



“CAPACIDAD EN LA GESTIÓN DE COMPROMISOS”

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

Alumno: Claudio Risco M.

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

PARTE I

Santiago, 15 de enero de 2018

INDICE

| | | |
|-------|---|----|
| I. | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 5 |
| II. | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES | 8 |
| 2.1. | INDUSTRIA. | 8 |
| 2.2. | COMPETIDORES. | 10 |
| 2.3. | CLIENTES..... | 14 |
| III. | DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR..... | 15 |
| 3.1. | MODELO DE NEGOCIOS | 16 |
| 3.2. | DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. | 17 |
| 3.3. | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO. | 18 |
| 3.4. | RSE..... | 19 |
| IV. | PLAN DE MARKETING | 21 |
| 4.1. | OBJETIVOS DE MARKETING | 21 |
| 4.2. | ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN..... | 21 |
| 4.3. | ESTRATEGIA DE SERVICIO. | 24 |
| 4.4. | ESTRATEGIA DE PRECIO. | 28 |
| 4.5. | ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN..... | 30 |
| 4.6. | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | 31 |
| 4.7. | ESTRATEGIA DE VENTAS..... | 34 |
| 4.8. | ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO | 36 |
| 4.9. | PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA. | 38 |
| V. | PLAN DE OPERACIONES | 39 |
| VI. | EQUIPO DEL PROYECTO..... | 40 |
| VII. | PLAN FINANCIERO | 41 |
| VIII. | RIESGOS CRITICOS | 42 |
| IX. | PROPUESTA INVERSIONISTA..... | 43 |
| X. | CONCLUSIONES | 44 |
| XI. | ANEXOS | 45 |
| | ANEXO N° 1: ARTÍCULO DEL REPORTE DEL CAOS (CHAOS REPORT) | 45 |
| | ANEXO N° 2: TAMAÑO DE EMPRESAS SEGÚN MONTO DE VENTAS. | 46 |
| | ANEXO N° 3: CUADRANTE MÁGICO PARA CRM Y SERVICIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE, EN TODO EL MUNDO | 47 |
| | ANEXO N° 4: CUADRADO MÁGICO DE GARTNER PARA EL CRM CUSTOMER ENGAGEMENT CENTER (CEC)..... | 54 |
| | ANEXO N° 5: DESCRIPCIÓN DE ACTORES DE MERCADO POR TAMAÑO DE PROYECTO | 70 |
| | ANEXO N° 6: MATRIZ DE COMPETIDORES..... | 72 |
| | ANEXO N° 7: ESTUDIO DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS POR GSTI, AÑO 2017 | 74 |
| | ANEXO N° 8: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS | 75 |
| | ANEXO N° 9: DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS..... | 81 |
| | ANEXO N° 10: MODELO DE SEGMENTACIÓN DE ART WEINSTEIN DE "SEGMENTANDO LOS MERCADOS DE LA TECNOLOGÍA: APLICANDO UNA APROXIMACIÓN ANIDADA. | 82 |
| | ANEXO N° 11: VARIABLES FIRMOGRÁFICAS DE TAMAÑO EMPRESA (POR INGRESO SEGÚN SII) Y SECTOR DE INDUSTRIA..... | 84 |
| | ANEXO N° 12: CASO DE PRECIO | 85 |
| | ANEXO N° 13: SITIO WEB Y REDES SOCIALES | 89 |
| | ANEXO N° 14: TABLA DE TAMAÑO DE MERCADO, CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO..... | 91 |
| | ANEXO N° 15: MODELO DE MOTIVACIÓN DE GSTI BASADO EN EL MODELO DE MOTIVACIÓN DE DANIEL PINK | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1 Tabla de Competidores y Soluciones | 12 |
| Tabla N° 2 Perfiles de Clientes | 22 |
| Tabla N° 3 Valor Funcional | 25 |
| Tabla N° 4 Acciones de Marketing Mediano y Largo Plazo | 33 |
| Tabla N° 5 Presupuesto de Marketing Primer Año | 38 |
| Tabla N° 6 Cronograma de Marketing | 39 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N° 1 Situación Mapa de Ruta..... | 6 |
| Figura N° 2 Competidores por tamaño | 12 |
| Figura N° 3 Mapa de Competidores..... | 13 |
| Figura N° 4 Business Model Canvas | 16 |
| Figura N° 5 Modelo RSE - GSTI | 19 |
| Figura N° 6 Diagrama de Modelo de Implementación de la Oferta de Valor..... | 26 |
| Figura N° 7 Gráfico de Curva de Valor o Experiencia de Clientes | 29 |
| Figura N° 8 Gráfico de Facturación Total vs Facturación del Nuevo Servicio | 37 |
| Figura N° 9 Gráfico de la Participación de Mercado de los Servicios y Licenciamiento de TI | 38 |

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad los requerimientos del negocio en función de lograr las metas, las ventas necesarias, la retención de los clientes, el aumento de satisfacción, supone un gran desafío para las Tecnologías de la Información. Por otro lado, éstas han dejado de ser solo una solución técnica, para formar parte de la solución estratégica de la organización.

Este plan de negocios ha sido desarrollado por el señor Daniel Plaza, quien se desempeña actualmente como Gerente de T.I. de una conocida empresa de remates y el señor Claudio Risco, socio fundador de una empresa de Consultoría e Integración en Tecnologías de la Información llamada GSTI.

Este plan responde perfecto a la mirada del cliente en función de su necesidad y la del proveedor, entregando una solución que la satisface.

Al requerir una nueva solución de negocio, como lo puede ser un “Centro de Atención de Clientes”, si este se implementa sólo con el enfoque del software, el resultado no conversará con su entorno organizacional y ambiente operativo, donde las personas son un actor clave dentro de la cultura organizacional existente y gravitantes en el éxito del proyecto.

Dado este problema, con el objetivo lograr que la Tecnología agregue valor, es que Daniel y Claudio se reúnen (cliente vs proveedor), planteándose una solución que permita entregar mejores experiencias, pero esta vez con una mirada integral, que implique generar una nueva o mejorada “capacidad de negocio”, es decir, todos los elementos asociados a las Personas, Procesos y los Sistemas, en particular para la gestión de compromisos con clientes.

Aprovechando la infraestructura, el know how, la base de clientes instalada, el equipo de trabajo capacitado y todas las competencias que se han logrado desarrollar en GSTI durante los 7 años de vida de la empresa, implementando software de Gestión de Servicios para departamentos de TI, se abre la oportunidad de incrementar la oferta de valor actual con **un nuevo servicio de implementación de “Centros de Compromiso con el Cliente”** para departamentos de Marketing y Atención de Clientes, centro que podrá recibir todos los requerimientos de post venta de los clientes de empresas como la de Daniel, que actualmente **no encuentran una solución completa**, la cual se haga cargo de los temas estratégicos, organizacionales, de estructuras de personas, de procesos y por supuesto que conversen con las Tecnologías de la Información.

Nuestros competidores más cercanos sólo implementan software de CRM, otros implementan Procesos, otros automatizan procesos mediante BPM¹, otros hacen gestión de cambio organizacional, pero no implementan software que soporte los nuevos procesos, es decir, nos encontraremos con navegando por un tiempo en un “**océano azul**”².

Es por lo anterior, que al menos por un par de años, no tendremos competidores que tengan la experiencia y competencias para entregar un servicio completo de implementación de Centros de Compromiso con el Cliente, con el enfoque holístico de Personas, Procesos y Sistemas como un ecosistema integrado.

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

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

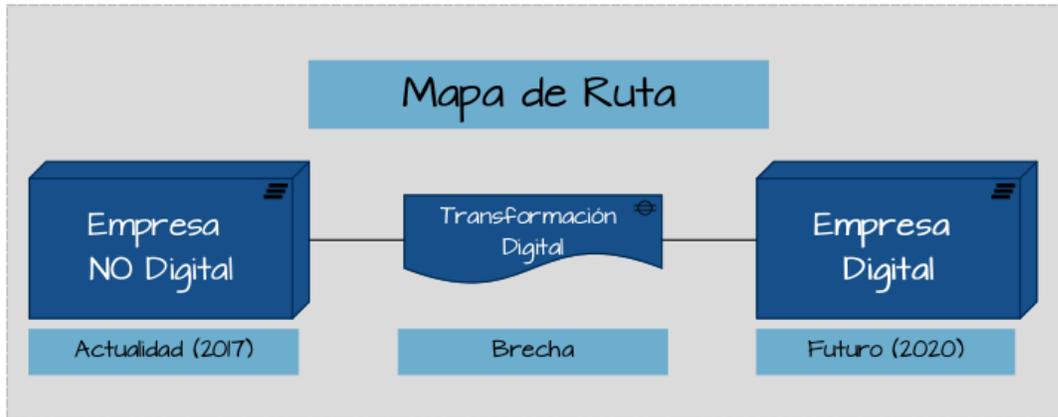
Según predicciones de la International Data Corporation (**IDC**), principal firma mundial de inteligencia en mercados de tecnología y con presencia en más de 50 países, para el año 2020 las 3.000 empresas TOP en Latino América verán que gran parte de su negocio dependerá de su habilidad de crear y desarrollar productos, servicios y experiencias mejoradas digitalmente.

Para ese mismo año, la (**IDC**) pronostica que los servicios de tecnologías impulsarán casi el 40% del gasto en las empresas en Tecnologías de la Información – este gasto se verá acrecentado en más de cinco veces su tradicional cifra.

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 La estrategia del océano azul, es in libro creado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de la Escuela de Negocios INSEAD, en el año 1990, busca dejar a un lado la competencia entre las empresas, ampliando el mercado a través de la innovación. Una vez que se encuentra un servicio único, que ningún competidor entrega, se habla de navegar en “océano azul”

Figura N° 1 Situación Mapa de Ruta



Fuente: Elaboración Propia

Según el informe del **Chaos Report (reporte que mide status de cumplimiento de proyectos tecnológicos), versión 2015³** publicado por **The Standish Group**, organización que promueve la iniciativa de cara a extraer conclusiones que permitan mejorar la calidad y éxito de los proyectos de Tecnologías de la Información, solo un 29% de los proyectos de software fue exitoso en las variables de alcance, presupuesto y tiempo, un 52% quedó en duda si es que realmente lograron el éxito esperado o definitivamente fueron un fracaso y un 19% resultó fallido, siendo la principal causa raíz la carencia de involucramiento del negocio y falta de una metodología que cubra la implementación como una capacidad (personas, procesos y sistemas).

Otros estudios reflejan, que la implementación de un CRM (Customer Relationship Management), que significa, la forma en que las empresas hacen realidad la estrategia del negocio con sus clientes, va más allá de escoger un software. Forrester Research, empresa independiente de investigación de mercados que brinda asesoramiento sobre el impacto existente y potencial de la tecnología, ha desarrollado estudios que concluyen que el 49% de los proyectos de CRM son fallidos, Merkle Group Inc. (empresa internacional de mercadotecnia con presencia en más de 28 países), estima que el 63% de las implementaciones en empresas grandes no cumple con los alcances iniciales. Complementado esta información, CSO Insights (empresa mundial dedicada al análisis y medición de tendencias, así como los comportamientos, las métricas y las estrategias de las

³ Ver anexo N°1: "Artículo del reporte del Caos (Chaos Report)"

organizaciones de clase mundial), presenta un dato muy revelador: por primera vez después de 12 años de un incremento constante en el número de empresas que implementan sistemas CRM, el porcentaje de colaboradores que lo usan en su día a día comienza a bajar. Esto no es más que el reflejo que una fallida implementación, el cual sigue siendo un desafío importante para las empresas.

En la actualidad, seguimos observando que las empresas consultoras de Tecnología siguen vendiendo 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 (BPM⁴), en la parte del relacionamiento con los clientes (CRM de Suscripción en la nube⁵) 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.

⁴ 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.

⁵ 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 Ousourcing (KPO): **Servicios de Procesos de Negocio de Conocimiento:** Servicios Financieros; Investigación y Análisis de Mercado; Servicios Legales; Diseño y Servicios de Ingeniería; Investigación farmacéutica.

La industria de los Servicios de Tecnologías de la Información es una industria dinámica y en constante crecimiento, para el año 2017 el gasto total en TIC en América Latina llegará a los USD\$274,200 millones, un 3.9% más que en 2016, según el IDC FutureScapes: Latin America Predictions 2017.

La industria de la TIC ha ido evolucionando, comenzando la llamada "Primera Plataforma Tecnológica" que nace en los años 60 con los primeros sistemas computacionales de procesamiento centralizado llamados "mainframes" construidos para entidades de gobierno en Estados Unidos y grandes corporaciones.

Ya los años 80 surge la "Segunda Plataforma" con los PC (personal computer) de procesamiento individual y autónomo, los cuales masificaron la informática llegando a empresas pequeñas y hogares.

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 nube⁶ (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 tanta 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 ahora y en los siguientes 3 a 4 años supondrá un gran desafío para todas las empresas de la región.

Segmento de mercado de los Implementadores de CRM y CX

El segmento de mercado de Servicios de a) Implementación de Gestión de Relacionamiento con el cliente o su acrónimo en inglés CRM⁷ y b) Servicio de implementación de Experiencia de Clientes o su acrónimo en inglés CX⁸

Gartner define este mercado como servicios basados en "proyectos" de relacionamiento con el cliente o estrategia de experiencia de clientes ayudando a diseñar, construir, integrar e implementar soluciones de cambio de procesos y tecnología que mejoren las interacciones entre organizaciones y sus clientes.

Gartner además pronostica que el tamaño del mercado total para consultoría e implementación de servicios para CRM y CX será 1.4 veces el mercado del software CRM, esto significa, que es muy atractivo no solo vender el software, sino que los servicios asociados al mismo, cómo

⁶ Nube es la modalidad de software como un servicio (Software as a Service o SaaS)

⁷ Customer Relation Management: Sistema para la gestión del relacionamiento con clientes, que es un subconjunto del sistema de experiencia de clientes

⁸ Customer eXperience: Sistema para la gestión de la experiencia de clientes

implementar la experiencia completa del cliente (CX) con sus respectivas estructuras de personas y procesos⁹.

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 Salesforce10 ▪ Desarrolladores de paquetes de software (CRM, ERP11, etc.) como SAP, Oracle Siebel, Microsoft Dynamics, etc. |

En el segmento de mercado de los implementadores de **Relacionamiento, Compromiso y Experiencia de Clientes**, GSTI compite directamente con Pymes de Consultoría en Tecnologías de la Información (enfocadas a procesos, metodologías, modelos de negocios) y empresas Integradoras de Sistemas que vendan o desarrollen software de aplicaciones CRM, CEC y CX on premise¹² y en la nube¹³.

