRM Software)	5	9	9	6	9	5	4	5	3	2	10%
Capacidades de Soporte											15%
Soporte Funcional al Modelo (Procesos, Funcionalidad, Gobierno)	6	5	6	5	3	4	3	2	2	1	8%
Soporte Tecnológico (Incidentes, Requerimientos, Mantenimiento)	9	8	7	6	6	7	8	6	8	5	8%

Fuente Propia

Tabla Matriz de Competidores

Capacidades de Despliegue (Empresa)	Competidores											Ponderación
	GSTI Dux	Nectia	Business Development LA	Zenith	Norvid	Always On	GrowIT	Prime Services	Intestis	Adaptiva	Ponderación	
Expertiz en Modelos de Negocio (CRM, Social Media, etc.)	0,6	0,8	0,8	0,8	0,5	0,5	0,7	0,5	0,3	0,4	9%	
Habilitadores de Procesos (Levantar, Definir, Documentar, Modelar)	0,8	0,7	0,5	0,8	0,3	0,3	0,6	0,3	0,2	0,4	9%	
Arquitectura Empresarial (Metodología de Diseño de la Solución)	0,8	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9%	
Estructuras de Gobierno (Governance)	0,7	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9%	
Gestión de Proyectos (Metodología PM)	0,6	0,5	0,6	0,9	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6	0,4	9%	
											45%	
Capacidades de la Solución (Producto) **												
Procesos de Negocio (BPMS)	0,6	0,9	0,9	0,6	0,9	0,5	0,4	0,5	0,3	0,7	10%	
Métricas (Dashboards, KPI's)	0,8	0,9	0,9	0,6	0,9	0,5	0,4	0,5	0,6	0,2	10%	
Gestión de Servicios (Catálogo, SLA)	0,9	0,8	0,7	0,6	0,8	0,5	0,4	0,5	0,3	0,2	10%	
Relacionamiento con Clientes (Cloud CRM Software)	0,5	0,9	0,9	0,6	0,9	0,5	0,4	0,5	0,3	0,2	10%	
											40%	
Capacidades de Soporte												
Soporte Funcional al Modelo (Procesos, Funcionalidad, Gobierno)	0,5	0,4	0,5	0,4	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	8%	
Soporte Tecnológico (Incidentes, Requerimientos, Mantenimiento)	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,4	8%	
											15%	
Total Ponderado	7,5	7,3	6,9	5,7	5,4	4,1	4,1	3,7	3,3	2,8		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 4: Estudio de Proyectos implementados por GSTI, año 2017

Para medir los proyectos exitosos consideramos 3 variables: Alcance, presupuesto y plazos.

De acuerdo a los proyectos realizados por GSTI evaluamos 23 proyectos en cada una de las variables asignándoles un % de cumplimiento individual. Se considera un peso igual para las 3 variables

Para la variable alcance se considera la carta de cierre del proyecto con la entrega de los alcances de la carta Gantt 100% cerrados

Para el presupuesto, se considera 100% a todos los proyectos, puesto que estos fueron contratados llave en mano para que nosotros los implementáramos, por tanto, el cliente no gastó un peso más de lo convenido.

Para la variable plazos, se considera 100% el cumplir con el proyecto con 0 tiempo de desviación, se considera un cumplimiento del 80% si el desvió es hasta un 50% del tiempo de implementación (siendo que nuestros proyectos tienen promedio 4 meses, un desvío del 50% es 2 meses). Y se califica con 0% si el desvío en el plazo es más del 50%

En el total ponderado promediamos un cumplimiento del 87% de proyectos exitosos.

Empresa	Alcance	Presupuesto	Plazos	Ponderado	Resultado (Cumplido >80%)
Cliente 1	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 2	100%	100%	100%	↑ 100%	Cumplido
Cliente 3	100%	100%	0%	↓ 67%	Incumplido
Cliente 4	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 5	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 6	100%	100%	100%	↑ 100%	Cumplido
Cliente 7	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 8	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 9	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 10	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 11	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 12	90%	100%	0%	↓ 63%	Incumplido
Cliente 13	100%	100%	100%	↑ 100%	Cumplido
Cliente 14	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 15	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 16	80%	100%	0%	↓ 60%	Incumplido
Cliente 17	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 18	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 19	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 20	90%	100%	80%	↑ 90%	Cumplido
Cliente 21	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
Cliente 22	80%	100%	80%	↑ 87%	Cumplido
Cliente 23	100%	100%	80%	↑ 93%	Cumplido
					87,0%

Fuente Propia

Anexo N° 5: Descripción del Modelo de Negocio Canvas

Segmentos de Mercado

Basados en el actual análisis de nuestra cartera de clientes, nuestros principales compradores son empresas medianas y grandes, siendo principalmente empresas de servicio, empresas que buscan digitalizarse, automatizar sus procesos y no temen en invertir en tecnologías de la información. Nuestro alcance es principalmente Santiago de Chile, no en desmedro de proyectos en regiones, donde los proyectos cubran los costos de viaje, estadía y viáticos.

