



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SHARE BUSINESS
GROUP(2022-2023)

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ANA FLAVIA ALBAREDA ARCE

PROFESOR GUIA:
ASTRID CONTRERAS FUENTES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDGARDO SANTIBÁÑEZ VIANI
CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE

2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TITULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Ana Flavia Albareda Arce
FECHA: 2022
PROFESOR GUIA: Astrid Contreras Fuentes

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SHARE BUSINESS GROUP(2022-2023)

Share Business Servicios Tecnológicos Ltda. Es una empresa de Tecnología fundada en marzo el 2017, con la misión de “Entregar soluciones a la medida generando eficiencia y valor para tu empresa, utilizando tecnología de vanguardia”.

La crisis social de 2019 llevó a la cancelación de proyectos y la pandemia de 2020 trajo consigo el desafío de reinventarse frenando gran parte de los esfuerzos de la empresa por levantarse. La empresa se encontraba estancada en un foco operacional, y tras una recuperación económica, aunque no completa, la empresa se ve en la necesidad de retomar su crecimiento por lo que este año 2021 la empresa Share Business ha decidido ser parte de un proceso de planificación estrategia desarrollado en el siguiente trabajo de memoria bajo el método planificador de Koontz, O'Donnell y Weihrich para el diagnostico y el proceso de Norton y Plan para el diseño de la estrategia.

A partir de los análisis interno y externo se define una estrategia centrada en la diferenciación, focalizando la inversión 3 de sus líneas de negocios: Línea de Outsourcing como motor económico recurrente y las líneas de SBWeb y línea proyecto y desarrollo a medida como servicios diferenciadores de la empresa. El resultado del diseño de esta estrategia es una matriz de objetivos que se compone de la definición de temas o lineamientos estratégicos, la Balance Score Card y la planificación de las iniciativas para dar impulso a los lineamientos.

El resultado del diseño de la estrategia, como última etapa desarrollada a lo largo de este trabajo de memoria, concluye en el desarrollo del crecimiento de la empresa entorno a la explotación de las ventajas competitivas no alineadas a la organización de momento, como su capacidad de desarrollo funcional y la reparación de los agentes dañinos de sus posición competitiva, como el manejo deficiente de la administración de proyectos y una fuerza de venta sin capacitación y de volumen limitado.

Agradecimientos

Quiero dejar el agradecimiento más profundo a mis padres por apoyarme siempre en mi proceso educativo. A mi madre por toda su motivación e inspiración cada día y a mi padre por darme su apoyo incondicional. A mis amigos y personas cercanas en mi vida que me han apoyado en mi proceso de titulación y en los inicios de mi vida profesional.

Tabla de contenido

1	Introducción y Antecedentes Generales	1
1.1	Línea de proyectos y desarrollo a medida	2
1.2	Línea de Consultoría en tecnologías de la información	2
1.3	Línea SBWEB - para plataformas web	2
1.4	Línea Pymes - Servicios de tecnología a pymes básicos	2
1.5	Línea de servicios de Outsourcing	3
1.6	Organigrama y estructura de la empresa	3
1.7	Share Business Group	4
2	Descripción del proyecto y justificación	5
3	Objetivos y Metodología	8
3.1	Objetivos	8
3.2	Metodología utilizada	8
3.3	Alcances	11
4	Definición del problema	13
4.1	Introducción al problema	13
5	Análisis interno	14
5.1	Aplicación del Hedgehog Concept	14
5.1.1	Intersección de los círculos o conclusiones de la aplicación del método	16
5.2	Análisis de las líneas de productos	17
5.2.1	Productos Interrogación	18
5.2.2	Productos Vaca	19
5.2.3	Productos Estrella	19
5.2.4	Productos Perro	19
5.3	Análisis de Cadena de valor	20
5.3.1	Actividades primarias	21
5.3.2	Actividades de soporte	26
6	Análisis Externo	29

6.1	Análisis de clientes y tendencias del mercado	33
6.1.1	Segmentos de Clientes	33
6.1.2	Dimensiones clave para entender el comportamiento del cliente	34
6.2	Análisis PEST	36
6.2.1	Dimensión Politico Legal	36
6.2.2	Dimensión Economica	37
6.2.3	Dimensión Social	38
6.2.4	Dimensión Tecnológica	39
6.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	41
6.3.1	Entrada potencial de nuevos competidores	41
6.3.2	Poder de negociación de los proveedores	42
6.3.3	Poder de negociación de los clientes	43
6.3.4	Amenaza de productos sustitutos	43
6.3.5	Nivel de rivalidad entre las empresas actuales	44
6.4	Matriz atractivo de la industria vs fortaleza competitiva	45
6.4.1	Atractivo de mercado: Bajo	47
6.4.2	Atractivo de mercado: Medio	47
6.4.3	Atractivo de mercado: Alto	48
6.5	Oportunidades y amenazas preliminares	50
7	Definición de la situación actual	51
7.1	Análisis FODA	52
7.1.1	Fortalezas	52
7.1.2	Debilidades	54
7.1.3	Oportunidades	54
7.1.4	Amenazas	55
7.2	Definición de las competencias centrales	55
7.2.1	Conclusiones del diagnostico	61
8	Diseño de la estrategia	63
8.1	Definición de los objetivos	63
8.1.1	Redefinición de la misión y visión de Share Business	63

8.1.2	Objetivo General	63
8.1.3	Objetivos Estrategicos	64
8.2	Descripción general de la estrategia	65
8.3	Balance Score Card	74
8.4	Planificación de las iniciativas de impacto	76
8.5	Matriz de objetivos	80
8.6	Diseño del modelo de medición de la experiencia de clientes:	82
8.6.1	Objetivo General	82
8.6.2	Objetivos Específicos	82
8.6.3	Segmentos de clientes, Productos, Canales y Procesos involucrados en el trabajo	83
8.6.4	Modelos Relacionales dimensionales	84
8.6.5	Instrumentos de medición, técnicas y plataformas de recolección de datos e hitos que gatillan la medición	87
8.6.6	Metricas (KPI's)	89
8.6.7	Mecanismo Propuesto de Identificación de Focos de Mejora	90
9	Conclusiones	91
10	Bibliografía	94
	Anexo	99

Lista de Figuras

1	Organigrama de la organización Share Business Group	3
2	Hedgehod Concept para Share Business	16
3	Matriz BCG y analisis bidimensional de las lineas de productos de Share Business	18
4	Cadena de valor para Share Business	21
5	Fortalezas y debilidades de Share Business preliminares	28
6	Fortalezas y debilidades para Share Business	29
7	Mapa de Actores para Share Business Group	30
8	Diagrama de funcionalidades en un proyecto de TI	32