⁹ Ver anexo N°3: “Cuadrante mágico de Gartner para CRM y servicios de implementación de la experiencia del cliente, en todo el mundo”

¹⁰ Ver anexo N°4: “Cuadrado Mágico de Gartner para el CRM Customer Engagement Center (CEC)”

¹¹ Enterprise Resource Planning (ERP) o software para la planeación de recursos empresariales

¹² On premise es una instalación de software en infraestructura tecnológica del cliente

¹³ Nube es la modalidad de software como un servicio (Software as a Service o SaaS)

Dado que este mercado es basado en proyectos, como lo declara Gartner, para identificar nuestros competidores directos clasificaremos los proyectos que tienen las siguientes 2 componentes de implementación:

- ✓ Implementación del Modelo de negocios llamado Gestión de Relacionamiento con el cliente y su acrónimo en inglés CRM (Customer Relation Management) y los respectivos procesos para habilitarlos.
- ✓ Implementación de software para Centros de Compromiso con el Cliente o su acrónimo en inglés CEC (Customer Engagement Center).

Desde ahora en adelante definiremos a los actores en este mercado como 1) Implementadores de Modelos de Procesos CRM y 2) Software para Relacionamiento con cliente, los que clasificaremos basados en el valor total del proyecto de implementación.

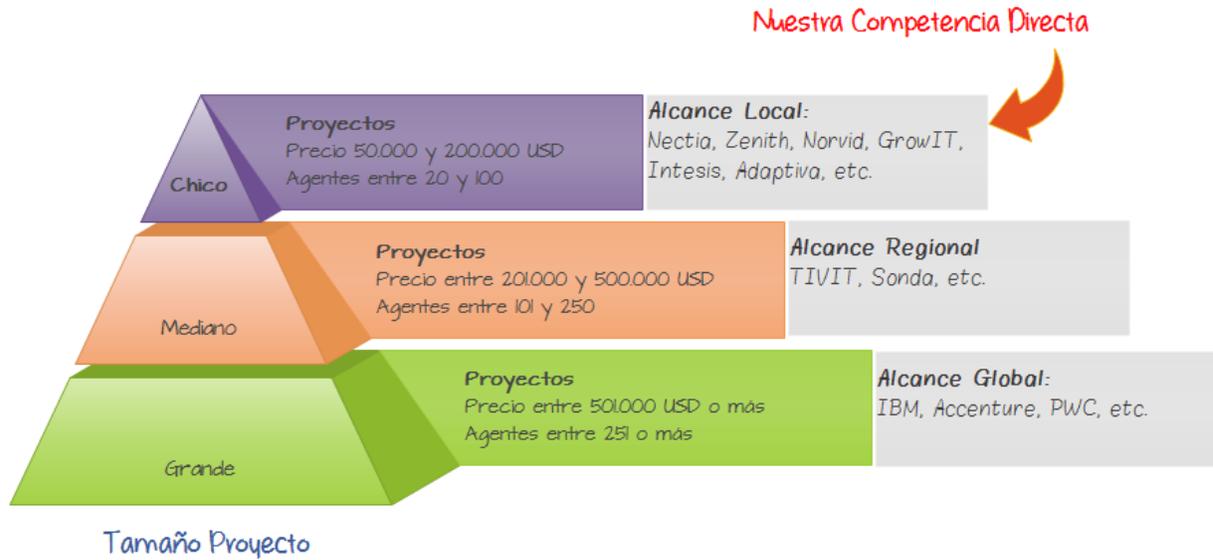
Actores del mercado:

Se reconocen 3 grandes categorías de competidores, en función de los proyectos en los cuales participan dentro de la industria¹⁴:

- ✓ 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

¹⁴ Ver anexo N°5: "Descripción de Actores de Mercado por Tamaño de Proyecto"

Figura N° 2 Competidores por tamaño



Fuente: Elaboración Propia

Los Competidores

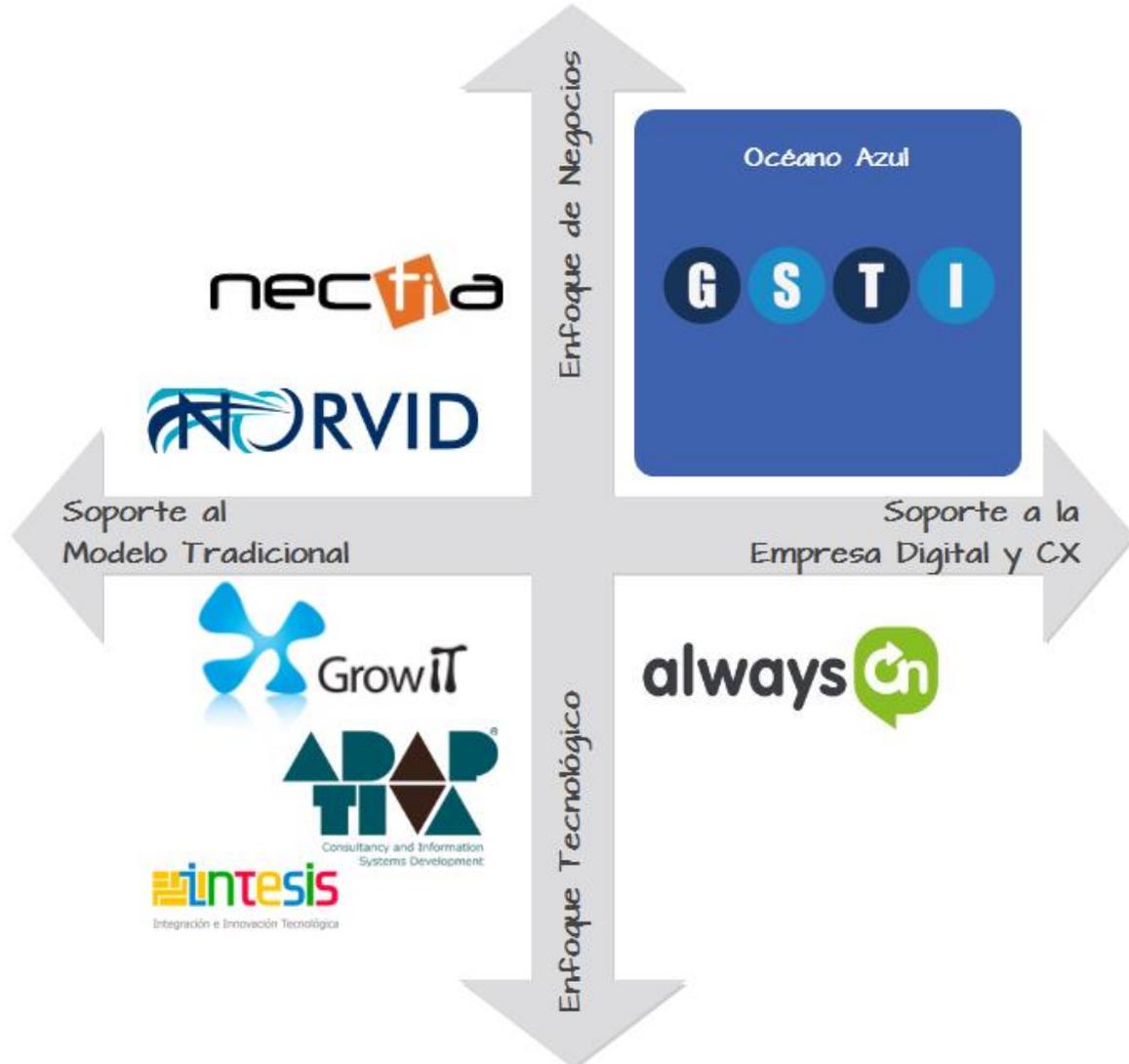
Identificamos los siguientes 9 principales competidores en el segmento en el que apuntamos por tamaño de proyectos quienes implementan 6 soluciones para relacionamiento y compromiso con clientes:

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 Nectia¹⁵, 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

¹⁵ Ver Anexo N°6: “Matriz de Competidores”

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.

2.3. Clientes.

GSTI Chile viene desarrollando un modelo de negocios, que asesora a sus clientes en el diseño, implementación y puesta en marcha de software de Gestión de Servicios a Clientes.

Este modelo ha dejado una base instalada de clientes que se les ha vendido el software llave en mano.

GSTI pasará de un Integrador de Sistemas, que simplemente implementa software, a convertirse en un generador de la "**Capacidad de Gestión de Compromiso con el Cliente**" para alinear a las empresas con el mundo digital y su transformación hacia él en relación a la a Relacionamento, Compromiso y Experiencia Digital con clientes.

Para determinar el perfil de los clientes potenciales, nos basamos en los clientes actuales de GSTI que han contratado proyectos, productos y servicios. El análisis se basó en modelo de segmentación de Art Weinstein de "Segmentando los mercados de la Tecnología: aplicando una aproximación anidada"¹⁶.

El 56% de las ventas han sido a las industrias de "Servicios y Tecnologías de la información", "Banca e Instituciones financieras" y "Universidades"

Como conclusión nuestro mercado objetivo, en grandes rasgos, serán las empresas grandes y medianas, de todas las industrias, pero principalmente empresas de servicios, tamaño grande¹⁷ 1, 2 y 3.

Existe un cambio de rumbo, puesto que como implementadores de Software de Service Management, nos han comprado principalmente los departamentos de TI, ahora en adelante

¹⁶ Ver anexo N°11: "Variables Firmográficas de Tamaño Empresa (por ingreso según SII) y Sector de industria"

¹⁷ Ver anexo N°2: "Tamaño de empresas según monto de venta"

nuestros clientes serán principalmente áreas que manejan las relaciones con los clientes como: Servicio al Cliente, Marketing, Operación, otros.

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 exitosos¹⁸, en contraste con el bajo resultado presentado a nivel mundial por la Standish group.

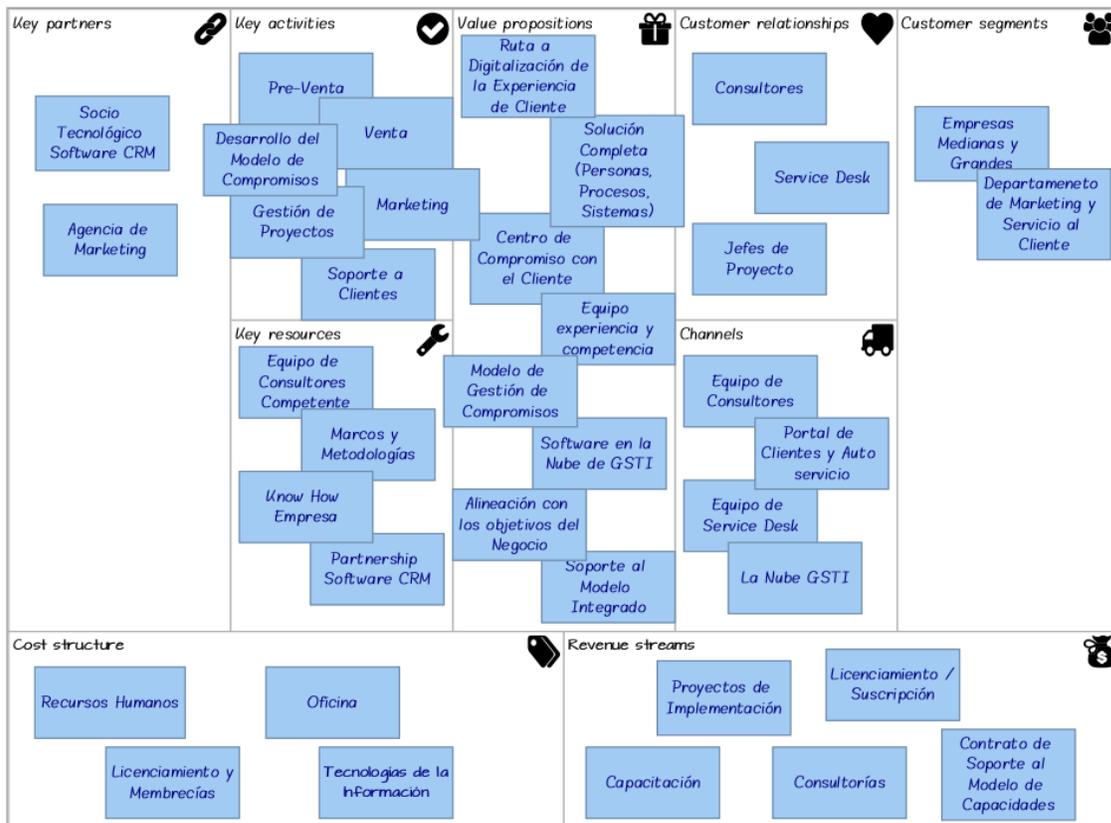
¹⁸ Ver Anexo N°7: Estudio de proyectos implementados por GSTI, año 2017

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.

Es importante señalar, además, que los servicios están fortalecidos y que se considera a los clientes como únicos. De esta manera se tratan sus necesidades, con servicios personalizados e integrales atendiendo cada uno de sus requerimientos y cumpliendo a cabalidad con la promesa de valor determinada por la empresa.

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 negocio¹⁹:



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

Figura N° 4 Business Model Canvas

¹⁹ Ver anexo N°8: "Descripción del Modelo de Negocio Canvas"

3.2. Descripción de la Empresa.

Por más de 5 años hemos trabajado junto a nuestros clientes en diversos rubros y sectores económicos. Nuestro enfoque ha estado principalmente en sectores como banca y servicios financieros, educación, salud y retail.

En este tiempo, hemos implementado con éxito + 50 proyectos, logrando superar las expectativas de nuestros clientes, quienes vuelven a solicitar nuestros servicios.

Tenemos el privilegio de contar con profesionales talentosos, apasionados y comprometidos con nuestra empresa, viéndose manifestado en una rotación de personal excepcional, siendo motivo de verdadero orgullo para todos quienes integramos GSTI. Nuestro principal valor es un equipo de excelencia, alineado y enfocado en la satisfacción de nuestros clientes.

Nos debemos a nuestros clientes, por eso siempre nos estamos ocupando por superar sus expectativas, a través de la excelencia en toda la organización. Este hecho se refleja como un compromiso interno por seguir mejorando a través de certificaciones que nos guían en nuestra forma de hacer las cosas, COBIT, TOGAF e ITIL.

Empresas importantes, prestigiosas y de renombre nacional ya han acudido a nosotros, Banco Bice, Cementos BIO BIO, Clínica Alemana, Tanner, Walmart, Entel, entre otras.

Actualmente contamos con un equipo humano compuesto por más de 15 profesionales gracias a 7 años de exitosa trayectoria y permanente crecimiento.

Una visión estratégica clara y concreta, acorde con las expectativas de cada uno de los miembros de la organización.

Cuidamos incorporar a profesionales talentosos en sintonía con nuestra cultura organizacional comprometida y desafiante. Mediante un proceso de reclutamiento maduro y sustentable, logramos captar la atención de profesionales apasionados que quieren grandes desafíos y una clara proyección de crecimiento.

Nuestras actividades son ingresadas, coordinadas y controladas en todo momento a través de Smartsheet, plataforma de gestión de proyectos colaborativa para cumplir con los estándares de trabajo y servicio que nos hemos propuesto.

Velamos por estar al día cuando se trata de las últimas tendencias y herramientas en el ámbito de las tecnologías de la información.