Propuesta de Valor

La propuesta de GSTI se basa en entregar una oferta de servicio innovadora, mediante una atención personalizada y la combinación de buenas prácticas en su aplicación, entregando una ruta de digitalización para las empresas que desean entregar a sus clientes una “experiencia de cliente” mediante una visión holística de personas, procesos y sistemas, a través de una solución integral, que les permita habilitar un “Centro de Compromiso con el Cliente”, a través de nuestro equipo de trabajo de consultores experimentados y competentes, que levantarán, definirán e implementarán un “modelo de gestión de compromisos”, que podrá ser soportado por un software de clase mundial, que podrá estar en la modalidad en la nube¹⁴. Finalmente se entregará el soporte al modelo integrado tanto los aspectos de estructuras de personas, procesos y el software.

Relaciones con los Clientes

La relación con los clientes es directa y bidireccional, GSTI ofrece un servicio enfocado a grande y medianas empresas, cuyas áreas de gestión de clientes se convierten en una actividad fundamental, para el control y cumplimiento de su propia actividad de negocio.

El equipo de GSTI, está compuesto de profesionales entrenados y con alto nivel de experiencia, lo que facilita y genera el entendimiento, a la hora de desplegar el servicio ofertado. Adicionalmente las relaciones con los clientes estarán basadas en la fidelización de

¹⁴ Nube es la modalidad de software como un servicio (Software as a Service o SaaS)

clientes a través ganarse confianza de ellos, mediante la competencia (habilidades de ejecutar con expertiz) y cumplimiento de los alcances, hitos y plazos comprometidos en la propuesta ofertada.

Para cada cliente, tendremos asignado un Jefe de Proyecto, quién será el principal gestor de la relación con el cliente, que se preocupará no solo del control del proyecto de implementación, sino que de su posterior soporte al modelo en el tiempo que dure el contrato de servicios.

Nuestro equipo de consultores será quienes entregarán los servicios asociados a la oferta de valor, convirtiéndose en el vínculo entre las aspiraciones y objetivos de los clientes y la tecnología para lograrlos.

La relación de soporte y contacto de primer nivel, será a cargo del Service Desk¹⁵ quienes serán capaces de identificar, registrar, resolver y/o derivar las necesidades básicas de nuestros clientes de contrato.

Canales de Distribución

Los canales de comunicación serán divididos en:

- Equipo de consultores: Quienes son el corazón del negocio, quienes entregan los servicios.
- Service Desk y el Portal de auto-servicio o auto-atención, donde a los clientes podrán escribir un correo, llamar o ingresar al portal, para que reciban atención de soporte a incidentes, consultas y nuevos servicios estándares o soluciones documentadas en la base de conocimientos.
- La nube de GSTI, que el canal de entrega donde el cliente recibe el servicio de la aplicación para consumirlo pagando por su uso, sin tener que invertir dinero en infraestructura, servidores, red y el soporte respectivo.

Modelo de Flujo de Ingresos

El modelo de flujo de ingresos proviene de:

- ✓ **Venta de proyectos**

¹⁵ Service Desk o Mesa de Servicios, unidad que es el único punto de contacto con clientes para atender incidentes, consultas y requerimientos.

A los clientes les venderemos la Capacidad de Compromiso con el Cliente, que como sabemos es la implementación de personas, procesos y sistemas, donde eso se habilitará mediante un proyecto de implementación, que será evaluado en función de las horas hombre requerida para implementar el modelo que cubra las necesidades de los clientes para establecer su Centro de Compromiso del Cliente, partiendo de un proyecto mínimo viable y los elementos particulares que cada cliente podrá requerir.

✓ **Capacitación**

Capacitación en modelos de atención de clientes, buenas prácticas, certificaciones, entrenamientos adicionales en el uso de software CRM, etc.

✓ **Licenciamiento y Suscripción**

Todas las licencias y suscripciones que requieran para los software que implementamos en modalidad on premise¹⁶.