9	Nueve cuadrantes de la Matriz atractivo de la industria vs fortaleza competitiva . . .	46
10	Matriz atractivo de la industria vs fortaleza competitiva para Share Business	49
11	Oportunidades y Amenazas	51
12	Análisis FODA para Share Business	52
13	Análisis FODA para Share Business	53
14	Análisis VRIO	60
15	Mapa estrategico para el diseño de la estrategia	66
16	Balance Score Card	75
17	Planes e iniciativas parte 1	77
18	Planes e iniciativas parte 2	78
19	Planes e iniciativas parte 3	79
20	Matriz de objetivos	81
21	Modelo SPCP para Share Business	83
22	Ejes Modelo SPCP para Share Business	83
23	Modelo Dimensional/Relacional de la satisfacción general	85
24	Modelo Dimensional/Relacional de la satisfacción del proceso de contratación	85
25	Modelo Dimensional/Relacional del desarrollo del servicio	86
26	Modelo Dimensional/Relacional de la post venta	87
27	Modelo Dimensional/Relacional del outsourcing	87
28	Tabla de estudios de satisfacción	88
29	Tabla de Metricas	89

1. Introducción y Antecedentes Generales

Share Business Ltda. Es una empresa de Tecnología que brinda servicios de Consultoría de Negocios, Desarrollo de Software y Outsourcing a empresas de rubros variados en Latinoamérica y España, su enfoque de experiencia es principalmente hacia el sector financiero y el retail siendo Perú y Chile los mercados donde tiene mejor presencia.

Siguiendo la clasificación de rubros y sub rubros económicos del SII, Share Business pertenece al rubro J – Información y Comunicación; y al sub rubro 620 – Actividades de programación informática, consultoría informática y actividades conexas (SII, Todos los códigos de actividad económica).

La misión que Share Business se planteó en 2017 fue: Entregar soluciones a la medida generando eficiencia y valor para el cliente, utilizando tecnología de vanguardia; sin embargo el contexto actual ha generado cambios radicales en el mercado por lo que, Share Business se encuentra en una revisión estratégica que le permita adaptarse al nuevo mercado.

La visión de la empresa, también se encuentra en revisión a la luz los eventos del pasado final de 2019 y la situación actual de pandemia. La situación económica y la salud financiera de la empresa se vio fuertemente afectada por estos eventos, llevando a la pequeña empresa a una importante etapa de sobrevivencia y decrecimiento, marcada por un decrecimiento de su planta de trabajadores.

Share Business espera este año tener una definición estratégica para motivar su crecimiento en esta nueva economía post pandemia y asumir los nuevos desafíos de los clientes.

En particular Share Business se dedica al desarrollo de software, análisis y consultoría en tecnologías de la información, entregando un servicio completo desde la configuración de la solución, arquitectura técnica, el desarrollo, la implementación y el soporte post producción. Dentro de esta definición macro de los servicios, la empresa tiene las siguientes líneas de servicios:

1.1. Línea de proyectos y desarrollo a medida

Esta línea entrega servicios de desarrollo de software a medida, de elaboración de soluciones complejas, integraciones, funciones específicas y otros que se desarrollan a medida para un cliente específico. Esta línea también se encarga de entregar los servicios de soporte a sistemas productivos con personas específicas o paquetes de horas de diferentes perfiles como: DBA, Programadores, Arquitectos, analistas funcionales, entre otros.

1.2. Línea de Consultoría en tecnologías de la información

Los socios fundadores de la empresa, son profesionales con más de 20 años de experiencia en el desarrollo de grandes proyectos relacionados con el entorno de la Transformación Digital en los pilares de procesos y tecnología. Share Business ofrece servicios de consultorías, para la definición de proyectos para el logro de objetivos de transformación digital y la definición de soluciones orientadas hacia la omnicanalidad y el Big Data.

1.3. Línea SBWEB - para plataformas web

Los servicios web han tenido un estallido desde los inicios de la pandemia covid 2020, por lo que en base a la demanda, la empresa a mediados de 2020 creó una línea de negocios especializada en tecnologías web, para abordar la demanda de proyectos y servicios en línea, como: Intranets, páginas auto-administrables, páginas de consulta, servicio de consumo de datos web, entre otros.

1.4. Línea Pymes - Servicios de tecnología a pymes básicos

Las empresas pequeñas y emprendimientos durante la pandemia se vieron forzadas a tomar el rubro de la transformación digital. La empresa observó una demanda de tecnologías web para empresas pequeñas que necesitaban llevar sus negocios en línea, desde Ecommerce's hasta administradores de operaciones y CRM's. Por lo que, en conjunto con la línea Web se creó una línea de atención a pequeñas empresas y emprendimientos con productos tecnológicos con limitada personalización y precios más económicos. A su vez, la línea atiende necesidades tecnológicas excepcionales de este

segmento de clientes como, recuperación de dominios, cyberseguridad y partnering tecnológico.

1.5. Línea de servicios de Outsourcing

La línea de Outsourcing se encarga de posicionar perfiles o personas en las empresas medianas y grandes en base a sus competencias, para que se integren a diferentes células de trabajo. Los contratos con los clientes van desde 75 hasta 140UF mensuales, dependiendo de las competencias del personal que debe ser asignado, por un periodo mínimo de dos meses.

Estas 5 líneas de negocios, representan el conjunto de servicios entregado con la empresa, sin embargo, considerando el tamaño de Share Business, estos servicios son abordados por las 5 áreas de la empresa que se describen a continuación.

1.6. Organigrama y estructura de la empresa

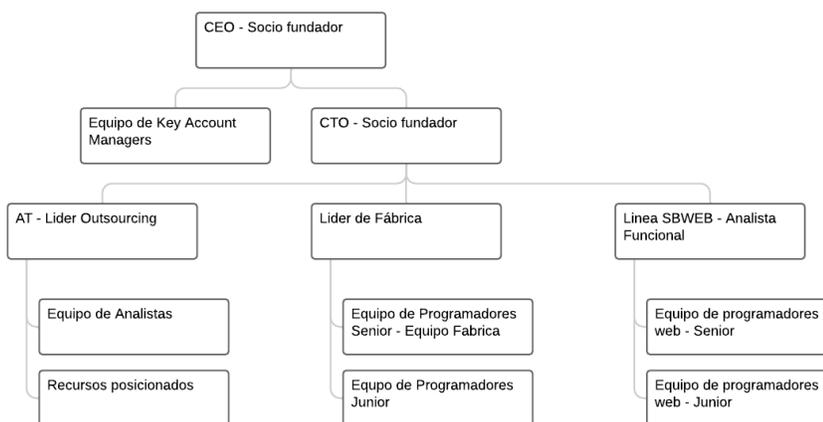


Figura 1: Organigrama de la organización Share Business Group

La estructura organizacional de Share Business LTDA. se compone de las siguientes 5 áreas: Ventas, Outsourcing, Fábrica de Software, Líneas SBWEB y SBPYMES, y la Gerencia.