Junto con complementar nuestra visión estratégica, apoyamos a nuestros clientes con tendencias y avances que están ocurriendo a nivel global.

3.3. 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”.

Objetivos estratégicos:

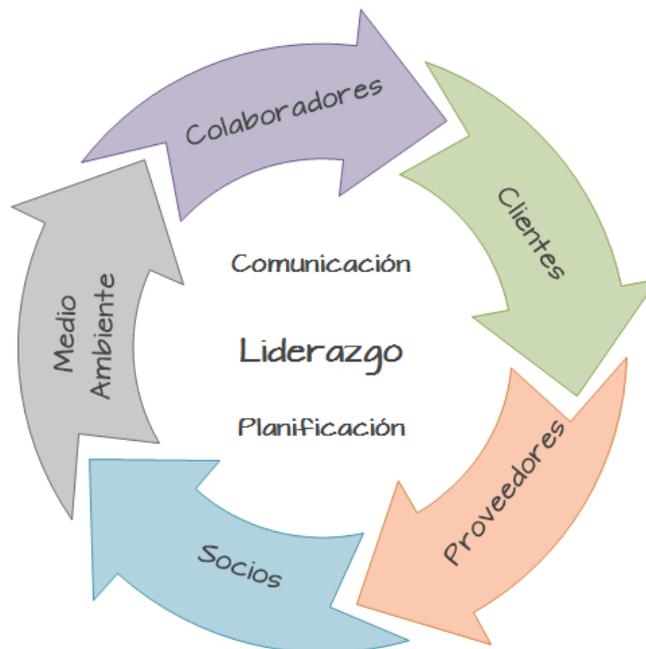
- ✓ Compromiso constante con la mejora continua, para agregar valor a nuestros clientes a través de nuestros productos que están pensados en dar soluciones de alto impacto.
- ✓ Posicionarse como líder dentro del mercado de los servicios globales, a través de la constante innovación de los productos y servicios. Adelantarse y tener una posición fuerte en este mercado dinámico competitivo.
- ✓ Para los próximos 5 años, continuar creciendo como organización. Permitiendo abrir una segunda sucursal en regiones y contar con una red de consultores asociados expertos.
- ✓ Realizar una segunda alianza estratégica, para aumentar la posibilidad de mercado y posicionar nuestra marca en base al compromiso, confianza y excelencia.

3.4. RSE.

Mapa de Stakeholders.

Con el objetivo de sustentar el negocio a largo plazo, se utilizará el modelo de gestión de RSE, que relaciona a los stakeholders del mismo, transformándolos en grupos de interés dentro de la organización.

Figura N° 5 Modelo RSE - GSTI



Fuente: Elaboración Propia

En este modelo el liderazgo se presenta en el centro de la gestión y es apoyado internamente por la planificación y comunicación hacia los diversos Stakeholders²⁰.

Para el caso de GSTI, se definen los siguientes grupos de interés:

✓ **Clientes**

El activo más importante de GSTI, es por ello, que se debe velar por cumplir a cabalidad con los compromisos y generar el máximo valor en base a un mercadeo responsable y que proteja los bienes del negocio y la privacidad de los clientes.

✓ **Colaboradores**

Se velarán por relaciones y condiciones laborales justas, incentivar el desarrollo y la capacitación interna.

✓ **Proveedores estratégicos**

Al igual que los colaboradores es importante sostener relaciones de colaboración mutua, transformando a estos en aliados, de manera de proteger los productos y servicios exclusivos y desincentivar la integración hacia adelante.

✓ **Medio ambiente:**

En base al modelo que pretende usar GSTI, se debe dar claridad a la comunidad que la empresa es amigable con el medio ambiente, esto relacionado con el uso eficiente de los recursos, como energía, desechos y agua potable.

✓ **Socios**

Los responsables de la dirección y planificación del modelo a implementar en GSTI, con el fin de ser una empresa sustentable en el largo plazo. Además, son los llamados a crear las instancias de interacción entre los diferentes grupos de interés.

²⁰ Ver anexo N°9 "Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos"

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos 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.

4.2. Estrategia de Segmentación.

Debido a que nuestro mercado es B2B, que se diferencia mucho del mercado de consumo B2C, por ejemplo, donde los ciclos de decisión de compra son mucho más largos, es que,

usaremos el enfoque de segmentación anidado de Bonoma & Shapiro (1984), adaptado Art Weinstein para mercados tecnológicos ²¹

Perfiles de clientes

Analizamos nuestra cartera de clientes actuales, para determinar los macro y micro segmentos de quienes nos compran y utilizando el modelo de segmentación de Mercados B2C con un enfoque anidado pudimos determinar lo siguiente:

Tabla N° 2 Perfiles de Clientes

| | |
|---|---|
| Nivel 1: Firmográficas | |
| Tamaño: Empresas Grandes y Medianas Cantidad de Empleados: 500 y 10.000 empleados | |
| Industrias Alimentación y bebidas Banca e Instituciones Financieras Call Centers Energía Exportaciones Gobierno e Instituciones del Estado | Industrias Materiales de Construcción Minería y Metales Retail Salud Servicios y tecnologías de la información Universidades |
| Nivel 2: Tecnológicas | |
| N° de Computadores: 50 y 10.000 Tasa Promedio de Computadores 0.5 por empleado | |
| Nivel 3: Enfoque de Compras | Nivel 4: Factores Situacionales |
| Proceso de Licitación (RFI, RFP) Compra Directa Departamento de TI Compra Directa Departamento Compras | N° de Aplicativos de Negocio: 7 y 100 ERP: SAP, Oracle, Otro |
| Nivel 5: Características del Comprador | |

²¹ Ver anexo N°10: "Modelo de segmentación de Art Weinstein de "Segmentando los mercados de la Tecnología: aplicando una aproximación anidada"

| Departamentos | Perfil Empleado |
|-----------------------------|---|
| Servicios Técnico y Soporte | Gerente General y Directores |
| Servicio al Cliente | Gerente de TI y Jefes de Soporte |
| Ventas | Gerente de Ventas y Jefaturas |
| Contact Center | Gerente de Marketing y Jefaturas de Marketing y Productos |
| Marketing | Gerente de Servicios |
| | Gerente de Call Center |
| | Gerente de Compras y Compradores |

Concluimos que actualmente las empresas que nos compran son empresas grandes y medianas, que cuentan con una importante inversión de Tecnologías de la Información (Capex), por tener una tasa de computadores por empleado casi uno a uno y un número importante de Aplicativos de Negocio destacando que estas empresas siempre tienen un software de ERP como SAP, Oracle u otro.

Además, se destacan por tener un presupuesto importante de operación en tecnologías de la información (Opex) para mantención y mejoras de los sistemas actuales.

En esta búsqueda de perfiles a quienes venderle, ya sabiendo que son empresas medianas y grandes, con fuerte inversión y operación en Tecnologías de la Información, se agrega el hecho que principalmente le vendemos al departamento de TI, es decir, a las Jefaturas de TI, Subgerencias y Gerencias de TI, lo cual habla de nuestro segmento actual de clientes, y señala a su vez que este plan de negocios, pretende ampliar este segmento al otros departamentos, como de compras, departamentos de recursos humanos y en particular, por la especialización del servicio de implementación de capacidad de Compromisos con Clientes, es que el departamento de Marketing y/o Servicio al Cliente, es el principal target del nuestro nuevo servicio.

4.3. Estrategia de Servicio.

Valor Funcional

Las empresas buscan digitalizarse en los próximos 5 años para lograr mantenerse siendo competitivas.

Uno de los tantos focos de la digitalización es la "experiencia del cliente" o en inglés Customer Experience (CX), para lo cual se requiere una postventa potente y digital.

Nuestro servicio consiste en ayudarlos a generar una de las tantas capacidades que tendrán que desarrollar para convertirse en empresas digitales, en este caso la capacidad para comprometerse (engagement) con sus clientes.

El primer paso es crear su propio "Centro de Compromisos con Clientes" o en inglés Customer Engagement Center (CEC), punto de contacto entre los consumidores y los servicios de postventa que proveen nuestros clientes en sus respectivos mercados.

La implementación de un "Centro de Compromisos con Clientes" cuenta según la consultora Gartner, con las siguientes funcionalidades como mínimo:

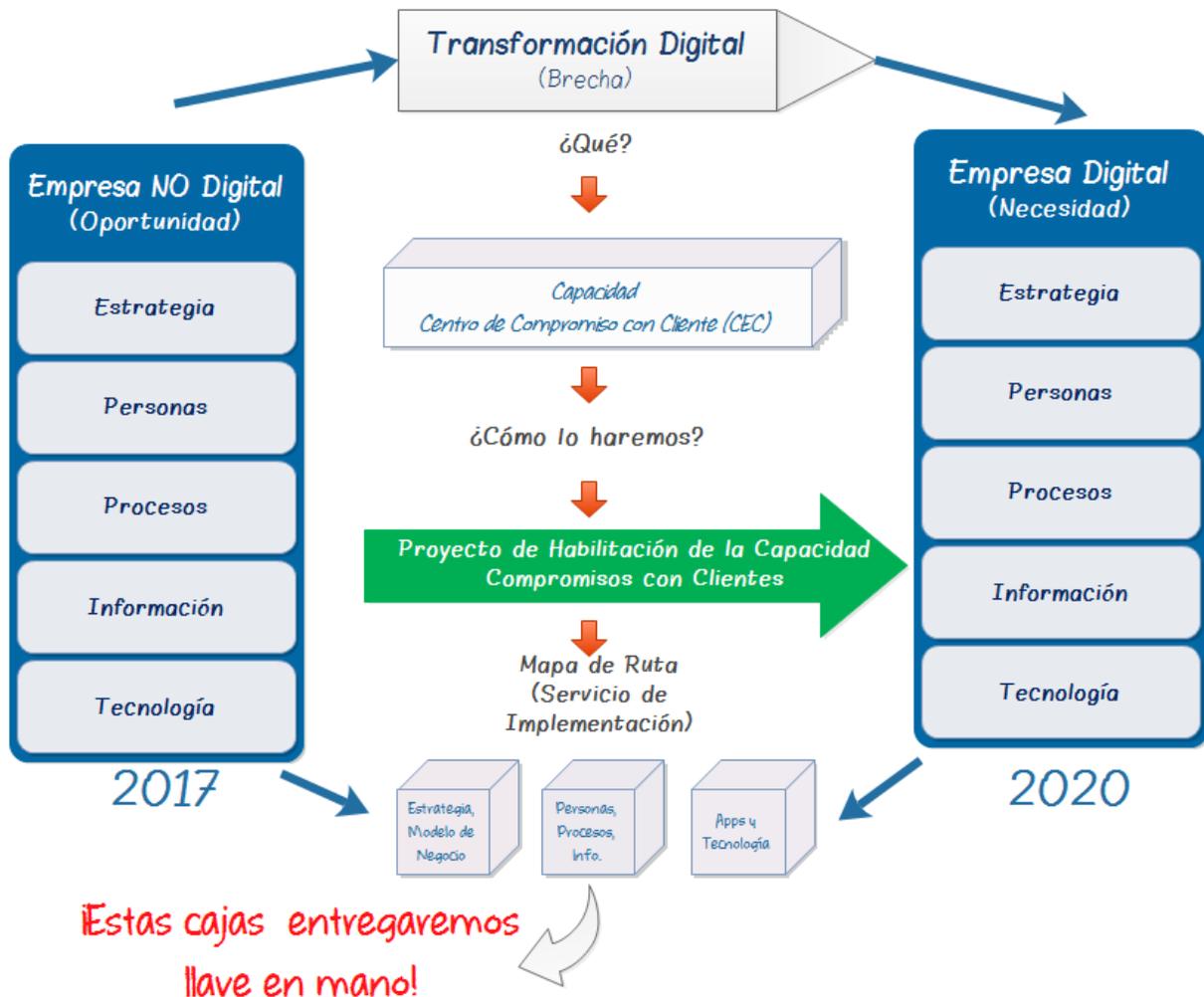
- ✓ Gestión de casos / resolución de problemas / servicios (y control de datos maestros de clientes)
- ✓ Una solución de gestión del conocimiento
- ✓ Un conjunto completo de autoservicio de clientes, con soporte para canales web y móviles
- ✓ Soporte en tiempo real de toma de decisiones y análisis predictivo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

Una capacidad requiere básicamente la habilitación de los aspectos relacionados con Personas, Procesos y Sistemas, en nuestro modelo de implementación, habilitaremos la capacidad de compromiso con el cliente en basados 3 cajas:

Tabla N° 3 Valor Funcional

| Caja 1: Estrategia y Modelo de Negocios | Caja 2: Personas, Procesos e Información | Caja 3: Aplicación y Tecnología. |
|---|---|---|
| <p>Consultoría para el levantamiento de la Estrategia, Drivers, Principios y Objetivos de Negocio</p> <p>Levantamiento y establecimiento de un modelo de negocio de compromiso con clientes que implica definir como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de atención de clientes ▪ Canales de contacto ▪ Catálogo de servicios ▪ Niveles de servicios acordados (SLA) | <p>Consultoría para la definición de las estructuras de Gobierno</p> <p>Modelo Organizacional, Roles, Habilidades y Responsabilidades</p> <p>Matriz RACI</p> <p>Consultoría para la definición de procesos que soporten el modelo de negocios en lo que respecta a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos, flujos y procedimientos de atención de clientes ▪ Documentación y modelado de los procesos en BPMN de alto nivel ▪ Diseño de los flujos de trabajo y procedimientos a nivel detallado para ser implementados en el motor de automatización de procesos (BPMS). | <p>Servicio de implementación de la Aplicación “bpm’online”, software CRM especializado en modelos de relacionamiento con clientes y automatización de procesos BPM</p> <p>Esta implementación se hace en 2 modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ On premise: Implementada 100% en dependencias del cliente ▪ On Cloud: Se entrega como un servicio en la nube. No requiere que el cliente requiera de recursos de software y hardware en sus dependencias, puesto que el servicio está completamente en la nube. |

Figura N° 6 Diagrama de Modelo de Implementación de la Oferta de Valor



Valor Ampliado

Contaremos además con los siguientes servicios adicionales:

- Consultoría Negocios: Para la mejora continua, habilitación de nuevos servicios que requiera el Centro de Compromisos
- Consultoría de Automatización de Procesos: Agregar nuevos procesos y flujos automatizados en el motor BPM del aplicativo
- Soporte Tecnológico: Soporte al aplicativo
 - a. Atención de Incidentes (continuidad operativa)
 - b. Atención de Peticiones (nuevos requerimientos)
- Aplicación como un servicio: Aplicación en la nube de GSTI, donde se requiere dar un servicio de aplicativo 7x24 con una disponibilidad del servicio de 99,7% mensual.

- **Proyectos:** Implementación de nuevos proyectos, implementar el sistema para nuevas áreas de negocio u otros departamentos dentro de la organización o integración con otras aplicaciones de negocio.
- **Capacitación:** Capacitación en la operación del modelo, capacitación en la atención de clientes y en el uso del aplicativo.