✓ **Consultorías:**

Es considerada toda consultoría, cualquier asesoría que no cubre el contrato de servicios y que a su vez no es un proyecto de implementación. En general cualquier hora hombre que se venda sin un proyecto de implementación asociado, será considerado un servicio de consultoría.

✓ **Contratos de soporte al modelo de capacidades**

Debido a que implementaremos a través de un proyecto la Capacidad de Compromiso con el Cliente, que viene a ser un modelo de estructuras de personas, soportado por un modelo de procesos, que a su vez es soportado por un modelo de aplicativo o sistemas, es que se requiere que ante una necesidad nueva o falla del modelo, GSTI entregue un soporte tanto funcional como técnico, que se hará mediante un contrato de servicios de soporte, mensual con ciertos alcances que permitan satisfacer las necesidades de continuidad del servicio, pero que no implique hacer un proyecto nuevo.

Recursos Claves

¹⁶ On premise es una instalación de software en infraestructura tecnológica del cliente

Los componentes claves para el servicio, están bajo el supuesto de la oportunidad, el alcance, el costo y el tiempo. Para ello se requiere de los siguientes recursos:

✓ **Equipo de Consultores Competente:**

Nuestro equipo de consultores especialistas en las soluciones de gestión de clientes, entregarán la consultoría y conocimiento para implementar la solución tecnológica, estructuras, procesos que permitan desarrollar y potenciar “Capacidad de Compromiso con el Cliente” como una capacidad organizacional. Contaremos con consultores por nivel de conocimiento y experiencia: Consultores Técnicos y Senior:

✓ **Marcos y Metodologías:**

Para conocer a cabalidad la manera y secuencia con la que deberá efectuarse un trabajo, así como estandarizar los eventos rigurosos a los que deberán sujetarse dichas actividades, utilizamos y aplicamos metodologías de trabajo, cada una de las acciones que llevamos a cabo están ordenadas y lo más importante, que el objetivo no sea alcanzado en forma aleatoria, sino que la ejecución del método te garantiza el éxito del logro.

Know how Empresa: La experiencia de 7 años implementando software de gestión, nos ha dado un know how o conocimiento de cómo implementar proyectos exitosos, no solo basta con tener un equipo competente, tener marcos y metodologías, es necesario saber como integrar todo y lograr resultados.

✓ **Partnership Software CRM:**

Asociación o partnership con una empresa que tenga un Software CRM, debido a lo costoso de un proceso de desarrollo de software para Relacionamento con Clientes, la mejor opción, es contar con un recurso clave que es hacerse socio de una empresa que haya desarrollado y madurado un producto CRM, que nos permita habilitar la capa de sistemas integrando la solución rápidamente.

Actividades Claves

Como actividades claves para el modelo de negocio de GSTI se identifica lo siguiente:

✓ **Pre-venta:**

La actividad de pre-venta será realizada como una función o rol que estará a cargo de los consultores senior en un % dedicación a dicha función. Entregarán soporte al equipo de ventas, estarán a cargo de la preparación de la propuesta de solución de las necesidades o requerimientos levantada por el vendedor. Tendrán a cargo la preparación del documento oferta técnica.

✓ **Ventas:**

Contaremos con un equipo de vendedores consultivos, preparados para escuchar al cliente, identificar necesidades y levantar oportunidades. Los vendedores contarán con el soporte de ingenieros de pre-venta para modelar y presentar propuestas que satisfagan las necesidades, dolores, preocupaciones de nuestros clientes en el ámbito de la “Gestión de Clientes”.

✓ **Marketing:**

El marketing será clave para la generación de demanda, posicionamiento y fidelización. Cuando hablamos vender capacidades organizacionales, en este caso de Gestión de Clientes, deberemos dar a conocer en el mercado que es una capacidad primero que todo, qué razones debo tener implementarla y sus beneficios, finalmente por qué contratarnos a nosotros para hacerlo.

✓ **Gestión de Proyectos:**

La actividad de proyectos es crucial para la implementación exitosa de la “Capacidad Gestión de Servicios al Cliente”. Cada proyecto tendrá un jefe de proyecto quién lidera y controla la ejecución de la implementación de acuerdo al alcance y planificación. La planificación se controlará a través de una carta Gantt que deberá tener las actividades, hitos y entregables del proyecto contratado.

✓ **Soporte a Clientes:**

Esta actividad es primordial para darle continuidad al modelo integral implementado, donde los clientes podrán acceder a través del Service Desk o Portal de auto-atención a los servicios de soporte.