El área de ventas y marketing, corresponde a un área nueva dentro de la empresa, creada el año

2020 en el mes de febrero para minimizar la dependencia de partners para la venta de proyectos. El objetivo de esta área es la venta de proyectos, recursos y consultorías de forma transversal, relacionándose directamente con todas las áreas operativas de la empresa.

La gerencia se compone de los socios fundadores, Danitza Arce CEO de la empresa y Jorge Chávez CTO. Jorge Chávez, también cumple las funciones de arquitecto en jefe de algunos proyectos, y supervisa las actividades de la fábrica y de outsourcing, mientras que Danitza cumple también las funciones administrativas de la empresa, Finanzas y Recursos Humanos.

La fábrica de software corresponde al corazón de Share Business, pues es donde se realiza la programación de las soluciones de proyectos y donde se trabajan los proyectos de empresas medianas y grandes. El ingreso de Tareas se hace a través de Ernesto Ampuero Líder de Fábrica, que actúa como balanceador de carga, definiendo la responsabilidad de las tareas, fechas de entrega y/o equipos de trabajo para tareas específicas, etc. Además de entregar controles para la alta dirección. Cabe destacar el área de fábrica se desarrolla principalmente en Perú por medio de la empresa de Share Business SAC y da servicio a los otros países (Ecuador, México, Bolivia)

El área WEB / Línea Pymes (SBWeb y SBPymes) funciona de forma separada a la fábrica de software principal de la empresa. Los proyectos web en su mayoría que toma el área se caracterizan por ser cortos y de un esfuerzo relativo mucho menor a los proyectos que toma la fábrica de software. El principal objetivo de esta área es despachar proyectos rápidamente y alimentar la caja chica de la empresa.

1.7. Share Business Group

Share Business tiene sucursales en dos países actualmente (Chile y Perú) y participación a través de partners en Bolivia y España, en modalidad de oficinas de representación.

El grupo Share Business se compone de Share Business LTDA (En Chile) y Share Business SAC (En Perú), siendo Share Business Group la marca que engloba ambas empresas y el conjunto de servicios ofrecidos por ambas empresas, así como los servicios ofrecidos por las oficinas de representación.

Ambas empresas del grupo son consideradas como empresas pequeñas, por nivel de facturación, actualmente el grupo tiene 42 clientes recurrentes y 20 proyectos activos, de los cuales 5 proyectos corresponden al área web y pymes, y el resto corresponden al equipo de fábrica o desarrollo de software.

La marca Share Business Group se centra en la promesa de entregar un trabajo de la más alta calidad y con estructuras robustas durables a lo largo del tiempo. Sustentando esta promesa en la calidad profesional de sus empleados y la experiencia demostrable de sus socios fundadores.

2. Descripción del proyecto y justificación

A inicios del 2019 Share Business tuvo problemas con un proyecto en particular que lo llevaría a una situación financiera compleja. La falta de procesos claros y el exceso de libertades entregado a los profesionales seleccionados, que si bien tenían las competencias para realizar la tareas, no tenían un control adecuado por parte de la gerencia, llevó a un retraso acumulativo del proyecto que requirió de una inversión importante por parte de Share Business para recuperar. A esto se le sumó una propuesta al cliente ambigua, en la cual, no se detallaron claramente los alcances, ni se definieron correctamente los requerimientos a abordar por la empresa, lo que provocó que se tuviese que asumir mayor gasto, no sólo para cubrir las deficiencias de la falta de control sino además de asumir el problema de los alcances definidos sin precisión.

Posteriormente, el estallido social de 2019 generó la cancelación de proyectos del mercado Chile, quedando Perú como único mercado fuerte sosteniendo la empresa de Chile que se vio obligada a realizar despidos importantes de un 70% de la dotación de personal. La incertidumbre de la situación no permitía vislumbrar una recuperación a corto plazo por lo que se procedió a realizar despidos que conllevaban la realización de pagos de finiquito con préstamos bancarios.

Entre enero y marzo de 2020 se vislumbraba una pequeña recuperación al finalizar el verano, pero esta quedó sepultada con la pandemia covid-19, donde el cambio radical en la forma de trabajar y las nuevas necesidades del mercado llevaron a la cancelación de proyectos incluso en progreso por parte de los clientes de la empresa, anulando las esperanzas de recuperación.

Share Business, en esta situación financiera comprometida, y con un nivel alto de incertidumbre por parte de las empresas medianas y grandes que las detenía de realizar inversiones en tecnología, requería de un impulso diferente, por lo que se tomó la decisión de incursionar un nuevo mercado: Las pymes.

La línea pymes se encargaría de vender proyectos a corto plazo y con precios accesibles para pequeños emprendedores que darían movimiento al flujo de caja de la empresa, la necesidad de estos nuevos clientes por reinventarse y digitalizarse permitió que la línea prosperara principalmente en el área de tecnologías web. No obstante, este segmento tenía una disposición de inversión limitada, pero alto volumen, por lo que se consideró que si bien podría salvar la empresa, tomaría un tiempo considerable para lograrlo.

El 2021 trajo consigo la consolidación de la nueva línea ya realizada y con ella la consolidación de las necesidades digitales. La experiencia adquirida en la línea Pyme, fue de vital importancia en el conocimiento de tecnologías digitales de las empresas medianas y grandes, permitiendo a la empresa abrirse a un mundo distinto, no tan rentable como los proyectos grandes de otra naturaleza tecnológica como el big data, pero que sí han permitido la recuperación progresiva, aunque un poco lenta pero sostenida, que lateralmente, generaron esperanza y un nuevo motor de motivación en los Socios y empleados de la empresa.

En paralelo, comenzaron también a reactivarse los proyectos con grandes clientes, gracias a la instaurada nueva normalidad, por lo que ahora la empresa ha vuelto a ubicarse en la ruta en la que se encontraba antes de su gran caída.

No obstante, ahora que la empresa está nuevamente encaminada y en una etapa de recuperación de crecimiento sostenido. Nace una nueva interrogante que es ¿Hacia dónde va la empresa?

De momento la gerencia no tiene una respuesta, pues el mercado ha cambiado y la experiencia de sus socios que antes representaba la gran fortaleza de Share Business, hoy es considerada una competencia necesaria, ya que los clientes buscan soluciones a problemas complejos, y respuestas rápidas y eficientes a bajos costos a las que Share Business se ha tenido que adaptar y que puede acceder gracias a su empresa en Perú que le permite competir en Chile con precios más bajos, sin embargo, esto no es suficiente para asegurar una ventaja competitiva o siquiera la igualdad

competitiva de la empresa.

Este trabajo de memoria radica exactamente en realizar una nueva definición estratégica para el crecimiento de la empresa aprovechando sus fortalezas, sin perder de vista el desarrollo de la misma.