Servicio:

De acuerdo con lo señalado en el valor ampliado y valor funcional, nuestro servicio es un servicio de implementación de la capacidad de compromisos con clientes, que implica una visión completa de las Personas, Procesos y Sistemas que lo llevan a cabo. Esto se traduce en habilitar o mejorar el "Centro de Compromisos con clientes" para lo cual se requiere que el servicio habilite en "3 entregables" o como las llamaremos desde ahora "3 cajas incrementales":

- ✓ Caja 1: Estrategia y Modelo de Negocios
- ✓ Caja 2: Personas, Procesos e Información
- ✓ Caja 3: Aplicación y Tecnología.

Para habilitar estas cajas el servicio consta de los siguientes elementos:

| Proyecto de Implementación: Caja 1 + 2 + 3 | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión de Kick Off: Presentación de equipos de trabajo. ▪ Planificación: Generación Gantt del proyecto. ▪ Levantamiento: Estrategia, Objetivos, Drivers, Métricas, etc. ▪ Diseño: Modelos, Personas, Procesos, Sistemas. ▪ Implementación: Modelo Operacional, Procesos BPM, Software CRM ▪ Pruebas: Probar cada proceso, cada flujo de atención y su interacción con el software. ▪ Capacitación: Operacional y Uso del Software. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puesta en Marcha: Poner en marcha el Centro de Compromisos con Clientes ▪ Correcciones y Mejoras: Detección de desviaciones y aplicación de correcciones y mejoras. ▪ Lanzamiento del Servicio: Este lanzamiento será el primer día de operación, que tendrá una semana de acompañamiento en la operación del cliente para corregir cualquier problema que surja en el funcionamiento con usuarios reales. ▪ Garantía: La garantía será de 3 meses a contar del lanzamiento, cubre cualquier error de implementación, desviaciones en el diseño y |

| | |
|--|--|
| | <p>alcance contratado y errores en el sistema por implementación y/o diseño mal aplicado.</p> |
| <p>Contrato de Soporte: Contrato de Soporte al Modelo y al Software CRM "bpm'online"</p> | <p>Nuevas solicitudes de servicios</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesa de Servicios: Contaremos con un correo servicedesk@gsti.cl y un teléfono de soporte +5629797020 en horario de contrato. Los contratos pueden ser de soporte continuado 7x24x365 u oficina 5x8 de lunes a viernes excepto festivos. ▪ Atención de solicitudes: Consultas funcionales, consultas técnicas, atención de incidentes, atención de peticiones/requerimientos. ▪ Servicios en la nube: El software CRM "bpm'online" podrá ser contratado "on premise", es decir, con recursos propios del cliente (servidores, red, sistemas operativos y base de datos), donde entregaremos solo soporte al aplicativo o podrá ser contratado como un servicio en la nube de GSTI, es decir, el cliente accede al software desde internet, paga por usuario un fee anual, lo que se llama Software como un Servicio o en inglés Software as a Service (SaaS). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el cliente quiera habilitar nuevos elementos como ampliar su catálogo de servicios, definir nuevos niveles de servicio o cualquier solicitud que no la cubre su contrato de servicios y que no sea considerado un nuevo proyecto (como habilitar una nueva unidad de negocios), será atendido como una "solicitud de servicio" que será cotizada en esfuerzo (HH) y se le entregará un precio por las nuevas capacidades o funcionalidades a habitar en el modelo actual o el software. |

4.4. Estrategia de Precio.

Para el Inicio y el Largo Plazo

De acuerdo a la estrategia del Océano Azul, comentaremos primero por definir siguientes atributos de valor²² que nuestro mercado contemplará a la hora de contratar nuestros servicios

²² Fuente propia

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Metodología | 6. Precio Solución Completa |
| 2. Equipo Competente | 7. Soporte Integral Modelo Negocio y Solución |
| 3. Know How Empresa | 8. Compromiso de Satisfacción de Objetivos de Negocio |
| 4. Experiencia Empresa | 9. Transformación Digital y CX |
| 5. Referencias Empresa | |

Una vez que definimos los atributos contemplamos lo que se denomina el océano azul, que es la curva donde no existen competidores entregando un servicio con los mismos atributos.

Esto nos permitirá en el corto plazo entregar un servicio que de manera integrada (la suma de atributos) nadie más entrega, permitiéndonos cobrar un mejor precio que el mercado.

Figura N° 7 Gráfico de Curva de Valor o Experiencia de Clientes



Al revisar el gráfico de “Curva de Valor” o “Experiencia de Clientes”, notaremos que nuestro rendimiento debe ser el Alto en la entrega del servicio en función de la Metodología, equipo competente, know how y referencias de la empresa.

Con esas 4 variables lograremos que el precio “no sea factor determinante”, es decir, podremos darnos el lujo de poner un precio al máximo valor de mercado (que estimamos es entre 2.0 a 2.5 UF la hora hombre) que se detalla en la estrategia de precio del Marketing Mix.

Luego si consideramos que entregaremos un servicio con soporte total en un modelo integrado entre las Personas, Procesos y Sistemas y a eso nos comprometemos con lograr objetivos de negocio y ser parte de la transformación digital de la empresa, lograremos por un periodo de

corto a mediano plazo navegar en “un océano azul”, el que nos permitirá posicionarnos con este servicio como primeros en darlo con una visión holística.

Para determinar el valor y cómo estimarlo usaremos una plantilla de caso de precio en Excel²³

4.5. Estrategia de Distribución

El servicio tendrá principalmente alcance local en Santiago, no en desmedro de proyectos que podrán ser entregados en regiones o inclusive fuera de Chile, aumentando los costos del proyecto (caso de negocio) para que los consultores viajen a las dependencias de los clientes fuera de Santiago (costos de travel and living: pasajes de avión, hoteles, viáticos).

La entrega del servicio en Santiago será un 60% en dependencias del cliente y un 40% en forma remota o no presencial, siendo no porcentajes estrictos.

Las etapas del proyecto como levantamientos, reuniones de diseño, reuniones de avance de proyecto, serán principalmente presenciales, las etapas de modelado de los servicios, procesos, implementación del sistema, serán remotos puesto que generalmente son reuniones con los stakeholders del cliente.

Para el caso de la implementación del software on premise (en infraestructura del cliente), si el cliente nos da acceso remoto a sus servidores (VPN), accederemos remotamente, generalmente eso depende de las políticas de seguridad de la información. En caso que, por políticas, no se nos otorgue acceso a los servidores de manera remota, nuestros consultores harán la implementación de manera presencial sin problemas.

Para el caso que el software se entregue como un "servicio" en la nube de GSTI (SaaS) la plaza es precisamente la "nube" o también llamada "nube pública", por tanto, el cliente accederá al software a través de la Internet.

²³ Ver anexo N°12: “Caso de Precio”

4.6. Estrategia de Comunicación

Para la promoción principalmente utilizaremos una estrategia de promoción digital a través de “inbound marketing” que utiliza el Marketing de Contenidos, SEO (posicionamiento orgánico en buscadores como google), publicidad pagada en buscadores y redes sociales, email marketing.

La principal diferencia del inbound marketing es que como filosofía busca atraer de manera natural a los clientes y no perseguirlos como lo hace el marketing tradicional o de outbound con campañas agresivas que envían información al usuario que no ha solicitado.

Usaremos fuertemente el sitio web de GSTI y las redes sociales actualmente implementadas en Facebook y LinkedIn²⁴

Corto Plazo

En periodo de 2 trimestres usaremos una estrategia mixta entre marketing de inbound (atraer clientes) y outbound (buscar clientes).

✓ **Primer Trimestre**

En las primeras 12 semanas las bases de clientes existentes (aproximadamente 500 contactos) de empresas y sus contactos que nos han contratado para proyectos y comunicarles el nuevo servicio que estamos ofreciendo.

En paralelo comenzaremos con promociones de generación de contenidos que busquen atraer interesados:

- Campaña de promoción de Webinars en redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn y publicidad pagada en AdWords y Facebook Ads para convocar interesados en Webinar:
 - a. Experiencia de Clientes (CX) y Experiencia de Usuarios (CX)
 - b. Webinars de Transformación Digital y cómo relacionarse con clientes mediante experiencias digitales.

²⁴ Ver anexo N°13: “Sitio Web y Redes Sociales”

- Estos Webinars nos dejarán una base de interesados donde tendremos registrado los datos demográficos tales como: Datos de contacto, cargo, departamento y empresa.

✓ Segundo Trimestre

Una vez que tengamos “interesados” en las temáticas de relacionadas de transformación digital, relacionamiento y experiencia de clientes pasaremos a la segunda fase que será explotar el “Océano Azul”, es decir, destacar los atributos diferenciadores que nos permitirán posicionarnos como los primeros en ofrecer “capacidades” que acorten la brecha entre una empresa “NO Digital” y una “Digital”

Para lo anterior segmentaremos la base de interesados en nuestro mercado objetivo y generaremos una campaña de difusión:

- ✓ Campaña de Campaña de Email Marketing “Sabías que sin tu empresa será menos competitiva sino se digitaliza”
- ✓ Deberá señalar los dolores que hoy sufren las organizaciones: Retención de clientes, experiencias digitales, experiencia de clientes, etc.
- ✓ Realizar una campaña de difusión de nuestro servicio, capacidades diferenciadoras por Google AdWords y Facebook Ads

Esta estrategia de promoción durará hasta por lo menos un año.

Mediano y Largo Plazo

Para el mediano y largo plazo pasaremos de una estrategia mixta de inbound y outbound a sólo inbound.

La idea será buscar relaciones de largo plazo con nuestros clientes, acompañarlos en la búsqueda, adopción y maduración de las capacidades que iremos generando con ellos.

Tabla N° 4 Acciones de Marketing Mediano y Largo Plazo

| | |
|---|--|
| <p>Posicionarnos como líderes del nicho de mercado de Relacionamento y Experiencia de Clientes y Generación de Capacidades.</p> | <p>Participación en Congresos Tecnológicos y de Tecnologías de la Información (TI) y Comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Congreso Latino América Digital 2018: ✓ En este congreso ya participamos año 2017, con muy buenos resultados. ✓ El Congreso tiene una participación de 5.000 visitantes ✓ Se exponen charlas de tendencias tecnológicas como: Big Data, Transformación Digital, Internet de las Cosas, etc. |
| <p>Campañas inbound digitales y Automatizadas</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las campañas de promociones serán digitales ▪ Todas las campañas estarán automatizadas mediante un software de campañas de marketing llamado GetResponse, que permite automatizar todas las tareas de comunicación del cliente, desde el registro, envío de información de interés, envío de publicidad deseada y registro de prospectos. ▪ No enviaremos ni un solo mail que no sea a un cliente “registrado” para recibir información específica. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campañas de generación de contenidos para lograr más seguidores en redes sociales: Facebook, LinkedIn y Twitter. ▪ Publicidad pagada en Facebook y LinkedIn ▪ Campañas de regalo de ebooks relacionados con el Experiencias digitales y relacionamiento con clientes que permitan capturar intereses ▪ Campañas de newsletters con información de interés a nuestra base de contactos registrados y segmentados. Debajo de la información de interés irá publicidad de nuestros servicios (2 tercios de información 1 tercio de publicidad) |
| <p>Nos posicionaremos con líderes de generación de contenidos y opinión:</p> | <p>Participar en Foros en Internet de Transformación Digital, Relacionamiento con Clientes, UX/CX:</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convertirnos de Líderes de Opinión en Redes Sociales compartiendo opiniones, respuestas a preguntas en Facebook, LinkedIn, Google. ▪ Realizar Webinars de la Solución ▪ Dictar Charlas en empresas y universidades: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evangelizar en cómo las organizaciones se deben preparar para lograr ser | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de LinkedIn ▪ Grupos de Facebook ▪ Blogs Especializados |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">digitales y cómo lograrlo a través de la generación de capacidades○ Darle visibilidad al concepto de “Capacidad de compromiso con el Cliente” | |
|--|--|

4.7. Estrategia de Ventas.

Para definir nuestra estrategia de venta, debemos primero identificar ciertos parámetros que nos situarán en el contexto correcto para elegir la adecuada estrategia de ventas.

Primero nuestros clientes son empresas por lo que nuestro modelo de negocios es B2B

Nuestros clientes buscan valor agregado, si bien es cierto, compran “commodities” como lo son el hardware (PC’s, Notebooks, Servidores, Switch, Routers, etc.) y el software (Ofimática, Sistemas Operativos, etc.), lo que les vendemos es una “solución” a una necesidad o problema que estas empresas tienen.

Entonces nuestras soluciones, serán un conjunto de servicios, procesos, conocimiento y herramientas de negocio (software de gestión) que requiere otro enfoque de venta que investigue, califique y ofrezca una solución personalizada a la necesidad de nuestro cliente.

Estrategia Primaria

Nuestra estrategia parte de la base que nuestros clientes tienen un problema “común”, que es el desafío de transformarse en empresas digitales.

El gran desafío que compete a todas las empresas de todas las industrias, durante los próximos 4 años será transformarse digitalmente, comenzando por cubrir una de las tantas necesidades que es implementar un “Modelo de Relacionamiento, Compromiso y Experiencia de clientes” que les permita ser competitivos, crecer y crear valor a sus clientes en sus respectivos mercados.

Para lograr diferenciarnos del resto de nuestros competidores es que no comenzaremos por ofrecer un “CRM” o “aplicativo” o “software”, tampoco partiremos ofreciendo un “servicio”, ni

tampoco ofreceremos “modelo de procesos”, lo que ofreceremos es la “generación de capacidades de negocios” que significa la suma de todo lo anterior.

Según The Open Group, la planificación basada en capacidades, se enfoca en la planeación, ingeniería y entrega de capacidades estratégicas de negocios de la organización.

Resumido todo lo anterior dispondremos a las empresas el servicio de implementación una capacidad de negocios “llave en mano” que les permita cubrir el relacionamiento y compromiso con el cliente de manera holística, permitiendo a las organizaciones alinear su estrategia, objetivos, drivers de negocio con los procesos que lo operan y las tecnologías que lo soportan de punta a cabo.

Estrategia Secundaria

La solución ofrecida además podrá ser entregada completa, por partes y además personalizada a cada industria, empresa y necesidad particular.

Es por lo anterior dentro de las principales estrategias a utilizar será la “venta consultiva” adhiriendo los principios básicos de la misma y utilizando el proceso basado en “Solution Selling” de Michael T. Bosworth, autor del libro “Solution Selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets”

Es ahí donde tendremos un equipo de venta preparado para ser “vendedores consultivos” o “consultores de venta”, apoyados de Arquitectos de Solución que harán lo que se denomina la “pre-venta” que es entender el problema o necesidad de nuestro cliente (en relación a su relacionamiento a clientes) para mapearlo y personalizarlo a nuestra solución.

Estrategia Terciaria

Debido a que este servicio es una nueva línea de negocios para GSTI/Dux, partiremos de una base instalada de clientes, que nos permitirán avalar nuestra confiabilidad, experiencia, profesionalismo y calidad en la entrega.