Asociaciones Claves

En nuestra constante búsqueda por mejorar y entregar mayor valor a nuestros clientes, hemos generado relaciones estratégicas con empresas líderes del mercado mundial como: OTRS,

NAGIOS, BARAMUNDI entre otros. De esta manera pasan a ser un partner tecnológico de software para GSTI.

Para soportar la oferta de valor del nuevo servicio, requerimos como se mencionó en los recursos clave, una asociación con un partner de Software CRM, que hasta este momento la empresa y su producto elegido es bpm'online.

Lo anterior apoyado por una agencia de marketing que nos orienta en la comunicación digital, y nos enfoca retorno de inversión. Por otro lado, nos apoya en armar estrategias donde se optimicen los tiempos, las herramientas a utilizar y la inversión del cliente.

Estructura de Costos

La estructura de costos de GSTI son

✓ **Recursos Humanos:**

Para una empresa de servicios, el recurso humano, sobre todo los consultores, son el principal activo, que hay que contratar, capacitar y siempre intentar retener, puesto que a su vez es una inversión

✓ **Oficina:**

Todos los costos asociados a la oficina donde trabajan los recursos humanos, que debe ser un ambiente grato, que además tengan acceso a buena infraestructura, servicios como cocina, cafetería, entre otros.

✓ **Tecnologías de la Información:**

Somos una empresa tecnológica, debemos tener buena infraestructura de servicios de aplicación, almacenamiento, impresión, redes e internet.

✓ **Licenciamiento y membrecías**

Todos los servicios de software que vendemos tienen costos asociados a licencias de software, suscripciones y/o membrecías para mantener los partnership con las empresas de tecnologías que desarrollan los productos que vendemos.

Anexo N° 6: Descripción de la Cadena de Valor de GSTI

Funciones primarias:

- ✓ **Arquitectura e Innovación:** La innovación es la forma de buscar nuevas iniciativas en el mercado para desarrollar nuevas capacidades. Para ello usamos técnicas de Design Thinking, Pensamiento Lateral y TRIZ. Con la arquitectura empresarial es donde se aterrizan los nuevos productos y servicios propuestos de la mano de la “innovación” y finalmente se construyen. Este plan de Negocios del nuevo servicio nace precisamente del área de Arquitectura Empresarial, utilizando la metodología TOGAF que define las nuevas capacidades como Personas, Procesos y Sistemas los cuales se deben levantar como línea base y definir en el futuro como una arquitectura nueva a desarrollar, la diferencia entre esta línea base y esta arquitectura futura la llamaremos “brecha”, la brecha son todos los componentes de Negocio (personas, procesos, estructuras), Datos (Modelos de información), Aplicaciones (los aplicativos que consumen y procesan los datos) y la tecnología (los servidores, la red, la nube, etc.)
- ✓ **Construcción de Productos y Servicios:** Una vez que la arquitectura empresarial “diseña” los nuevos productos y servicio, que se harán parte de la nueva oferta de valor, estos pasan a ser construidos, en el caso de procesos se documentan y establecen, las personas se contratan y capacitan, los sistemas se definen, se desarrollan y se despliegan. Lo que no se puede comprar o desarrollar, se subcontrata o se realiza una alianza con un partner tecnológico.
- ✓ **Entrega de Productos y Servicios:** La entrega de productos y servicios, es finalmente la función donde el área se “servicios” entrega la consultoría, ejecuta los proyectos vendidos a los clientes y da el soporte a los procesos, software y entregables del proyecto. Es por excelencia la función principal de la “operación”. En este caso lo lleva las áreas de Consultoría e Ingeniería de Sistemas.
- ✓ **Marketing y Ventas:** La función de venta se realiza por el equipo de ventas conformado por 2 personas que realizan una venta consultiva, además trabajan codo a codo con los ingenieros de pre-venta. El área de Marketing por su parte es una función nueva, llevada a cabo por una persona encargada de Marketing y principalmente se realiza un marketing digital, aprovechando que nuestros principales compradores actualmente son los departamentos de Tecnologías de la Información, quienes tienen total presencia en Internet y las redes sociales.

- ✓ Mesa de Servicios: La mesa de servicios, es una función que se realiza por el departamento de servicios, se dedica 1 o 2 personas rotativamente que atienden a los clientes que tienen contrato de servicios.