El área de gerencia de la empresa es por excelencia la encargada de la definición estratégica, sin embargo durante los dos últimos años, han sacrificado sus tareas para dedicarse “a apagar incendios”, como responder a problemas operativos y problemas de liquidez y en gran medida a garantizar su supervivencia. Y pese a que la empresa aún no se ha recuperado por completo, ya se encuentra en una posición crecimiento, por lo que la gerencia ve ahora la importancia de hacer la definición estratégica de mediano y largo plazo, para desarrollar una posición competitiva dentro de este nuevo mercado, en contraste a su, por ahora, visión periférica de corto plazo.

Luego de un largo periodo de sobrevivencia, la empresa está buscando retomar las riendas de su crecimiento, pues ya vuelve a tener una base de recursos y clientes sobre los cuales necesita diseñar su estrategia.

El solicitante del tema de memoria, Jorge Chavez, se acoge a esta idea de necesitar redefinirse como empresa para ser competitivos en la nueva normalidad, donde hay desafíos que como empresa no saben cómo abordar.

La alta dirección reconoce su falta de preparación para afrontar desafíos estratégicos de alta adaptabilidad, aún cuando cuentan con un equipo capaz de hacerlo. Por lo que, el trabajo de memoria, corresponde a una necesidad de extrema prioridad para la empresa a largo plazo, pues están bajo el entendimiento de que su enfoque operacional sólo entregará resultados limitados.

Desde este primer acercamiento al problema se hace presente la necesidad de realizar una planificación estratégica para la empresa a largo plazo, que permita el desarrollo sostenible de ésta.

El siguiente trabajo de tesis, estará enfocado en el desarrollo de un plan estratégico para Share Business Group a un plazo de 2 años y un modelo de control para la gestión interna de la empresa y seguimiento de la implementación del plan estratégico.

3. Objetivos y Metodología

3.1. Objetivos

El objetivo general de este trabajo de memoria será entonces, en concordancia a lo anterior:

Elaborar un plan estratégico para la empresa de servicios tecnológicos de Share Business Group para los años 2022 y 2023, con el fin de reiniciar el crecimiento económico de la empresa.

Este objetivo general será abordado desde los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis interno de la organización, su estructura y modelo de negocios, identificando las fortalezas, actividades que generan valor para la empresa y competencias centrales, para la definición de la identidad de la empresa.
- Desarrollar un análisis externo de los principales mercados objetivos de Share Business, considerando los elementos que componen a estos mercados como: competencia, proveedores y barreras de entrada.
- Definir la situación actual de la empresa, con énfasis en reconocer la existencia de un problema, oportunidad y/o riesgo asociado a la situación actual.
- Definir la situación futura a la que la empresa busca llegar por medio del plan estratégico, estableciendo objetivos estratégicos y lineamientos estratégicos.
- Diseñar una estrategia de negocios, definiendo planes generales y específicos a raíz de los lineamientos estratégicos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Definir el modelo de control y monitoreo estratégico de la solución elegida para la evaluación futura de los resultados de la reestructuración.

3.2. Metodología utilizada

Existen tres grandes etapas que caracterizan la planificación estratégica: Análisis estratégico, Formulación o Diseño y planificación de la estrategia, e Implantación y control de la estrategia

(Morcillo, F. M., Flores, N. C).

Para el desarrollo del siguiente trabajo de memoria, se trabajará solamente en 2 de estas etapas, Análisis estratégico y Diseño y planificación de la estrategia, las cuales seguirán la metodología descrita a continuación

La primera gran etapa de análisis estratégico, dentro de este trabajo de tesis, será abordada utilizando herramientas del método planificador de Koontz, O'Donnell y Weihrich, particularmente rescatando de este método la flexibilidad de construcción y la primera etapa sobre la toma de conciencia sobre el problema.

Mas aún para esta etapa de análisis o toma conciencia del problema, el siguiente trabajo propone un análisis en dos pasos: primero un análisis interno de la empresa y posteriormente un análisis externo de la empresa, el orden de este análisis es particularmente interesante y se debe a que la empresa ya esta fundada y más aún corresponde a un empresa pequeña por lo que en gran medida el desarrollo de su estrategia dependerá de capacidades internas y por tanto se hace necesario conocer el punto de partida de la empresa para realizar un análisis externo enfocado, que se limite a realidades abordables por la empresa.

El análisis interno se realizará a través de tres herramientas: Aplicación del “Hedghod Concept”, Análisis de la matriz BCG y Análisis de la cadena de valor.

El análisis externo de la empresa se realizará a través de tres herramientas: Análisis PEST (Sólo considerando las componentes de cada dimensión relevantes a la empresa), cinco fuerzas de Porter y un análisis Benchmark de los competidores en dos grandes grupos: Empresas Líderes en el mercado y Empresas Seguidoras del mercado.

Al finalizar cada análisis ya sea interno o externo se alimentará un anexo de potenciales acciones a seguir, que servirá como punto de partida de análisis para el diseño de la estrategia.

A modo de conclusión de la primera etapa se desarrollará primero el análisis VRIO de Jay Barney para la definición de las competencias centrales y un análisis FODA, considerando elementos tanto del análisis interno como del análisis externo. Estos análisis serán el precursor de la definición de la situación actual, considerando sus elementos como de gran relevancia para determinar el contexto

general.

Los resultados de esta primera etapa de análisis será el análisis FODA, la definición de la situación actual y el anexo de potenciales acciones a seguir. En su conjunto estos resultados permitirán el desarrollo de la situación futura deseada y el diseño de la estrategia general.

La segunda etapa corresponderá al diseño de la estrategia en sí misma para lo que se utilizarán los conceptos de planificación estratégica de Hamel y Prahalad: Competencias centrales de las empresa y Yves L. Doz, Gary Hamel Alliance Advantage: el arte de crear valor a través de partners. Se procederá en el proceso de diseño de la estrategia en base a la planificación estratégica de Kaplan, R. S. y Norton, D. P, el cual se aplicará para definir los siguientes pasos a seguir para el diseño de la estrategia:

1. Revisar la Misión y la Visión de la empresa
2. Definir los objetivos generales y estratégicos o situación deseada final
3. Realizar el mapa estratégico
4. Definir los lineamientos o temas estratégicos principales
5. Generar la Balance Score Card
6. Planificar las iniciativas en planes generales y específicos
7. Concluir con la Matriz de objetivos

En el primer paso del diseño de la estrategia, se realizará una evaluación y redacción de la misión y visión en base al análisis del headhog concept realizado en el apartado de análisis de este trabajo.

El segundo paso correspondiente a establecer los objetivos estratégicos generales y específicos, será abordado a través del método SMART, considerando la evaluación del anexo de potenciales acciones a seguir para el desarrollo de los objetivos, obteniendo como resultado un conjunto acotado y realista de objetivos en base a los recursos limitados de la empresa.

Para el tercer paso se construirá el mapa estratégico en base a lo descrito por Kaplan, R. S. y Norton, D. P, considerando cuatro ejes de acción: Financiero, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

Para el cuarto paso, se considera de especial importancia, la definición de un modelo de control que permita analizar el cumplimiento de los lineamientos por lo que se definirá un Balance Score Card de Kaplan, R. S. y Norton, D. P.