Entonces la base de nuestro crecimiento se basa en 2 técnicas que son base de esta estrategia:

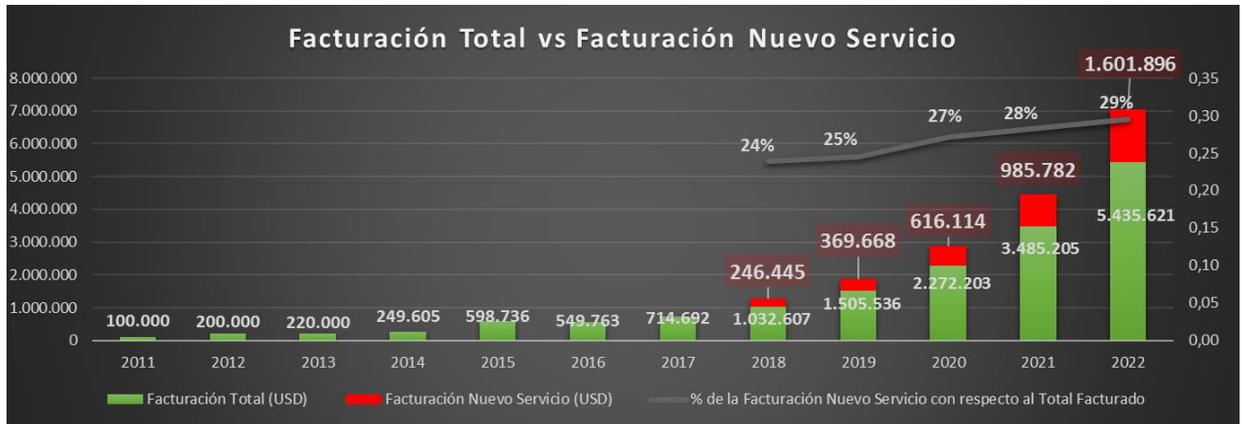
- ✓ Casos de éxito: Cuando se abre una oportunidad de negocios en un nuevo cliente referimos a las empresas que hemos implementado soluciones similares, generalmente una parte y casi todo el modelo. Hacemos que visiten empresas donde hemos implementado exitosamente nuestras soluciones para que de primera fuente puedan ver nuestros logros.
- ✓ Venta Cruzada: Dado que tenemos otras soluciones afines como Implementación de procesos de negocio, implementación de Aplicaciones de Gestión Empresarial y Aplicativos de Tableros con Indicadores de Gestión e Inteligencia de Negocios, cuando tengamos una oportunidad para un área en particular como sólo el “Aplicativo de negocios”, ofreceremos el modelo completo como un “Ecosistema Integrado”, que permitirá habilitar la capacidad completa.

4.8. Estimación de la Demanda y proyección de crecimiento

La estimación de la participación del mercado la haremos en función del Mercado de las Tecnologías de la Información y cómo es la contribución del nuevo servicio a la facturación anual de GSTI

- ✓ GSTI desde el 2011 su primer año de operación, ha tenido un crecimiento promedio sostenido del orden del 30% anual.
- ✓ Se estima facturar para el año 2018 USD 786 mil sin el nuevo servicio
- ✓ Se estima facturar para el año 2018 con el nuevo servicio USD 246 mil que equivaldrá a facturar 24% más.
- ✓ Por lo anterior el nuevo servicio debería contribuir a aumentar la facturación y lograr un crecimiento sostenido promedio del 38%. Siendo el aporte del nuevo servicio del orden del 25% promedio de la facturación de los próximos 5 años.

Figura N° 8 Gráfico de Facturación Total vs Facturación del Nuevo Servicio²⁵

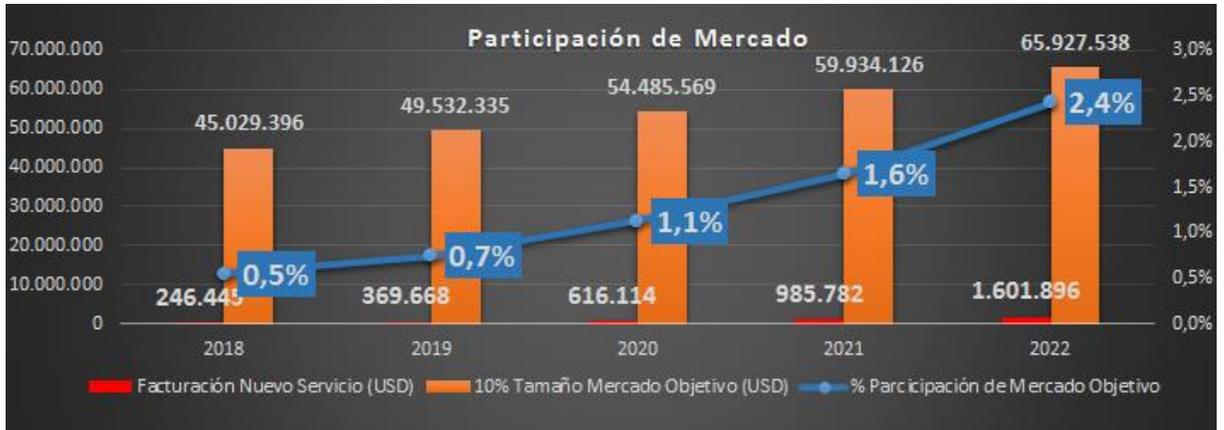


Estimación del tamaño y proyección de crecimiento de participación de mercado:

- ✓ Con respecto al mercado, estimamos que el tamaño global del mercado de TI en Chile según fuentes del ACTI para el 2011 fue de USD 2.4 billones, si proyectamos un supuesto de crecimiento sostenido anual del 10% al 2018 el mercado debería ser de USD 4.9 billones.
- ✓ Según el ENTI (Estudio Nacional de Tecnologías de la Información) 2014 del CETIUC, el gasto de TI se concentra en un 16% en Transformar el Negocio, que es donde nuestro nuevo servicio contribuye más a las empresas, lo que nos da un gran segmento de mercado de USD 776.369 millones.
- ✓ Según el mismo estudio del ENTI 2014, el gasto de TI se reparte en un 58% para Servicios y Licencias de Software, lo que nos da para el 2018 el tamaño aproximado del sub segmento de mercado de USD 450.294 millones.
- ✓ Si suponemos que de los USD 450.294 millones se destina el 10% para Software y Servicios asociados al Relacionamiento con Clientes, nos queda un mercado final al cual accederemos de USD 45.029 millones, comenzando nuestra participación del mercado para el año 2018 del 0.5% del mismo.

²⁵ Ver anexo N°14: "Tabla de Tamaño de Mercado, Crecimiento y Participación de Mercado"

Figura N° 9 Gráfico de la Participación de Mercado de los Servicios y Licenciamiento de TI²⁶



4.9. Presupuesto de Marketing y Cronograma.

Presupuesto

Tabla N° 5 Presupuesto de Marketing Primer Año

| | |
|--|---------------|
| Actualizar Sitio Web con Nuevo Servicio | 30,00 |
| Promoción a Clientes Actuales | 11,00 |
| Posicionamiento SEO | 50,00 |
| Promoción Webinars | 50,00 |
| Participación como expositores en Congreso América Digital | 117,00 |
| Webinars | 30,00 |
| Campañas de Email Marketing y Google Ad Words | 70,00 |
| Encargada de Marketing (25% del sueldo) | 93,00 |
| Total | 451,00 |

Cronograma

A continuación, presentamos el cronograma de Marketing de corto, mediano y largo plazo

²⁶ Ver anexo N°14: "Tabla de Tamaño de Mercado, Crecimiento y Participación de Mercado"

| Corto Plazo | 2018 | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|----|----|----|------|------|------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | | | | |
| Actualizar Sitio Web con Nuevo Servicio | ✓ | | | | | | | |
| Promoción a Clientes Actuales | ✓ | ✓ | | | | | | |
| Posicionamiento SEO | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Promoción Webinars | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Participación como expositores en Congreso América Digital | | ✓ | | | ✓ | | | |
| Webinars | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Campañas de Email Marketing y Google Ad Words | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Mediano Plazo | | | | | | | | |
| Campañas Inbound | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Participación como conferencistas en foros, charlas y congresos | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Generadores de Contenidos | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Largo Plazo | | | | | | | | |
| Posicionamiento como Líderes en Soluciones de Compromiso de clientes | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Tabla N° 6 Cronograma de Marketing

V. PLAN DE OPERACIONES

Como estrategia para la implementación de las operaciones, debemos considerar que este es un proyecto incremental, por tanto, es una empresa ya en operación, esto en términos prácticos significa que debemos agregar lo que falta a la operación actual para lograr que el nuevo servicio se pueda entregar adecuadamente, cumpliendo los objetivos de calidad.

Baseline de Operaciones

Actualmente contamos con la siguiente línea base de operaciones:

- ✓ **Personas:** Contamos con 15 empleados, siendo 5 consultores que desarrollan el core de negocio.
- ✓ **Procesos:** Actualmente tenemos implementado los procesos de Entrega (proyectos), Soporte (Incidentes y Peticiones nuevas) y Gestión de Consultoría.
- ✓ **Sistemas:** Se encuentran en operación los sistemas de Smartsheet para gestión de proyectos y OTRS para la gestión de incidentes y peticiones.

Target de Operaciones

Debemos desarrollar los siguientes elementos para dar vida al nuevo servicio:

- ✓ **Personas:** Se contratará un nuevo equipo de consultores para entregar el servicio: Jefe de Proyecto, Arquitecto de Solución, Arquitecto de Negocio, Diseñador de Procesos y Software, Consultor Gestión del Cambio y Consultor Técnico.
- ✓ **Procesos:** Deberemos reforzar el proceso de Gestión de Consultoría, especialmente en lo que respecta a la entrega de consultoría en Compromisos con Clientes.

Para mayor detalle del plan de operaciones favor dirigirse al plan de negocios "Capacidad en la Gestión de Compromisos" Parte II

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El nuevo servicio requiere un equipo gestor que por un lado tenga la mirada del "cliente", quién define la necesidad y los dolores, por otro lado, un proveedor que satisfaga esa necesidad con una solución robusta.

Ambas perspectivas se deben dar en un proceso de co-creación, para que este nuevo servicio a implementar tenga aceptación inmediata en el mercado objetivo.

Para lograr lo anterior el equipo gestor es imperativo, contamos por una parte con Daniel Plaza, Gerente de TI, como perspectiva del cliente y por otro lado con Claudio Risco, Director de GSTI, como perspectiva del proveedor.

La actual estructura organizacional de GSTI obedece a un modelo matricial muy plano, con tan solo 3 niveles jerárquicos: Managers, Facilitators y Performers

En esta estructura cada colaborador tiene un cargo y cada cargo ejecuta varios roles.

El modelo de motivación será basado en el libro de Daniel Pink²⁷ “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”, que se basa en las variables de Autonomía, propósito y maestría, es decir, empoderar a la gente, darle un norte y dejarlo que aprenda a navegar, siempre por supuesto con una adecuada dirección de los líderes.

Para mayor detalle del Equipo Gestor favor dirigirse al plan de negocios “Capacidad en la Gestión de Compromisos” Parte II.

VII. PLAN FINANCIERO

GSTI como empresa de servicios, sus gastos fijos no son significativos como la oficina, infraestructura, etc. Lo que realmente es relevante el costo que cuesta producir los servicios, que son sus consultores, que en este caso generalmente son ingenieros especialistas en Tecnologías de Información.

Si bien es cierto, financieramente no es posible considerar a las personas un “activo”, en empresas de servicios y sobretodo de Tecnologías de Información, son realmente el activo y sus sueldos lo que cuesta producir.

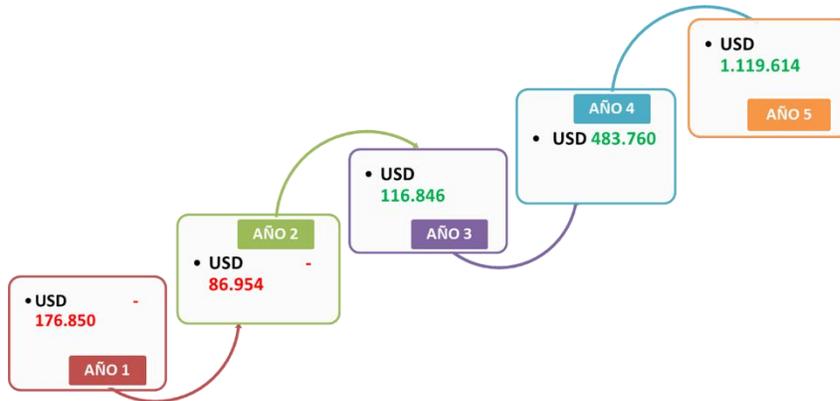
Entonces la inversión en el nuevo servicio, principalmente será en la contratación de los nuevos consultores, quienes en principio no serán tan productivos los primeros meses, pero que, rápidamente siendo especialistas, lograrán su máximo rendimiento individual, alcanzando una capacidad ociosa, debido a la gran cantidad de horas hombre disponibles vs la cantidad de proyectos el primer año (tan solo 3 proyectos).

Al evaluar el proyecto obtendremos un VAN positivo por lo que los inversionistas aceptan el proyecto.

La forma de financiar el proyecto será mixta, una parte la haremos con financiamiento propio, sacado del FUT y la otra parte con deuda bancaria.

²⁷ Ver anexo N°15

A continuación, el gráfico de progresión de valor:



Para mayor detalle, supuestos, cifras y conclusiones del Plan Financiero, favor dirigirse al plan de negocios "Capacidad en la Gestión de Compromisos" Parte II.

VIII. RIESGOS CRITICOS

El riesgo es inherente a cualquier inversión, es por ello que es importante identificar los factores de riesgo, identificar el impacto, las medidas de mitigación y gestionar el riesgo residual, dado que no se puede eliminar el riesgo.

Una vez elaborado el plan, este debe ser implementado y monitoreado para controlar que los riesgos sean correctamente gestionados al momento de materializarse.

A continuación, se identifican 2 tipos de riesgos (internos y externos):

Riesgos Internos Identificados

- ✓ Rotación de personas y ausentismo laboral.
- ✓ Falta de experiencia en el Rubro.
- ✓ Mala comunicación a nivel interno y de los equipos consultores.
- ✓ Inadecuada asignación de recursos.
- ✓ Jornada laboral excesiva.
- ✓ Estrategias erróneas.

Riesgos Externos Identificados

- ✓ Caída en la economía
- ✓ Cambios en las regulaciones fiscales, laborales, estatales.
- ✓ No satisfacción de las expectativas del cliente respecto del servicio.
- ✓ Competencia en el mercado
- ✓ Clientes no fidelizados.

Para mayor detalle de los Riesgos Críticos en cuanto al impacto y plan de mitigación, favor dirigirse al plan de negocios "Capacidad en la Gestión de Compromisos" Parte II.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Invitaremos a inversionistas a participar en una empresa consolidada, en crecimiento sostenido de un 30%, que abrirá un nuevo servicio al mercado, siendo una atractiva oportunidad de inversión.