Para mayor detalle de la cadena de valor ver el punto “Modelo Operacional”

Funciones secundarias:

- ✓ Aprovechamiento y Gestión de Personas: Toda la gestión administrativa y de recursos humanos se gestiona a través de una persona encargada de las finanzas que trabaja con un servicio externalizado de contadores, quienes llevan la parte de remuneraciones.
- ✓ Gestión de Tecnologías de la Información: La gestión de tecnologías de la información, se lleva a cabo por la misma área de servicios, quienes atienden nuestros clientes como core de negocio pero que, a su vez, tienen clientes “internos” que son las personas que trabajan en GSTI y tienen necesidades de soporte, nuevos servicios tecnológicos y desarrollo de sistemas para la mejora continua de la gestión interna.
- ✓ Gestión de Capacidades Organizacionales: Todas las capacidades organizacionales derivadas del diseño de la arquitectura empresarial, que son internas para la mejora continua, son vistas por el director quién asigna recursos, tiempo y presupuesto para generar nuevas capacidades organizacionales, que no necesariamente conlleven a nuevos productos o servicios a clientes como, por ejemplo. Creación de la biblioteca interna, para disponer de aprendizaje continuo para sus colaboradores.

Anexo N° 7: Descripción de Categoría de Capacidades de GSTI

Que son las capacidades que la organización requiere para definir su plan de acción de largo plazo, establecer su misión, visión, objetivos y drivers para posicionarse como actor relevante en el nicho de mercado que GSTI ha elegido participar como una consultora boutique. Las capacidades que destacan son:

- Planeación Estratégica: Definición de Misión, Visión, Planificación de Objetivos, etc.

- **Gestión de Alianzas:** Gestión de alianzas con nuevos socios tecnológicos y gestión de los actuales para fortalecer la relación estratégica. Ej. Software OTRS de Alemania y Software Nagios de Estados Unidos.
- **Desarrollo de Productos y Servicios:** Casos de Negocios, Definición, diseño y vigilancia en la construcción de nuevos productos y servicios que se suman a la oferta de los productos de nuestros aliados tecnológicos. Ej. Dashboard de Indicadores de Gestión, Sistemas de Integración entre varios productos, etc.

✓ **Core**

- **Consultoría y Servicios:** La capacidad de consultoría y servicios, es por excelencia el corazón de la entrega de los servicios de la Oferta de Valor, son los consultores nuestros principales activos de capital humano. Para este nuevo servicio, debemos desarrollar la parte de Consultoría de Personas y Procesos para el compromiso con clientes. Esto implica contratar personal calificado con experiencia en la materia, además del propio aprendizaje y experiencia de la consultoría que llevamos haciendo hasta ahora.
- **Integración de Sistemas:** La integración de sistemas es la parte de configura en nuestros clientes los aplicativos de los cuales somos partner y por los cuales nos contrataron para implementarles. Cada vez que hacemos una alianza con un socio tecnológico como Ej. OTRS, debemos capacitarnos, aprender implementar la solución en los clientes para que logren el valor prometido. Para el nuevo servicio, también debemos aliarnos con un nuevo partner, en este caso con “bpm’online” u otro software de CRM que cumpla con nuestros requerimientos.
- **Desarrollo de Sistemas:** La entrega de los servicios, proyectos e integraciones de los productos que nuestros clientes contratan, muchas veces conlleva hacer conversar los sistemas que implementamos con los sistemas legados de los clientes, esto implica hacer desarrollos a medida. Además, la capacidad de desarrollo de sistemas se encarga de construir los productos de software definidos por “Desarrollo de Productos y Servicios”
- **Contabilidad y Finanzas:** La capacidad de contabilidad y finanzas es parte del core, puesto que se debe llevar muy bien el control financiero, sobretodo en una Pyme que los flujos de efectivo siempre son escasos. La gestión financiera se lleva por parte de la Encargada de Finanzas y la parte contable por un servicio de contadores externos.

- **Marketing y Ventas:** La capacidad de Marketing y Ventas es realmente importante puesto que genera y gestiona la demanda de los servicios. Los productos y servicios que vendemos requieren una venta consultiva, que tiene un ciclo de venta largo, mínimo de 3 meses. El marketing contribuye al posicionamiento de la marca empresa, los productos y servicios, permite además la generación de más demanda.
- **Gestión de Cuentas:** La gestión de cuentas es una capacidad primordial, tenemos una doble figura, el área de servicios nombra un “client owner” o dueño de cliente, que es la contraparte de servicios de clientes con contrato, que de más alto nivel que la mesa de servicios, escucha, entiende y asesora al cliente para su completa satisfacción. Por otro lado, tenemos la parte comercial, que se lleva a través de los vendedores, quienes para los clientes que tienen contrato o han comprado proyectos grandes, se les asigna un “account manager”, que debe llevar la parte comercial de la relación con el cliente y trabaja codo a codo con el “client owner”.