Seguidamente para la planificación se utilizarán herramientas de desagregación subdividiendo los planes generales o iniciativas principales en planes específicos con hitos de control para validar su cumplimiento.

Finalmente se desarrollará la matriz de objetivos de Kaplan, R. S. y Norton, D. P, para resumir la completitud de la estrategia a realizar y dar una visión global de las iniciativas y su impacto en la Balance Score Card.

De forma adicional se trabajará en el desarrollo de un sistema de medición de satisfacción de clientes a través del cual se podrá recolectar la información necesaria para alimentar el Balance Score Card, el cual se hará a través de la siguiente aplicación de modelos SPCP para establecer los puntos de contacto a medir y el diseño de modelos dimensionales/Relacionales de satisfacción de clientes para determinar focos de mejora asociados a la experiencia de clientes, desde una fuente de datos.

3.3. Alcances

Como se mencionó en el apartado de metodología, de las tres grandes etapas de la planificación estratégica, sólo se abordarán las dos primeras etapas: Análisis estratégico y Diseño y planificación de la estrategia. Es por esto que el alcance del trabajo de memoria estará limitado a la planificación estratégica hasta su etapa de concepción excluyendo la implementación y desarrollo de la estrategia en la empresa.

Se trabajará de forma cercana con el área de gerencia para darle forma al plan estratégico, sin embargo, éste no se implementará como parte del trabajo de memoria, se espera que la empresa

pueda realizar esta etapa de forma posterior, por lo que el alcance del trabajo es el planificar el camino y un plan de acción para llegar a la situación futura deseada.

Así mismo, todas las herramientas definidas, tales como el Balance Score Card sólo serán definidas y entregadas a la empresa para la implementación funcional a cargo del solicitante de memoria Jorge Chavez, CTO de la empresa, y el líder fábrica, es decir la construcción de dashboards u otros para desarrollar la estrategia quedará a manos de Share Business.

El alcance de este trabajo deja fuera todas las instancias de implementación de la estrategia incluyendo la calendarización y definición de responsables para tangibilizar la implementación de planes relacionados a los principales temas estratégicos definidos en este trabajo de memoria. Los pasos a seguir para la implementación serán abordados por la empresa en una etapa posterior, comenzando con una jornada de planificación estratégica a definir por los socios fundadores.

Un punto complementario a la redefinición estratégica es el control y rediseño de los procesos de la empresa, para ajustar el que hacer diario de la empresa a la visión a futuro de la misma, sin embargo, el rediseño de los procesos no será abordado a lo largo del tema de memoria, pues corresponde a ajustes que la empresa puede realizar posterior a la definición de la situación futura, en base a los objetivos estratégicos que se plantearán en la memoria, considerando que la prioridad de la empresa es definir el cómo salir del estancamiento en que se encuentra ahora, que ha frenado y retrocedido su crecimiento.

También es importante mencionar que la definición estratégica descrita en el documento a continuación, corresponde al contexto situación del segundo semestre del 2021, por lo que se deja propuesto para la empresa la calendarización de reuniones de revisión estratégica durante el horizonte de tiempo objetivo para esta definición estratégica: 2022 y 2023.

4. Definición del problema

4.1. Introducción al problema

La consultora Mckinsey en un artículo publicado recientemente, comenta cómo las empresas, ya con esta nueva normalidad deben volver al ruedo. El contexto pandemia ha dejado a muchas empresas con una mentalidad de supervivientes, atascadas en problemas de logística y con un pensamiento a corto plazo. Share Business es definitivamente una de esas empresas, que aunque no exclusivamente a causa de la pandemia, hoy se define como sobreviviente, esto ha tenido un costo importante a nivel estratégico pues el foco operacional ha remplazado la visión estratégica de la empresa, y la resolución de problemas ha remplazado el posicionamiento.

Mckinsey define a una empresa sobreviviente como, aquella empresa que se ha limitado a tener un foco operacional durante el contexto de catástrofe, mientras que Hamel y Prahalad definen a las sobrevivientes como empresas que se han limitado a imitar las estrategias de sus competidores para evitar desaparecer, por último James C. Collins desarrollador del Hedgehog concept en su libro “good to great” define a las empresas sobrevivientes en aquellas que han perdido la pasión o que se han mantenido en una posición con un mercado en movimiento.

Share Business es una sobreviviente sin crecimiento en los dos últimos años, con un foco puramente operacional y sin visión estratégica. James C. Collins al igual que Hamel y Prahalad coinciden en que la solución a esta situación es la redefinición estratégica de la empresa para cambiar este estado desde la supervivencia hacia la prosperidad.

Sin embargo este problema también puede ser presentado como una oportunidad, pues si bien es necesario adaptarse a los estándares de un nuevo mercado y un nuevo cliente con nuevas necesidades, ese cambio podría significar comenzar un camino propio como empresa, ya no como empresa seguidora, sino como una pyme innovadora.

Es importante resaltar que Share Business ha logrado su supervivencia, gracias a su capacidad para adaptarse a las nuevas propuestas de la gerencia rápidamente, cambiar de tecnologías a proyectos más rápidos y de corto alcance, por lo que, en potencia es capaz de afrontar este nuevo desafío.

5. Análisis interno

5.1. Aplicación del Hedgehog Concept

Gran parte de la aplicación de este concepto nace de la necesidad de las empresas de aceptar y asumir los hechos crudos, como la inmediata realidad de que las pymes a nivel de soporte financiero no son capaces de competir contra las empresas grandes de tecnología, o que tienen problemas de liquidez asociados a los plazos de los proyectos.

Según Jim Collins el cambio nace a través no de enmascarar estos hechos, sino de asumirlos, lo cual lleva a la primera pregunta a responder.

¿En qué puede ser Share Business potencialmente mejor que las otras empresas? Y de igual importancia ¿En qué no puede ser Share Business potencialmente mejor que las otras empresas?

Potencialmente Share Business se puede destacar en tres grandes líneas: Posicionamiento de Recursos de Calidad, desarrollo de tecnología robusta con aplicaciones técnicas complejas y en el desarrollo de soluciones innovadoras de modelo de datos.

Primero el desarrollo del posicionamiento de recursos para Share Business ha demostrado ser un negocio en el que se destaca con facilidad, con presentaciones de perfiles adecuados a las empresas y con precios competitivos, sobre todo en Chile, a causa de su capacidad de subcontratar recursos en otros países con mano de obra más económica, sin embargo esta línea carece de un posicionamiento fuerte dentro de la empresa, por lo que teniendo un potencial de crecimiento, esta línea podría convertirse en un pilar que caracterice a Share Business en el futuro.