La inversión principalmente será en Capital de Trabajo, para la contratación del nuevo equipo de consultores, que requiere de la inversión total de \$53.500.000, donde un 50% lo financiaremos con deuda y el otro 50% lo financiaremos con un socio capitalista.

Esta oportunidad de inversión, se ofrecerá a los socios internos, en caso de que ningún socio quiera invertir, se buscará un socio externo, en caso que no encontremos socios externos, se financiará con capital propio obtenido de las utilidades acumuladas del FUT, haciendo un aumento de capital.

El socio inversionista, obtendrá el equivalente en acciones de la sociedad, al momento de la venta al valor libro de la empresa.

Para mayor detalle de la propuesta del inversionista, favor dirigirse al plan de negocios "Capacidad en la Gestión de Compromisos" Parte II.

X. CONCLUSIONES

Se abre una gran oportunidad en el mercado de las Tecnologías de la información, estamos viviendo la era de la tercera plataforma, donde existen billones de dispositivos móviles, a su vez las empresas deberán invertir fuertemente en experiencias digitales en los próximos 4 a 5 años, lo que implicará transformarse digitalmente, no solo en la experiencia de consumidores finales, sino que, en toda su cadena de valor, sus procesos y estructuras.

Esta empresa digital 2.0 tendrá que poner especial atención en los compromisos que genera con sus clientes, entregar servicio de calidad, aumentar la satisfacción, responder a tiempo, todo aquello conlleva a implementar una capacidad mejorada de Compromisos con el cliente, es ahí donde está nuestra oportunidad.

Se pondrá a disposición de los actuales clientes de GSTI y potenciales nuevos clientes, una oferta de servicio innovadora, que basado en la experiencia de 7 años implementando soluciones de negocio, combinado con la experiencia en la implementación de tecnologías de la información y además co-creando con las necesidades del cliente a través de Daniel Plaza, en su rol de Gerente de TI, lograremos navegar uno o dos años en un océano azul, donde nadie o pocos competidores entregarán una oferta de servicios completa de punta a cabo, que abarque los aspectos de Personas, Procesos y Sistemas.

La promoción del nuevo servicio contará con varias estrategias, siendo que principalmente se deberá aplicar la venta a los actuales clientes y la venta cruzada, donde servicios que ya nos los compran a nivel de software, le agregaremos más valor, incluyendo la nueva oferta de personas y procesos para lograr implementar sus Centros de Compromisos con Cliente con todos los componentes anteriormente mencionados.

Se tendrá que poner mucho foco en el mediano a largo plazo en la estrategia de marketing de inbound, es decir, atrae a los clientes, aunque en un principio se hará un marketing más tradicional de outbound, saliendo a generar demanda y buscando los prospectos hasta encontrarlos en nuestro mercado objetivo, que son las empresas grandes y medianas, de industrias principalmente de servicios, que tengan departamentos de servicio al cliente buscando mejorar la entrega de los servicios a sus consumidores y clientes.

XI. ANEXOS

Anexo N° 1: Artículo del reporte del Caos (Chaos Report)

El “Informe del Caos” o “Chaos Report” se publica anualmente para informarnos de como de bien o mal se desarrollan los proyectos. Vamos a ver los resultados del año pasado para ver qué grado de éxito en gestión de proyectos alcanzamos.

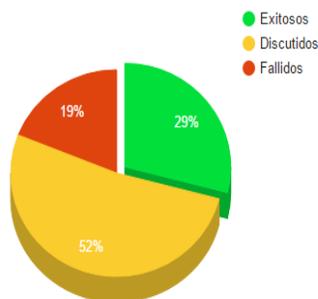
El informe del Caos viene siendo publicado por Standish group desde 1994 dando una visión sobre el fracaso o éxito de los proyectos.

En el informe del año 2015 han estudiado unos 50.000 proyectos de todo el mundo desde mantenimientos pequeños hasta gigantescos proyectos de reingeniería.

En esta edición se ha modificado la definición de éxito de un proyecto. En lugar de tomar éxito de un proyecto al cumplimiento del triángulo de las tres restricciones: alcance, presupuesto y plazos, la nueva definición de éxito es el cumplimiento de los plazos, del presupuesto y, además, se obtienen resultados satisfactorios (no tiene porqué cumplirse el alcance).

¿Cómo de exitosos han sido los proyectos en 2015?

El siguiente gráfico es interactivo te puedes posicionar encima de los sectores para ver la información de cada uno. Dicho gráfico muestra el porcentaje de éxito o fracaso de los proyectos en 2015.



Exitosos Son aquellos en los que no hay duda de que fueron un éxito

Discutidos Son aquellos en los que hay dudas sobre si tuvieron éxito o fueron un fracaso

Fallidos Son aquellos en los que no hay duda de que fueron un fracaso

Anexo N° 2: Tamaño de Empresas según monto de ventas.

| TAMAÑO SEGÚN VENTAS | Año Tributario 2015 | | | | Año Tributario 2016 | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------------------|---|---|----------------------|-------------------------------|---|---|
| | (Año comercial 2014) | | | | (Año comercial 2015) | | | |
| | N° de Empresas | Monto de Ventas (miles de UF) | N° Trabajadores Dependientes Informados | Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF) | N° de Empresas | Monto de Ventas (miles de UF) | N° Trabajadores Dependientes Informados | Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF) |
| SIN VENTAS | 152.189 | 0,0 | 582.073 | 185.368,8 | 156.711 | 0,0 | 613.390 | 201.239,7 |
| MICRO 1 | 259.980 | 20.359,9 | 81.006 | 20.074,2 | 261.164 | 20.421,4 | 97.382 | 22.546,7 |
| MICRO 2 | 185.350 | 68.584,5 | 106.885 | 14.957,0 | 187.537 | 69.513,5 | 88.979 | 13.951,0 |
| MICRO 3 | 227.696 | 286.823,3 | 377.702 | 43.565,8 | 234.503 | 295.429,7 | 378.906 | 43.545,3 |
| PEQUEÑA 1 | 87.356 | 303.593,2 | 413.597 | 44.239,3 | 89.538 | 311.239,9 | 426.776 | 45.699,2 |
| PEQUEÑA 2 | 55.850 | 392.645,2 | 517.112 | 48.744,7 | 58.018 | 408.102,7 | 537.965 | 55.114,6 |
| PEQUEÑA 3 | 42.984 | 667.134,6 | 849.631 | 100.602,4 | 43.951 | 684.101,3 | 835.056 | 99.770,9 |
| MEDIANA 1 | 17.584 | 617.521,8 | 700.852 | 88.947,5 | 17.953 | 629.325,5 | 706.990 | 93.956,6 |
| MEDIANA 2 | 10.453 | 733.170,9 | 732.208 | 101.748,8 | 10.493 | 733.577,0 | 746.024 | 113.025,4 |
| GRANDE 1 | 6.059 | 848.772,7 | 719.850 | 104.285,3 | 6.138 | 861.149,6 | 714.147 | 108.774,9 |
| GRANDE 2 | 4.894 | 1.648.711,1 | 1.100.349 | 174.557,6 | 4.870 | 1.640.219,1 | 1.065.305 | 177.868,0 |
| GRANDE 3 | 1.107 | 856.066,9 | 477.858 | 85.938,9 | 1.091 | 839.479,7 | 477.563 | 86.969,6 |
| GRANDE 4 | 2.093 | 14.585.433,8 | 2.253.352 | 688.157,5 | 2.073 | 14.874.062,2 | 2.219.971 | 701.342,6 |
| Total general | 1.053.595 | 21.028.818,1 | 8.912.475 | 1.701.187,8 | 1.074.040 | 21.366.621,4 | 8.908.454 | 1.763.804,6 |

Elaborado por: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.

Fuente(s): Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII.

Anexo N° 3: Cuadrante mágico para CRM y servicios de implementación de la experiencia del cliente, en todo el mundo

Publicado: 01 de diciembre de 2016 Analista (s): Patrick J. Sullivan, Ed Thompson

Resumen

La experiencia del cliente y los servicios de implementación de CRM continúan en gran demanda, impulsados por la transformación del negocio digital. Aquí, posicionamos la mayor experiencia del cliente y consultoría CRM y proveedores de servicios de implementación para ayudar a las empresas a identificar los proveedores que mejor se adapten a sus necesidades.

Supuestos de Planificación Estratégica

A lo largo de 2019, el mercado total de consultoría y servicios de implementación de CRM y experiencia de clientes (CX) será 1,4 veces el mercado de software de CRM, con la relación de servicio a software creciendo en ese tiempo.

Para 2018, más de la mitad de las organizaciones implementarán cambios significativos en los modelos de negocios en sus esfuerzos por mejorar CX.

Definición / descripción del mercado

Gartner define el mercado de servicios de implementación CRM y CX como servicios basados en proyectos para ayudar a formar una relación de cliente o estrategia CX y / o diseñar, construir, integrar e implementar soluciones de cambio de procesos y tecnología que mejoren las interacciones entre organizaciones y sus clientes.

Estos proyectos tienen objetivos establecidos por ventas, marketing, servicio al cliente, servicio de campo y líderes de comercio digital, tales como mejorar la satisfacción del cliente, adquirir nuevos clientes, retener clientes existentes, crear una visión única del cliente, vender o vender a clientes, mejorar las tasas de respuesta de la campaña, impulsar la defensa de los clientes o referencias, y obtener mejores márgenes a través de mejores precios.

Hay siete diferencias principales entre CRM y CX:

- ✓ Los roles involucrados con CRM en una organización son un subconjunto de los involucrados con CX.
- ✓ La permanencia de la capacidad operativa de CX difiere de la transitoriedad de un proyecto de CRM.
- ✓ Una iniciativa de CX normalmente coordina varios proyectos, mientras que un proyecto de CRM es independiente.

- ✓ Se necesita más tiempo para demostrar los beneficios de un CX superior.
- ✓ La asociación con la tecnología es mayor en CRM.
- ✓ El enfoque para CRM es sobre las acciones tomadas; En CX, es la percepción del cliente de las acciones.

Un enfoque racional es más importante en CRM; En CX, las emociones del cliente importan más.

Los proyectos de CRM tienden a centrarse en implementaciones de tecnología CRM más tradicionales para ventas, marketing, servicio al cliente, servicios de campo y comercio digital. En primer lugar, primero despliegan aplicaciones de sistema de registro de CRM centrales y luego agregan tecnologías de soporte para mejorar el núcleo. Más del 80% de estos proyectos implican el despliegue de tecnología, y más del 75% de estos proyectos utilizan software empaquetado CRM (en lugar de crear soluciones personalizadas). Los paquetes de software de CRM que son los sistemas de registro más típicos incluyen Salesforce, Microsoft Dynamics CRM, SAP CRM, Oracle Siebel, Oracle CX Cloud, SAP Hybris, Adobe Marketing Cloud, Pegasystems e IBM Commerce. Salesforce y Microsoft Dynamics CRM juntos representan el 54% de los proyectos de servicios de implementación de CRM, y el 46% restante se extiende a todos los demás paquetes de CRM. Esta parte del mercado incluye proyectos que actualizan o adaptan las aplicaciones existentes de CRM, especialmente cuando se amplía para mejorar la usabilidad y el análisis.

Los proyectos CX abarcan una gama mucho más amplia de actividades que son iniciativas de toda la empresa que van más allá de las ventas, la comercialización y las experiencias de los clientes y se extienden a las operaciones, la cadena de suministro, la facturación, la logística y otros departamentos. Sólo el 50% de estos proyectos implica el despliegue de tecnología (véase "Análisis de la encuesta: Liderazgo en la gestión de la experiencia del cliente"). A menudo son impulsados a cambiar o transformar las operaciones comerciales y los modos de interacción con los clientes. Los objetivos de estos proyectos están encaminados a aumentar la satisfacción del cliente, la lealtad y la "La Definición de Gestión de la Experiencia del Cliente"). Las habilidades necesarias para estos proyectos tienden a ser más creativas y orientadas al diseño, pero también requiere habilidades analíticas y de proceso, incluyendo transformación de procesos de negocio, conocimiento de comercio digital, arquitectura / migración de la información, análisis de clientes y diseño digital.

Este mercado incluye el trabajo realizado por las agencias digitales como parte de los esfuerzos de implementación de CRM o CX, pero excluye el trabajo realizado por agencias de marca para directores de marketing en branding, compra de medios, proyección de imágenes e iniciativas de marketing estratégico.

Cuadrante Mágico

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



Fuente: Gartner (diciembre de 2016)

Integridad de la visión

Los analistas de Gartner evalúan a los proveedores de servicios sobre su capacidad para articular de manera convincente declaraciones lógicas sobre la dirección actual y futura del mercado, la innovación, las necesidades de los clientes y las fuerzas competitivas y la forma en que se correlacionan con la posición de Gartner. En última instancia, los proveedores de

servicios son evaluados en su comprensión de cómo las fuerzas del mercado pueden ser explotadas para crear oportunidades para el proveedor.

Entendimiento del Mercado: Este criterio evalúa la capacidad del proveedor para entender las necesidades de los compradores y traducir estas necesidades en productos y servicios. Esto incluye compradores de negocios y tecnología en todos los dominios CX y CRM. 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 esos deseos y necesidades con su visión agregada. Las subcategorías incluyen:

- ✓ El conocimiento y articulación de la dirección y las tendencias clave del mercado
- ✓ El análisis del liderazgo ejecutivo del proveedor de servicios (incluyendo liderazgo de pensamiento, continuidad, capacidades operacionales, etc.)
- ✓ Las visiones de cómo múltiples dominios se combinan sinérgicamente para apoyar a los clientes que utilizan CX como un diferenciador competitivo dentro de su industria

Estrategia de Marketing: Este criterio evalúa la clara estrategia de marketing de servicio de implementación CX y CRM de los proveedores, la cual debe ofrecer un conjunto diferenciado de mensajes consistentemente comunicados a través de todos los clientes y geografías. Esto especificará claramente mercados específicos, soluciones y características diferenciadoras. También incluye la eficacia de las iniciativas de marketing y ventas.

Estrategia de oferta (producto): Este criterio evalúa el enfoque de un proveedor de tecnología para el desarrollo y la distribución de soluciones que enfatiza la diferenciación, la funcionalidad, la metodología y el conjunto de características, ya que se correlacionan con los requisitos actuales y futuros. Las subcategorías incluyen:

- ✓ Las estrategias del proveedor de servicios para asociaciones y alianzas
- ✓ Visión para crear negocios CX y CRM nuevos y / o adicionales
- ✓ Integración de múltiples dominios (empresariales y técnicos) en servicios de implementación
- ✓ Agrupamiento de servicios y posicionamiento para satisfacer necesidades específicas del comprador

Estrategia vertical / sectorial: Este criterio evalúa la estrategia del proveedor de tecnología para dirigir recursos, habilidades y ofertas para satisfacer las necesidades específicas de segmentos de mercado verticales individuales.