✓ **Operacionales**

- **Gestión de TI:** La gestión de tecnologías de la información es la capacidad que nos permite operar el día a día con los sistemas de gestión. Nosotros implementamos sistemas de gestión como OTRS y en el nuevo servicio como “bpm’online”, pero a su vez también debemos tener para nuestra propia gestión los mismos sistemas, como dice el viejo dicho “casa de herrero cuchillo de palo”, lo cual no debe ser nuestro caso, vendemos y consumimos nuestros propios productos y servicios, por cierto, a una escala menor. Además, contamos con infraestructura de Servidores, que soportan aplicativos de gestión como OTRS para los tickets de incidentes, la nube privada de documentos (Dropbox interno), etc. Además, contamos con servicios en la nube como Smarsheet para gestión de proyectos (cartas Gantt). Para mayor detalle ver el “Modelo Operacional”
- **Aseguramiento de Calidad:** Cada vez que implementamos un nuevo producto, servicio o llevamos a cabo un proyecto de un cliente, debemos asegurar la calidad de la entrega, tanto técnicamente (código fuente, configuraciones, integraciones, etc.), la entrega de la calidad del servicio en los contratos, mediante indicadores de KPI’s, SLA’s y encuestas de satisfacción de clientes.

- Gestión de Compras: La gestión de compras se lleva por parte de la Encargada de finanzas, en caso que sean compras tecnológicas, vienen dadas las características del producto a comprar por el área de servicios.
- Gestión de Recursos Humanos: La gestión de recursos humanos se lleva por parte de la encargada de Finanzas, quién trabaja con los contadores externos para el pago de nóminas (liquidaciones de sueldo).

Anexo N° 8: Modelo Operacional

El modelo operacional que definiremos tiene una arquitectura que dividiremos en 4 capas:

Capa de Servicios de Negocio:

Definiremos los servicios a un conjunto de personas, procesos, sistemas que en conjunto y de manera coordinada proveen un servicio a un cliente bajo ciertos niveles de servicio o SLA. El modelo operacional cuenta con 4 principales servicios de negocio:

- ✓ Consultoría: Los servicios de consultoría serán entregado por el área de Consultoría, por consultores que tendrán diferentes niveles de experiencia: Senior, Medium, Junior. Además, cada consultor tendrá diferentes competencias dadas por la combinación de conocimiento, habilidades blandas, habilidades técnicas, certificaciones.
- ✓ Implementación de Proyectos: El servicio de implementación de proyectos, será el servicio a través del cual se implementarán las capacidades de “compromiso con clientes” a través de un proceso de gestión de proyectos, que tendrá una metodología de gestión de proyectos basada en PMI.
- ✓ Atención de Soporte: Es el servicio donde se entregará soporte y continuidad operativa a las capacidades implementadas. Este soporte entrega la continuidad operativa al aplicativo CRM (“bpm’online”) pero no se limita sólo a lo técnico. Lo importante es que este servicio entrega también soporte al “modelo” implementado, a la mantención de las estructuras, roles, soportar nuevos requerimientos, soportar nuevas regulaciones, etc. Sin embargo, no entrega soporte operacional a cómo atender un cliente.

- ✓ Atención de Cuentas: El servicio de atención de cuentas, es la atención comercial de las cuentas con contrato de mantención. Es la conexión entre el cliente y sus nuevos requerimientos que no estén siendo cubiertos por un contrato de soporte, como requerimientos “no estándares”. Además, se preocupará que los clientes estén siendo bien atendidos por las distintas áreas y roles que interactúan con clientes como Consultores, Ingenieros, etc.

Capa de Procesos de Negocio:

Contaremos con 4 macro procesos operacionales, que soportarán la capa de servicios, estos procesos son:

- ✓ Gestión de Consultoría: La gestión de consultoría soporta el servicio de consultoría. Este proceso será gatillado por un cliente a través de un vendedor o account manager para ejecutar un proyecto de consultoría o servicio específico.
- ✓ Gestión de Proyectos: La gestión de proyectos es el proceso que gobernará los proyectos, desde su planificación, diseño, ejecución y entrega llave en mano al cliente. Los proyectos serán los que habiliten las capacidades de “gestión de compromisos con los clientes” y “experiencia de clientes”.
- ✓ Gestión de Soporte: La gestión de soporte, será el proceso que soportará el servicio de atención a clientes, especialmente en la entrega de soporte a los servicios implementados por el servicio de implementación de proyectos.
- ✓ Gestión de Cuentas: La gestión de cuentas es el proceso que soporta el servicio de atención de clientes. Este proceso además manejará indicadores de gestión de clientes y satisfacción de clientes.