Segundo, la empresa dentro de la vasta experiencia de sus fundadores, tiene un nivel técnico superior a otras empresas de desarrollo y por tanto se siente con la seguridad de afrontar desafíos complejos que otras empresas rechazan, si bien el asumir estos desafíos puede ser un arma de doble filo, el posicionamiento de la marca, dentro de los clientes frecuentes está relacionado al “Si se puede” más allá de que el cliente deba cambiar su plan de implementación. Si bien hay un espacio de mejora a nivel operacional, las soluciones de Share Business, una vez logradas, han destacado a nivel de calidad de desarrollo y de la solución.

Tercero y último, Share Business ha demostrado también, a través de sus clientes frecuentes, ser considerada como innovadora en su modelamiento de datos, dejando de lado el purismo, sin perder la robustez y solidez de los datos, enfocando los modelos en el uso funcional de éstos.

De forma contraria, Share Business no es capaz de ofrecer competitividad en plazos, en respaldo financiero o en desarrollo de proyectos superiores a seis meses, ya que no cuenta con los recursos tanto monetarios como de personal para abordar de forma exitosa ese tipo de demanda.

La segunda pregunta a responder es ¿Qué apasiona a la empresa Share Business y a sus trabajadores?

Desde las primeras reuniones con la empresa y el equipo general, Share Business se caracterizó por ser una empresa con energía desafiante, es decir, con motivación por tomar desafíos nuevos, aprender y desarrollarse como generadores de solución más que sólo líderes de fábrica, programadores y más.

Esta pasión podría ser correctamente encausada por la gerencia para desarrollar un foco en la innovación y en la generación de soluciones de “patente” Share Business que permitan un mejor posicionamiento en el mercado, un enfoque de proponer más allá de sólo desarrollar.

Contrariamente, el equipo de Share Business se siente desmotivado ante las tareas repetitivas de soporte o similares, las cuales si bien son necesarias no son desafiantes.

La tercera y última pregunta corresponde al motor económico de la empresa y es directamente ¿Cuál es el motor económico de Share Business?

El motor económico de gran parte de las pymes depende de la recurrencia, en gran medida, la liquidez es difícil de alcanzar cuando la facturación depende de los tiempos de un proyecto, por lo que la empresa debe asegurarse a través de algún mecanismo la seguridad, en este contexto, el motor económico debe, sin falta, analizar esycticamente la recurrencia de los pagos.

Desde este punto de vista, se define un motor económico actual basado en el profit per product or service, es decir, margen por producto o servicio entregado, que actualmente determina el nivel facturación mensual. La recurrencia debería provenir de dos fuentes importantes, la venta de nuevos proyectos, la venta de servicios recurrentes de mantenimiento o soporte y por último, las actividades de outsourcing, que debería convertirse en el pilar económico de la empresa, lo que lleva a que para

el área de outsourcing el profit per employee sea de gran importancia.

A modo de resumen ilustrativo, la aplicación del método se puede apreciar en la siguiente figura:

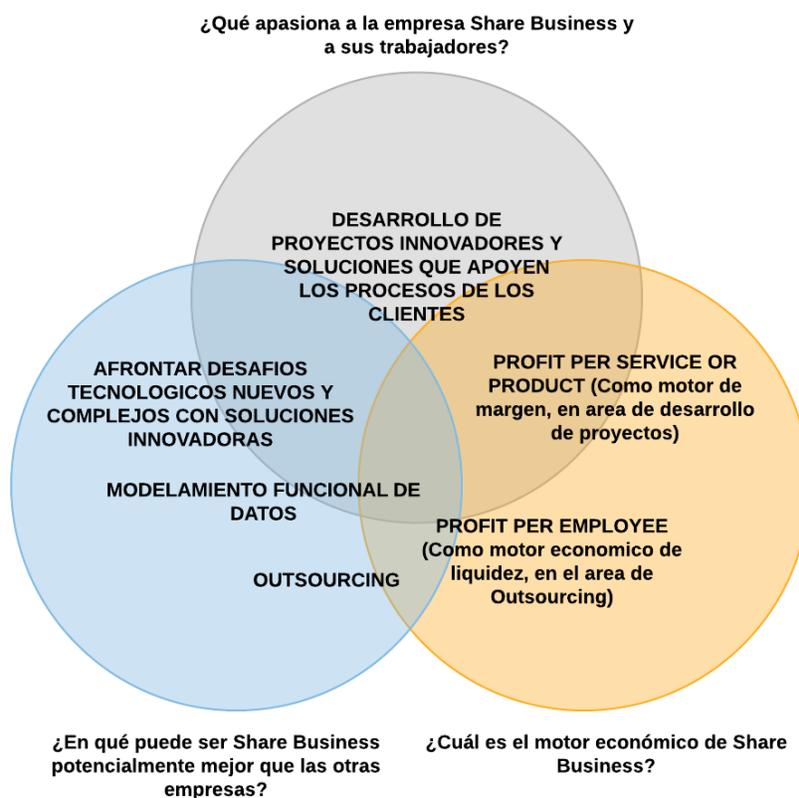


Figura 2: Hedgehod Concept para Share Business

5.1.1. Intersección de los círculos o conclusiones de la aplicación del método

A partir de lo desarrollado anteriormente se puede concluir que el motor o corazón de la empresa, es decir, el punto común de las preguntas desarrolladas, se puede definir como un estrategia mixta entre el desarrollo de soluciones innovadoras y de calidad abordadas en proyecto de corto plazo y una base económica basada en el outsourcing como soporte de la empresa.

Desde la parte pasional de la empresa, el desarrollo de proyectos es capaz de mover los ejes motivacionales de la empresa creando una cultura empresarial ligada a lo desafiante y motivador.

Por el lado contrario, la empresa se ve en la necesidad de desarrollar un motor económico sólido para soportar su pasión, lo que nos lleva, al círculo del potencial de la empresa, donde un potencial candidato para ser el motor económico es justamente la línea de outsourcing, ya que potencialmente la empresa tiene una ventaja competitiva explotable en el outsourcing.

Según lo descrito en el apartado metodológico de este análisis consiguientemente podemos sumar al anexo de acción a seguir o lineamientos potenciales para construcción de la estrategia los siguientes dos puntos.

- La estrategia formulada debe apoyar la pasión de la empresa de realizar o desarrollar proyectos.
- Es necesario potenciar un motor económico recurrente, siendo la línea de outsourcing un candidato potencial.

5.2. Análisis de las líneas de productos

Share Business maneja diferentes líneas de negocios, cada una de éstas es posible tratarla como un producto, con la finalidad de hacer un análisis de las áreas fuertes de la empresa y de su desarrollo a nivel productivo. Para esto se clasificó las líneas de productos según la matriz BCG y en un gráfico bidimensional del esfuerzo y la recurrencia de pagos, considerando las necesidades comentadas anteriormente de crear un motor económico para la empresa recurrente y la cantidad de esfuerzo o inversión en horas para cada línea de productos.