Innovación: Este criterio evalúa las disposiciones directas, relacionadas, complementarias y sinérgicas del proveedor de recursos, experiencia o capital para inversiones, consolidación y propósitos defensivos o preventivos. Las subcategorías incluyen:

- ✓ Enfoque del diseño y desarrollo de CX
- ✓ Inversión sostenible en herramientas, métodos y / o ubicaciones proactivas para el desarrollo de soluciones CX y CRM
- ✓ Desarrollo de soluciones CX y CRM que abordan instancias verticales o específicas de procesos e integración de múltiples competencias y disciplinas

Estrategia Geográfica: Este criterio evalúa la estrategia del proveedor de tecnología para dirigir los recursos, habilidades y ofertas para satisfacer las necesidades específicas de las geografías fuera del "hogar" o geografía nativa, ya sea directamente a través de socios, canales y subsidiarias, según sea apropiado para esa geografía y mercado.

Cuadrante

Leaders (Líderes)

Los líderes de este Cuadrante Mágico brindan una amplia gama de capacidades técnicas y de negocios que incluyen la estrategia de CX, la consultoría de transformación de negocios, la analítica de clientes, la arquitectura y el diseño de la empresa, la experiencia en tecnología CRM, Demuestran fuerte crecimiento comparativo de los ingresos. Pueden demostrar la capacidad de escalar a través de varias regiones geográficas. Están entregando con alta satisfacción del cliente.

Challengers (Retadores)

Los desafíos no tienen toda la amplitud de las capacidades técnicas y de negocios, pero tendrán escala y amplitud de las habilidades técnicas, arquitectónicas y de tecnología CRM. La presencia en el mercado debe ser alta, con un alto crecimiento en el mercado y satisfacción del cliente en múltiples regiones.

Visionaries (Visionarios)

Los visionarios en este Cuadrante Mágico brindan una amplia gama de capacidades técnicas y de negocios, incluyendo la estrategia CX, la consultoría de transformación de negocios, la analítica de clientes, la arquitectura y el diseño de la empresa, la experiencia en tecnología CRM, Pueden demostrar nuevos proyectos innovadores que aún no han sido replicados por

los competidores. Sin embargo, no tienen la escala en términos de presencia en el mercado, amplitud de tecnología y / o alcance geográfico.

Niche Players (Jugadores de nicho)

Los jugadores del nicho tienen capacidades profundas que se limitan a algunas áreas. Pueden ser fuertes en algunos de los diversos dominios (consultoría de negocios, habilidades técnicas CRM, ventas, comercio o marketing digital) y / o tienen un enfoque limitado en el mercado (industria y / o alcance geográfico). Estos proveedores son altamente competitivos como especialistas en algunos nichos de mercado basados en su enfoque de mercado y carteras de servicios.

Contexto

El Cuadrante Mágico de este año analiza el mercado de servicios de consultoría e implementación CX y CRM. El posicionamiento relativo de los vendedores en este Cuadrante Mágico se basa en criterios de inclusión y criterios clave para evaluar la Capacidad de Ejecución y Completitud de la Visión. Los proyectos de consultoría y implementación de soluciones requieren una combinación de habilidades empresariales, industriales, tecnológicas y de gestión de proyectos y programas que deben alinearse con sus objetivos, cultura institucional y de negocios y empleados. No seleccione simplemente los proveedores de servicios en el cuadrante de Líderes. Todos los procesos de selección son específicos de la empresa; En consecuencia, los vendedores en los cuadrantes Challengers, Visionarios o Niche Players pueden resultar más apropiados para sus necesidades. Muchos proveedores de servicios más pequeños que no están cubiertos en este Cuadrante Mágico pueden ser apropiados para sus necesidades en proyectos más pequeños o específicos de la región.

Visión general del mercado

¿Qué pasó?

Durante los primeros años de este siglo, las aplicaciones de CRM comenzaron el cambio de local a SaaS, y este cambio continuará durante la próxima década. Las implementaciones de CRM basadas en SaaS ahora superan las implementaciones locales llevadas por Salesforce y Microsoft Dynamics CRM. SaaS o CRM basado en la nube ahora representa más de la mitad del mercado de software de CRM, y está creciendo más del 25% anual, lo que es más del doble de la tasa de soluciones de CRM en el local (ver "Market Share: All Software Markets, Worldwide, 2015"). Un impacto ha sido que los compradores de negocios han sido capaces

de pasar por alto la organización de TI y hacer compras de productos puntuales para sus departamentos sin necesidad de una estrategia empresarial coordinada. Otro impacto es que se han necesitado menos habilidades tecnológicas para establecer la infraestructura de apoyo. También ha significado un cambio a los métodos Agile from Waterfall y un aumento en la importancia de tener activos diferenciados de software para mejorar los productos de los proveedores de software de CRM en la nube y tapar las lagunas en esos productos.

Sin embargo, en los últimos años, el mercado de las aplicaciones de CRM ha evolucionado de nuevo, desde el despliegue hasta la activación del software de CRM central hasta la integración de la información del cliente en una visión de 360 grados del cliente y ahora a omnichannel CX. El enfoque aquí se ha ampliado a un enfoque en la transformación de las muchas formas de interactuar con los clientes a través de cualquier canal - y en particular, los muchos canales digitales. Durante los últimos seis años, las fuerzas disruptivas -como el CRM social, los grandes datos, la movilidad y el cloud computing- han sido catalizadores para forzar a las organizaciones a diseñar su estrategia CX y CRM e integrar los componentes de ventas, servicio al cliente y marketing de una manera más holística que Redefine las operaciones de front office y también integra estas operaciones con los procesos y sistemas back-office existentes.

Esto ha obligado a los consultores a adaptarse adquiriendo y reclutando habilidades en diseño, experiencia del usuario, viaje del cliente y nuevas formas de análisis. De hecho, ahora cuatro de las 10 principales agencias digitales son lo que antes eran consultores e integradores de sistemas. Esto ha cambiado la composición de estas organizaciones, ya que han añadido cabezas de diseño creativo y añadido a su mezcla de consultoría, procesos y habilidades de implementación de tecnología.

¿Qué está pasando?

Los servicios globales de consultoría e implementación de CX y CRM se estima en un mercado de 38.000 millones de dólares en 2016 (ver "Forecast Analysis: Application Solution Services, Worldwide, 2013-2019"), con un crecimiento anual del mercado global de alrededor del 6% entre 2016 y 2019. Se espera que el crecimiento disminuya en los próximos años a medida que el mercado madure y crezca. Las fusiones y adquisiciones continuarán al mismo ritmo frenético.

El patrón de los últimos años continuará. El inicio de los negocios digitales ha sacado las tecnologías digitales de análisis, móviles y sociales en los esfuerzos para transformar el

CX. Los primeros adoptantes dentro de las empresas ahora buscan aprovechar las tecnologías CRM tradicionales (ver "Utilice la funcionalidad de aplicaciones de CRM de Gartner Starfish para evaluar sus requisitos de CRM") con un conjunto más amplio de tecnologías orientadas al cliente, tales como portales, gestión de contenidos, gestión de procesos empresariales, autoservicio, video e interacción social para la diferenciación competitiva. Estas soluciones se refieren a menudo como omnichannel CX y aprovechan la información integrada en la base de información del cliente.

Este enfoque en CX requiere un enfoque centrado en la arquitectura de la información que incorpore las disciplinas de análisis de clientes y, por lo general, también requiere que las tecnologías móviles dispongan de esta información siempre y cuando los empleados y los clientes deseen. El esfuerzo de integración de la información del cliente es donde está hoy el mayor foco en el mercado e incluye soluciones cross-CRM que abarcan la gestión de datos maestros, voz del cliente (VoC) y análisis de clientes.

El enfoque en CX es mejorar la satisfacción del cliente, la lealtad y la promoción para impulsar indirectamente los ingresos y mejoras en los costos. El impacto en los proveedores de servicios es la necesidad de involucrarse con los niveles más altos en el comité operativo ejecutivo a través de la estrategia específica de la industria y la consultoría de procesos empresariales. Los proveedores de servicios también tienen que actualizar las habilidades tecnológicas que soportan esta amplia gama de tecnologías orientadas al cliente, con el mayor énfasis en las habilidades analíticas, mejoradas por la analítica prescriptiva y la gestión de procesos de negocio.

Anexo N° 4: 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, Pegasistemas, 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° 5: 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° 6: 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 | Intesis | 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° 7: 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° 8: 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 nube²⁸. 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

²⁸ 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 Desk²⁹ 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**

²⁹ 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 premise³⁰.

✓ **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

³⁰ 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 Relacionamiento 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 membresías**

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

Anexo N° 9: Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

En base al modelo de gestión definido, se determinan los principales focos de impacto que serán atendidos en el largo plazo dentro del negocio, Esto con el fin de orientar la gestión del corto y mediano plazo, identificándolos, monitoreándolos y en base a la retroalimentación generada por el sistema, corregirlos en caso de que sea necesario.

Tabla Principales Focos de Impacto

| ÁREAS | FOCOS |
|---|---|
| 1. Liderazgo | 1.1 Liderazgo Responsable 1.2 Gobierno Corporativo 1.3 Recursos Humanos |
| 2. Planificación de RSE Estratégica | 2.1 Política y Estrategia de RSE 2.2 Procesos Integrados 2.3 Estructura |
| 3. Relaciones con Clientes | 3.1 Mercado Responsable 3.2 Protección y Privacidad |
| 4. Relaciones con los Colaboradores | 4.1 Relaciones Laborales 4.2 Condiciones Laborales 4.3 Salud y Seguridad Laboral 4.4 Desarrollo y Capacitación |
| 5. Relaciones con Proveedores y Aliados | 5.1 Transferencia de RSE 5.2 Prácticas justas 5.3 Desarrollo de Proveedores |
| 6. Gestión Ambiental | 6.1 Gestión Ambiental 6.2 Eficiencia Energética 6.3 Protección del Medio Ambiente |
| 7. Relación con la Sociedad | 7.1 Involucramiento 7.2 Desarrollo Tecnológico 7.3 Educación y Cultura 7.4 Desarrollo Social |
| 8. Información y Comunicación | 8.1 Información 8.2 Participación |
| 9. Monitoreo y evaluación de Resultados | 9.1 Liderazgo 9.2 Planificación RSE 9.3 Relación con Clientes |

| | |
|--|---|
| | 9.4 Relación con Colaboradores 9.5 Relación con Proveedores y Aliados 9.6 Gestión Ambiental 9.7 Relación con la Sociedad 9.8 Información y Comunicación |
|--|---|

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 10: Modelo de segmentación de Art Weinstein de "Segmentando los mercados de la Tecnología: aplicando una aproximación anidada.

✓ **Nivel 1: Firmográficas:**

Son las variables demográficas más generales (macro segmentación)

- Sector de Industria
- Tamaño de Empresa
- Ubicación Geográfica

✓ **Nivel 2: Tecnológicas:**

Son las variables operativas, en este caso las de tecnología como el estado de los usuarios, capacidades tecnológicas, fortalezas y debilidades técnicas. Ej. Acuerdo de Licenciamiento Microsoft, Uso de sistema de distribución de software, tipos de dispositivos móviles, IoT, Big Data, Expertiz Técnico, etc.

✓ **Nivel 3: Enfoque de Compras:**

Es el proceso de compra donde intervienen variables como:

- Presupuesto de TI.
- Tipos de compradores
- Necesidades y Beneficios buscados: Portafolios de proyectos a licitar, capacidades estratégicas y tecnológicas a desarrollar, etc.

- Políticas generales de compra:
 - a. Compras menores a USD 30.000 se realizan por compra directa por departamento de TI, mayores a USD 30.000 se llama a licitación pública/privada a través del departamento de adquisiciones.
 - b. Las compras de productos/servicios deben cumplir con ciertos estándares, normativas y/o prácticas.
 - c. La decisión de compra final prevalece el precio o calidad o la mejor relación costo/beneficio
 - d. Se preferencia comprar un servicio por sobre la inversión en TI
 - e. Compras de Tecnologías que tengan soporte local (en Chile)
 - Estructura de poder: Departamento toma la decisión de compra: ¿Adquisiciones o TI? ¿Sobre qué productos?, ¿Quién hace la evaluación técnica?, etc.
- ✓ **Nivel 4: Factores Situacionales:**
- Urgencia de la compra: Diferenciar las compras que se requieren urgentes como solucionar incidentes o atender requerimientos de auditoría o regulatorios de las compras menos urgentes para actualizar los sistemas o mejorar una capacidad.
 - Los problemas, preocupaciones y dolores a abordar
 - Aplicaciones Core de Negocio
 - Aplicaciones Especializadas
 - Gestión de la Tecnología.
 - Tamaño del Pedido
- ✓ **Nivel 5: Características del Comprador:**
- Quienes toman las decisiones compra.
- Compradores, descubrir patrones de compra.
 - Comportamientos individuales. Forma de relacionamiento.
 - Actitudes de Riesgo: Compradores adversos o no al riesgo.

Anexo N° 11: Variables Firmográficas de Tamaño Empresa (por ingreso según SII) y Sector de industria.

Tabla Variables Firmográficas

| Tamaño Empresa (Grande, Mediana, Pequeña) | %Empresas |
|--|-------------|
| Grande | 84% |
| Mediana | 16% |
| Total general | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Tenemos que GSTI ha vendido productos y servicios solo a empresas grandes y medianas, siendo un 84% empresas grandes. Esto supone también un cambio de estrategia, puesto que todas las empresas consultoras e integradoras están intentando vender al mismo segmento. Entonces podemos apuntar nuestros esfuerzos mayores a empresas medianas que están creciendo, que requieren digitalizarse para ser más competitivas y que hoy tienen problemas y les cuesta encontrar asesores para su negocio (puesto que todos apuntan a las otras empresas grandes)

Por otro lado, si abrimos las empresas grandes en las categorías SII, tenemos que:

Tabla Categoría SII

| Tamaño Empresa SII | %Empresas |
|----------------------|-------------|
| Grande 4 | 76% |
| Grande 3 | 10% |
| Grande 2 | 10% |
| Grande 1 | 5% |
| Total general | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

De las empresas grandes, el 76% lo hemos vendido a las empresas más grandes o "corporaciones" que venden más de 1.000.000 de UF por año.

Por otro lado, las industrias que más nos compran son:

| Etiquetas de fila | %Empresas |
|---|------------------|
| Servicios y tecnologías de la información | 28% |
| Banca e Instituciones Financieras | 16% |
| Universidades | 12% |
| Retail | 8% |
| Gobierno e Instituciones del Estado | 8% |
| Alimentación y bebidas | 4% |
| Energía | 4% |
| Salud | 4% |
| Materiales de Construcción | 4% |
| Exportaciones | 4% |
| Minería y Metales | 4% |
| Call Centers | 4% |
| Total general | 100% |

Tabla Industria Clientes
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 12: Caso de Precio

El precio de partida será de aproximadamente 3.000 UF que incluirá el proyecto de implementación de las 3 cajas, el contrato de soporte por el primer año y el Software “bpm’online” como un Servicio en la Nube por un año también.