Capa de Servicios de Aplicación:

La capa de servicios de aplicación, serán los sistemas de información que soportarán todos los procesos y a su vez los servicios entregados los clientes. Contaremos con 3 servicios de aplicación:

- ✓ Service Management: Es el sistema donde se gestionarán los servicios y/o solicitudes de los clientes, este sistema soportará los procesos de “Gestión de Consultoría” y de “Gestión de Soporte” que a su vez soportan los servicios de “Consultoría” y “Atención de Soporte”.
- ✓ Project Management: Es el sistema donde se gestionarán los proyectos mediante una carta Gantt, hitos y entregables. Además, se manejarán los recursos, asignación y capacidad de entrega.
- ✓ Customer Relationship Management: Somos una empresa implementadora de capacidades (suma de personas, procesos, software, etc.) en especial la capacidad de compromiso con el cliente. Por ser implementadores de estas capacidades, tenemos que a su vez ser usuarios de las mismas, no se ve bien vender algo que no consumes. El CRM o Customer Relationship Management, es el sistema de información para llevar la gestión comercial con nuestros clientes, sus pedidos, cotizaciones, reclamos, etc.

Capa de Software:

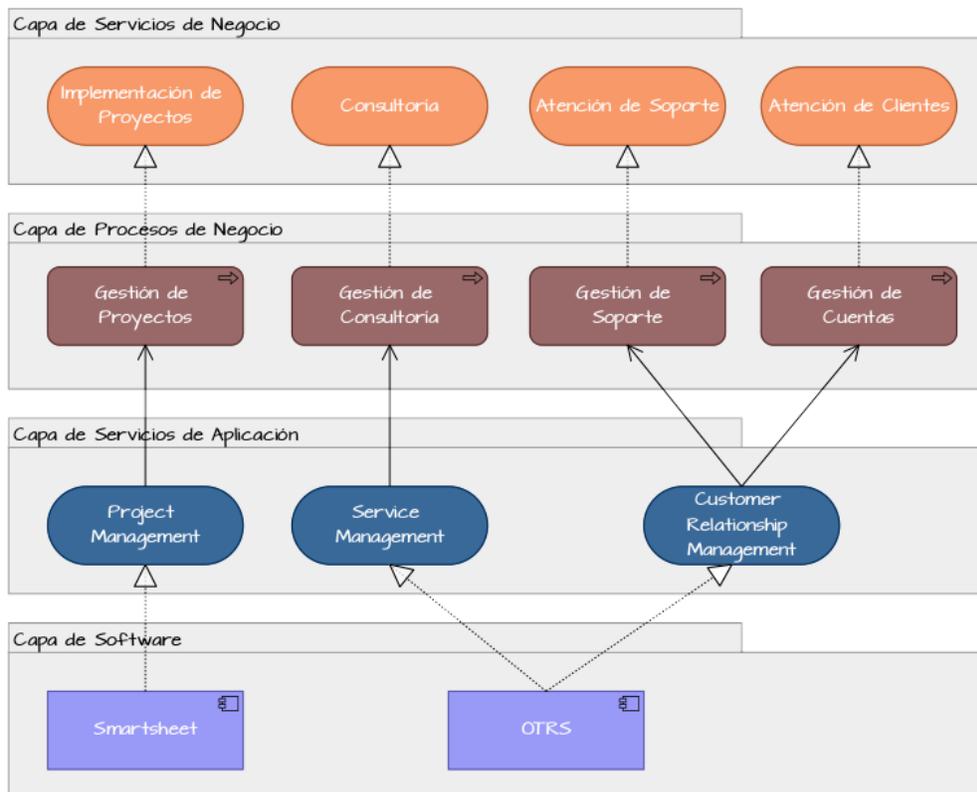
La capa de software, será los “softwares de gestión” con nombre y apellido, sistemas adquiridos en el mercado, ampliamente aceptados, para sistematizar y automatizar los procesos y servicios. Para cada servicio de aplicación, contaremos con un software o aplicativo:

- ✓ OTRS: Es un software de gestión de servicio o “Service Management Software” que cuenta con catálogo de servicios, SLA, colas de atención (o departamentos) y una serie de herramientas de gestión y seguimiento de casos. También se le conoce como un software de gestión de tickets. Cada ticket es un incidente, pedido o reclamo, que se atiende mediante un flujo de atención en diferentes departamentos (colas) hasta ser solucionado. Además, entrega estadísticas y métricas como tickets pendientes, tickets cerrados por

periodos, tickets por servicio por cola, etc. OTRS además lo usaremos para el relacionamiento con clientes, la parte de ventas puesto que no requerimos un software más especializado.