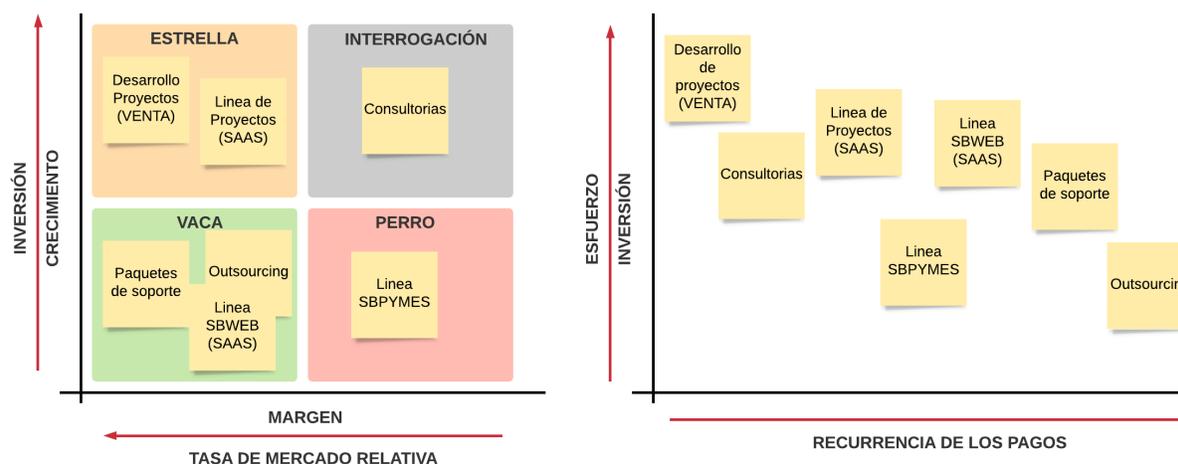


Figura 3: Matriz BCG y analisis bidimensional de las lineas de productos de Share Business

El primer gráfico a la izquierda muestra la categorización de líneas de productos descritas en el apartado uno: introducción y antecedentes generales, según su nivel de inversión, factibilidad de crecimiento, margen y tasa de mercado relativa, de forma adicional se realiza una subdivisión en la línea proyectos y de desarrollos a medida, separando los proyectos y desarrollo a medida propiamente tal, de los paquetes de horas y paquetes de soporte que entrega esta línea, esta separación se realiza a raíz de la naturaleza de ambos productos, ya que los ciclos de cobro, esfuerzo invertido, margen y participación en el mercado son diferentes. La categorización completa se explica a continuación.

5.2.1. Productos Interrogación

Dentro de esta categoría encontramos a las consultorías que realiza la empresa, puesto que existe un potencial de la empresa para realizar consultorías en el área de tecnología para entidades financieras, por ejemplo protocolos de BASILEA III, RDA, Sistemas y Control Financiero, sin embargo no se ha invertido en el desarrollo de la línea de consultoría, por el contrario se trabaja como un servicio adicional, la interrogante sobre el futuro de la línea podría ser una inversión a considerar para ampliar la cartera de productos a la capacidad de diversificación de la empresa, sin embargo invertir en una nueva línea de negocios también significa un compromiso de recursos que de momento son reducidos para Share Business, considerando que además maneja otras líneas de negocios más establecidas como núcleo de trabajo de la empresa.

5.2.2. Productos Vaca

El outsourcing, la venta de paquetes de horas o de soporte y la línea SBWeb corresponden a productos vaca, puesto que generan utilidades dentro de la empresa con un nivel de estancamiento en el crecimiento y no requieren de alta inversión por lo que dentro de la empresa, estos productos deben ser tratados como el soporte económico del flujo de caja, para contrarrestar el ciclo variable de los proyectos.

5.2.3. Productos Estrella

En los productos estrella encontramos la línea de desarrollos personalizados, es decir, 100% a medida del cliente en modalidad de venta y la línea de proyectos en modalidad SaaS. Esta línea se caracteriza por tener una inversión alta y requerir de capital de trabajo, pero a su vez es la línea que entrega un margen más elevado, debido a que conlleva un mayor esfuerzo y riesgo. Particularmente esta línea de negocios ocurre por largos ciclos medianamente recurrentes, estos largos ciclos de caja necesitan de inversión a modo de capital de trabajo, por lo tanto se debe soportar en otras líneas de negocio para conseguir el capital necesario para su desarrollo.

5.2.4. Productos Perro

La línea de productos SBPymes, en su momento permitió la recuperación económica y de su crecimiento emerge la Línea SBWEB, pese a esto, la línea ofrece márgenes limitados dada la capacidad de pago de las empresas más pequeñas, por lo que, es posible que esta línea sea absorbida por la línea SBWEB, cambiando el foco de sólo pymes a empresas medianas o pequeñas en vías de crecimiento, excluyendo del público objetivo a los emprendedores y microempresas.

Uno de los grandes problemas identificados anteriormente para Share Business, es la recurrencia de los ingresos y particularmente el mantener un ciclo de caja estable, el segundo gráfico en la derecha de la figura 3, muestra comparativamente el esfuerzo y la recurrencia de los pagos asociadas a los productos de las líneas de negocios de Share Business.

La línea de outsourcing, la venta de paquetes de soporte y paquetes de horas, son candidatos importantes, según el análisis, para sustentar el motor económico de la empresa, ya que mantener

una base de ventas de estos productos podría proveer la financiación necesaria para las líneas de proyectos, desarrollo y en menor medida la línea SBWeb, sobre todo la línea de outsourcing, considerando que el esfuerzo y la inversión son bajos.

Concluyendo el análisis en base a la categorización de los productos, según los criterios de la matriz BCG ordenamos los productos en dos grandes grupos de acción a evaluar: Invertir y Desinvertir.

En base al análisis anterior y la limitante de recursos que tiene la empresa se considera relevante el invertir en los productos calificados como Perro o Estrella y Desinvertir en la línea de consultorías y la línea SBPymes, llegando así a la conclusión de que la empresa necesita enfocar sus esfuerzos en las líneas de negocio que representan un mejor y más seguro margen para fortalecer su posición competitiva.

Considerando lo anterior, se añaden al anexo las siguientes acciones a seguir a evaluar para el posterior diseño de la estrategia:

- Invertir en la línea de Proyectos y Desarrollos a medida, línea SBWeb, línea de Outsourcing y en línea de paquetes de horas y soporte.
- Desinvertir en la línea SBPymes y en la línea de consultorías, considerando limitar a un mínimo los recursos invertidos en estas líneas, pero no el cierre completo de estas líneas.

5.3. Análisis de Cadena de valor

Consiguientemente con el análisis interno, el análisis de cadena de valor tiene como objetivo el modelar la empresa como una cadena valor con una estrategia de diferenciación, considerando dos conjuntos de tareas, unas que aportan más valor que otras, es decir, actividades primarias, y actividades de soporte que aportan poco valor al margen y deben ser limitadas a lo esencial.