Para determinar el precio se usa la siguiente tabla de costos por Rol del proyecto:

Tabla Costos por Rol de Proyecto

| Rol | Costo (UF) |
|---------------------------------|-------------------|
| Jefe de Proyecto | 1,67 |
| Arquitecto de Solución | 1,67 |
| Arquitecto de Negocio | 1,33 |
| Diseñador de Procesos y Softwar | 1,33 |
| Consultor Técnico | 1,00 |
| Consultor Gestión del Cambio | 1,00 |
| Costo Promedio (UF) | |
| 1,33 | |
| Precio Promedio (UF) | |
| 2,00 | |

Estos costos involucran los costos de empresa, capacidad ociosa, etc.

Si a estos costos le agregamos un 50% de rentabilidad obtendremos los precios de hora consultor de 2,00 UF que se adecuan al mercado de la consultoría en Tecnologías de la Información (fuente propia).

Para calcular los costos en horas los calculamos por cada Caja por cada Rol, con una estimación de horas a invertir en función de cierto alcance del proyecto.

Este alcance ha sido definido en conjunto con clientes reales.

La parte de infraestructura en la nube, es decir, la parte del Software, ha sido calculada en una base de 10 usuarios mínimos, como un servicio en la nube (Software as a Service o SaaS) Para cada proyecto se asignará al Arquitecto de Solución como un Consultor de Pre-venta, en conjunto con el Vendedor, antes de enviar la propuesta comercial, levantará la necesidad del cliente, estimará los esfuerzos, ajustará los alcances y entregará la propuesta técnica al vendedor.

Según lo anterior, el vendedor recalculará la matriz de precios con las variables anteriormente entregadas por el consultor de pre-venta y entregará una propuesta comercial al cliente.

A continuación, el ejemplo de un proyecto mínimo viable con cada una de las variables con sus respectivos valores.

Tabla Proyecto Mínimo Viable

| Proyecto | | | | |
|---|---|--------------|-----------------|-----------------|
| Caja 1 | | | | |
| Roles | Alcance | Horas | Hombre | Costo |
| | - 1 Unidad de Negocios | | | |
| Jefe de Proyecto | - 1 Catálogo de Servicios del departamento de | | 25 | 41,67 |
| Arquitecto de Solución | Servicio al Cliente + 10 grupos resolutores | | 90 | 150,00 |
| Arquitecto de Negocio | - Levantamiento de Estrategia, Drivers, Objetivos | | 90 | 120,00 |
| Diseñador de Procesos y Software | de Negocio asociados a la Unidad de Negocios, | | 20 | 26,67 |
| Consultor Gestión del Cambio | Departamento y Grupos Resolutores | | 50 | 50,00 |
| Consultor Técnico | | | 0 | 0,00 |
| Total Caja 1 | | | 275 | 388,33 |
| Caja 2 | | | | |
| Roles | Alcance | Horas | Hombre | Costo |
| Jefe de Proyecto | - 1 Macro Proceso de Atención de Clientes | | 32 | 53,33 |
| Arquitecto de Solución | - 10 Flujo de Procesos de Atención | | 50 | 83,33 |
| Arquitecto de Negocio | - 50 Servicios del Catálogo + SLA | | 80 | 106,67 |
| Diseñador de Procesos y Software | - 30 Métricas (KPI 's) y 10 reportes de gestión | | 100 | 133,33 |
| Consultor Gestión del Cambio | - 10 Grupos resolutores para el Workflow + OLA's | | 90 | 90,00 |
| Consultor Técnico | - Diseño Base de Conocimientos para 1 | | 0 | 0,00 |
| Total Caja 2 | | | 352 | 466,67 |
| Caja 3 :Parte Configuración | | | | |
| Roles | Alcance | Horas | Hombre | Costo |
| Jefe de Proyecto | - Configuración 10 Flujos BPM Automatizados. | | 35 | 58,33 |
| Arquitecto de Solución | - Configuración 50 Servicios del Catálogo y SLA | | 20 | 33,33 |
| Arquitecto de Negocio | - Configuración 10 grupos resolutores internas | | 20 | 26,67 |
| Diseñador de Procesos y Software | - Configuración 30 Métricas (KPI 's) y 10 reportes | | 50 | 66,67 |
| Consultor Gestión del Cambio | de gestión | | 20 | 20,00 |
| Consultor Técnico | - Configuración Base de Conocimiento | | 240 | 240,00 |
| Total Caja 3 | | | 385 | 445,00 |
| Caja 3: Parte Suscripción de Software e Infraestructura en la Nube | | | | |
| Producto | Alcance | Cant. | Horas | Costo |
| Suscripción BPM On Line | - 1 año de Suscripción | 10 | | 150,23 |
| | - 10 usuarios (mínimo) | | | |
| Cloud Service | - 1 año de Software en la Nube (disponibilidad 97,6%) | | | 120,00 |
| Contrato de Soporte | - 1 año de contrato de soporte | | | 396,00 |
| | - Atención de incidentes y consultas ilimitadas. | | | |
| | - 10 requerimientos estándar por mes. | | | |
| Total SaaS | | | | 666,23 |
| Costo | | | 1.012,00 | 1.966,23 |
| Rentabilidad | | | | 50,00% |
| Precio Final | | | | 2.949,35 |

En conclusión, tenemos que un proyecto como mínimo se venderá en 2.949.35 UF, donde se invertirán 1.012 horas de desarrollo + los costos del SaaS.

Ese precio implicará una rentabilidad de mínimo el 50% para efectos del caso de negocio individual.

El cálculo de la rentabilidad se hará en base a los flujos de ingresos de todos los proyectos vendidos por año, descontados de los costos variables (de producción) que en este caso son los sueldos fijos de los consultores.

Esta dicotomía se produce debido a que, en los servicios, los costos variables o de producción son las horas de los consultores, que en términos prácticos son sueldos fijos de gente contratada, dado que, en nuestro caso no podemos contratar por proyecto, por la curva de aprendizaje de cada consultor, quién debe estar entre 3 a 6 meses para lograr su máximo rendimiento.

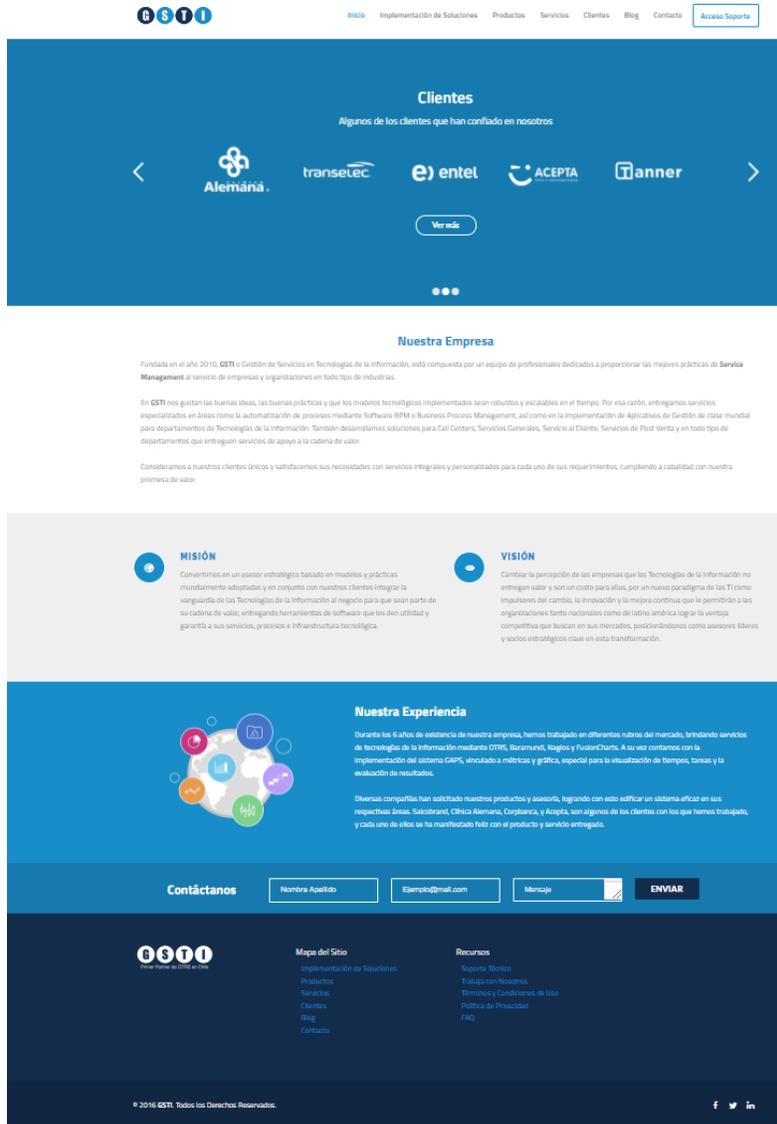
Lo anterior exige un número mínimo de proyectos vendidos que se detalla en el plan financiero, plan que refiere otros costos y gastos para lograr la rentabilidad del nuevo servicio que se agrega a la oferta actual de GSTI a ser implementado en este “plan de negocios”.

Por otra parte, el cálculo de rentabilidad real por proyecto, no será resorte de este plan de negocios, puesto que se hará por cada proyecto vendido, ejecutado y cerrado, donde los consultores imputarán por cada proyecto, las HH reales que invirtieron en un sistema de “Contabilidad de Tiempos” llamado Time Accounting, sistema que permitirá calcular la rentabilidad en función de los sueldos reales, lo que en teoría arrojará una rentabilidad mayor por proyecto.

Anexo N° 13: Sitio Web y Redes Sociales

- ✓ **Nuestro sitio web es <http://www.gsti.cl>**
- Se contrató una Agencia de Diseño Web llamada Cuarto Creativo quienes nos rediseñaron la página WEB que fuera responsiva (adaptable a tabletas y teléfonos inteligentes)

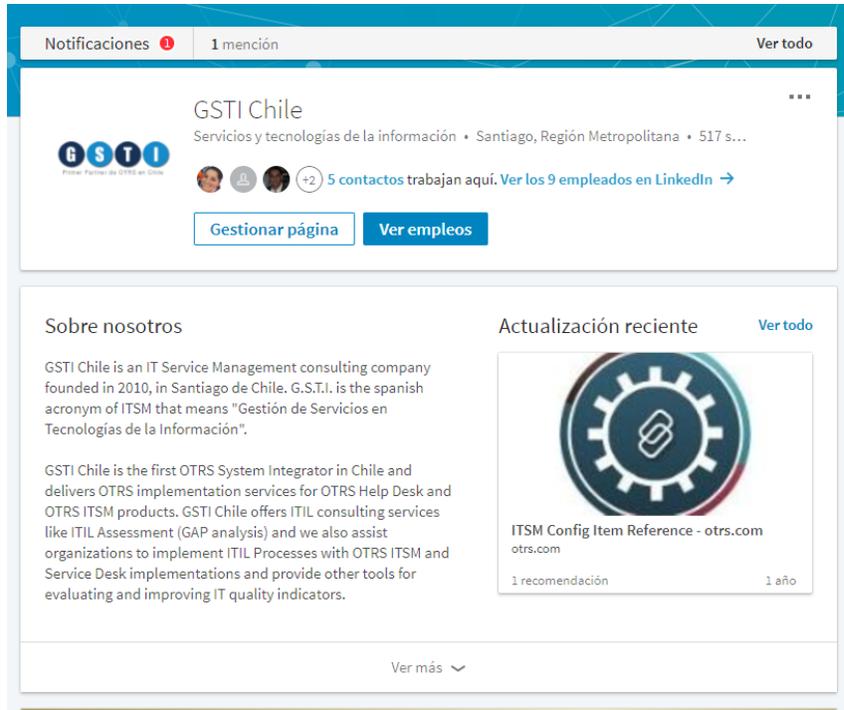
Figura Página Web GSTI



✓ **LinkedIn**

<https://www.linkedin.com/company/1529530>

Figura Perfil GSTI en LinkedIn



✓ **Facebook**

<https://www.facebook.com/pg/GSTIChile>

Figura Perfil GSTI en Facebook



Anexo N° 14: Tabla de Tamaño de Mercado, Crecimiento y Participación de Mercado

| Año | Tamaño Mercado TI | %Transformar el Negocio | \$ Para transformar el Negocio (USD) | %Servicios y Licencias | \$Servicios y Licencias (USD) | 10% Tamaño Mercado Objetivo (USD) | Facturación Total (USD) | %Tasa de Aumento Año Anterior | Facturación Nuevo Servicio (USD) | % de la Facturación con respecto al Total Facturado | % Participación de Mercado Objetivo |
|------|----------------------|----------------------------|---|---------------------------|-------------------------------------|---|----------------------------|--|---|--|--|
| 2011 | 2.490.000.000 | 16,00% | 398.400.000 | 58,00% | 231.072.000 | 23.107.200 | 100.000 | | | | |
| 2012 | 2.739.000.000 | 16,00% | 438.240.000 | 58,00% | 254.179.200 | 25.417.920 | 200.000 | 100,00% | | | |
| 2013 | 3.012.900.000 | 16,00% | 482.064.000 | 58,00% | 279.597.120 | 27.959.712 | 220.000 | 10,00% | | | |
| 2014 | 3.314.190.000 | 16,00% | 530.270.400 | 58,00% | 307.556.832 | 30.755.683 | 249.605 | 13,46% | | | |
| 2015 | 3.645.609.000 | 16,00% | 583.297.440 | 58,00% | 338.312.515 | 33.831.252 | 598.736 | 41,69% | | | |
| 2016 | 4.010.169.900 | 16,00% | 641.627.184 | 58,00% | 372.143.767 | 37.214.377 | 549.763 | -8,18% | | | |
| 2017 | 4.411.186.890 | 16,00% | 705.789.902 | 58,00% | 409.358.143 | 40.935.814 | 714.692 | 30,00% | | | |
| 2018 | 4.852.305.579 | 16,00% | 776.368.893 | 58,00% | 450.293.958 | 45.029.396 | 1.032.607 | 44,48% | 246.445 | 24% | 0,5% |
| 2019 | 5.337.536.137 | 16,00% | 854.005.782 | 58,00% | 495.323.354 | 49.532.335 | 1.505.536 | 45,80% | 369.668 | 25% | 0,7% |
| 2020 | 5.871.289.751 | 16,00% | 939.406.360 | 58,00% | 544.855.689 | 54.485.569 | 2.210.591 | 46,83% | 554.502 | 25% | 1,0% |
| 2021 | 6.458.418.726 | 16,00% | 1.033.346.996 | 58,00% | 599.341.258 | 59.934.126 | 3.294.210 | 49,02% | 862.559 | 26% | 1,4% |
| 2022 | 7.104.260.598 | 16,00% | 1.136.681.696 | 58,00% | 659.275.384 | 65.927.538 | 4.979.081 | 51,15% | 1.355.450 | 27% | 2,1% |

Fuente propia, ENTI 2014, ACTI 2011.

Anexo N° 15: 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, Facilitators 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.