- ✓ Smartsheet: Es un software para gestión de proyectos, maneja “sheets” o “hojas” que cada una puede ser un proyecto, cada proyecto puede tener tareas e hitos, cada una puede asignarse un recurso o en este caso un consultor. Lo importante de esta herramienta que es 100% colaborativa, puedes compartir una hoja de proyecto con todo el equipo de consultores asignados al proyecto, además cada tarea asignada tener un % de avance. Si cada tarea está asignada a un consultor, a su vez se le otorga un % de asignación de esa tarea a dicho consultor, de manera automática entrega el % de uso del consultor y se puede determinar si está sobre-demandado o aún tiene horas para asignarle más tareas.

Figura Diagrama del Modelo Operacional completo y con sus relaciones



Anexo N° 9: Modelo de Motivación de GSTI basado en el modelo de Motivación de Daniel Pink

Autonomía:

En GSTI sólo contratamos gente autónoma, al ser una estructura plana, matricial y nada jerárquica, no contamos con estructuras de Gerentes, Subgerentes, Jefes, Supervisores, etc.

Contamos con Managers, Leaders y Performers.

Los consultores o ingenieros o técnicos, quienes realizan el trabajo, tienen plena autonomía, conocen sus roles, sus responsabilidades, saben de qué sistemas les llega su trabajo, las cartas Gantt que tienen que revisar y constantemente se les entrega la carga de trabajo de la semana, que tiene que ser desarrollada y los objetivos a cumplir. En caso de dificultades, los líderes son sus facilitadores.

Cuando hemos contratado no adecuadamente, personas que no son autónomas, quienes se les debe asignar la carga de trabajo, supervisar, controlar y presionar para lograr objetivos y que se desarrollen las actividades, ha resultado mal, puesto que la estructura no está preparada para este tipo de perfil.

Tenemos un horario flexible, aunque existe un horario colaborativo de lunes a jueves de 9 a 18:00 y los viernes de 9 a 16:00, el trabajo se debe desarrollar, independiente del horario y el lugar, no incentivamos a que la gente por la autonomía que se les entrega, se le sobrecargue para trabajar más horas de las habituales, si bien es cierto, esto podrían ocurrir, estamos trabajando fuertemente en mejorar el sistema de carga y capacidad (carga de tareas asignadas vs capacidad del equipo) para que no hayan desviaciones.

Maestría

GSTI es una empresa de nicho, una consultora boutique, por lo que requiere constantemente especialización, lo que va llevando a la maestría. Según los consultores van aprendiendo y logrando ser mejores en lo que hacen, van subiendo de manera natural su productividad.

Además, incentivamos que ellos estudien, investiguen, hagan laboratorios. Les implementamos una biblioteca, donde iremos mes a mes agregando un libro para incentivarlos a desarrollar su maestría.

Propósito

Es probablemente donde estamos más débiles en el modelo, nos dimos cuenta, después de perder ciertos talentos, que la falta de propósito, definir un norte claro, de cómo GSTI ha crecido, cómo ha logrado entregar buenos servicios a clientes corporativos, siendo una empresa de 11 personas y cómo este propósito de crecer, lograr la excelencia, contribuye al crecimiento personal y profesional.

Incentivos y Compensaciones:

Debido a que el capital humano en una consultora es lo más importante, es el activo más valioso, es que nuestra política de compensaciones e incentivos, de la mano del modelo de motivación anteriormente descrito, intenta retener a las personas, con horarios flexibles, con menos horas de trabajo, como lo es salir a las 16:00 los días viernes y trabajar un total de 40 horas a la semana. Adicionalmente contamos con 3 bonos, 2 anuales y uno bi-anual.

- ✓ Entregamos un sueldo líquido anual adicional, no supeditado al desempeño.
- ✓ Entregamos un bono de resultados anuales según el rendimiento económico de la empresa.
- ✓ Entregaremos un bono bi-anual por la rentabilidad del 10% de la empresa, es decir, del 10% las ganancias del año 2017 sumadas a las ganancias del 10% del año 2018, se hará un pozo y se entregará un bono dividido a quienes estén contratado tiempo completo y tengan la antigüedad de no menos de 2 años. Esto para incentivar la permanencia en la empresa.