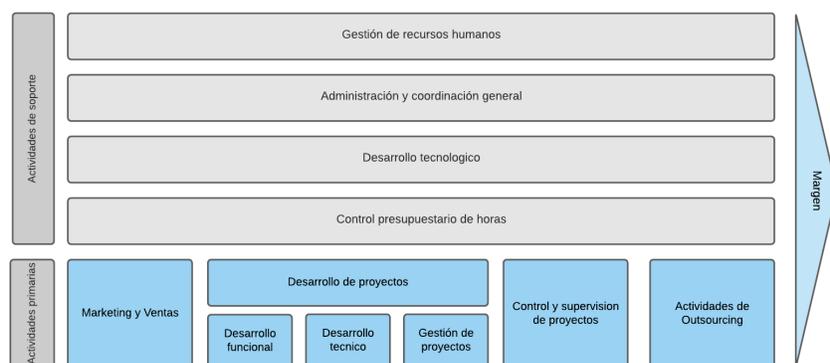


Figura 4: Cadena de valor para Share Business

5.3.1. Actividades primarias

Marketing y ventas:

Las actividades relacionadas al marketing de la empresa, agregan valor al posicionamiento, generación de ventas, fidelización de clientes, y venta de servicios recurrentes. Sin embargo estas actividades reciben una limitada atención por parte del esquema operativo dentro de la empresa con un control de resultados muy pobre, sin definición de metas o protocolos.

Actualmente la empresa no cuenta con una área definida y estructurada de Marketing y Ventas, por tanto no existen objetivos de marketing, ni objetivos de ventas que puedan dar una guía a los vendedores de la empresa. Particularmente la gerencia tiene un foco más orientado al marketing como gasto, más que hacia un área capaz de generar valor, por lo que el presupuesto es limitado para este conjunto de actividades.

Share Business depende en parte importante de empresas partners para la venta de proyectos, donde dos de tres proyectos vendidos dependen de una empresa partner externa que realiza el trato con el cliente final, los riesgos de la tercerización del área de ventas y marketing, como está ocurriendo en Share Business, son importantes, desde la pérdida de cuentas o clientes importantes para la empresa o el riesgo de cambios de alcances que terminen en costos adicionales, ya que en relación a la empresa tratante con el cliente, la empresa subcontratada, en este caso Share Business, tiene un poder de negociación limitado.

El éxito de las alianzas comerciales como vía de crecimiento para la empresa, depende en gran

parte de la capacidad del área de ventas para definir límites, cláusulas de cierre y de su capacidad para posicionar la marca Share Business con el cliente final como un proveedor valioso, así sea a través de intermediarios, por lo que de seguir una estrategia similar, en la que la empresa terceriza la venta de proyectos, la capacidades y actividades realizadas por esta área serán fundamentales para aprovechar a los partners como canal de crecimiento.

Los flujos de información son muy escasos entre el área de ventas y marketing y el resto de las áreas, generando que las relaciones con los clientes no sigan un orden protocolar, llevando muchas veces al desorden. Lo cual es un punto potencial capaz de dañar la posición competitiva de la empresa.

Al no existir un área de marketing definida no existe un seguimiento de los clientes antiguos, lo que podría limitar la re-compra de los clientes, nuevos requerimientos de proyectos ya desarrollados, upgrades y oportunidades de soporte. Esta pérdida de oportunidad influye negativamente en las ventas, ya que, de momento la empresa espera una auto atención del cliente, donde sea él el encargado de solicitar nuevos requerimientos a sistemas ya existentes.

Desarrollo de proyectos:

Las actividades de desarrollo son el marco operativo de la empresa, donde se llevan a cabo todas las tareas de atención al cliente, desarrollo de los servicios, soporte y más.

Las actividades de desarrollo de proyectos están divididas en dos áreas, correspondientes a las líneas de negocio mencionadas anteriormente: Grandes Proyectos y Línea SBWeb. Ambas llevan un desarrollo similar de los servicios con la diferencia de la tecnología desarrollada y los plazos generales de los proyectos.

Particularmente en caso de proyectos correlacionados o proyectos que dependen en ambas áreas, los flujos de información no siempre son los correctos, y el levantamiento de requerimientos puede ser incluso diferente para un mismo proyecto, ya que el desarrollo ocurre de forma relacionada pero no necesariamente coordinada. La carencia de una base de información compartida muchas veces perjudica la posición de la empresa en proyectos conjuntos, lo cual es un área de mejora terminante para la empresa.

Continuando con el análisis, las tareas de desarrollo de proyectos pueden ser divididas en tres ca-

tegorías, cada una con un impacto diferencial sobre el margen total: Desarrollo funcional, Desarrollo técnico y Gestión de proyectos.

El desarrollo funcional constituye todas las tareas relacionadas al levantamiento de requerimientos para una solución, definición de los requerimientos, creación de modelos de datos, estructuras de la solución entre otros, es decir, todas las actividades relacionadas con la concepción de la solución y su arquitectura a nivel de diseño conceptual y funcional. Esta actividad tiene la capacidad de generar un impacto sobre el margen o el valor sobre el cual están dispuestos a pagar los clientes, ya que el diseño de soluciones innovadoras y en sus modelos de datos puede entregar información para generar inteligencia de negocio para el cliente. El correcto diseño de una solución puede ayudar a las empresas clientes en sus procesos de transformación digital, así también como aplanar la curva de aprendizaje y adaptación a una nueva herramienta o solución.

Parte del compromiso de la empresa es el desarrollo de soluciones que se ajusten a los procesos de negocio de los clientes, lo cual sumado a la calidad de las soluciones podría ser un potencial pilar de valor para entregar al cliente.

En gran medida, lo que detiene, de momento, al desarrollo funcional de ser un pilar diferenciador para la empresa es el traspaso de este desarrollo funcional al cliente. Los modelos creados, las estructuras definidas y el desarrollo de los requerimientos levantados, de momento es recopilación de uso interno exclusivamente, por lo que el cliente no tiene acceso a la totalidad de las herramientas utilizadas en el desarrollo funcional que bien podrían ser un valor agregado a la entrega de la solución.

La siguiente categoría corresponde al desarrollo técnico de las soluciones, la cual engloba todas las tareas de desarrollo, programación y arquitectura técnica, así como los procesos de pase a producción y mantenimiento de servidores. Es en este conjunto de tareas en que la empresa es capaz de demostrar calidad técnica y robustez en las soluciones que entrega a sus clientes, siendo la empresa conocida por su capacidad de solucionar problemas técnicos que otras empresas rechazan y demostrar conocimiento amplio en tecnologías de vanguardia.

Así mismo la empresa está compuesta por equipos flexibles dispuestos a afrontar nuevos desafíos desde la innovación y la adaptabilidad, como se ha demostrado con el lanzamiento de nuevas líneas de negocio ajenas al conocimiento base sobre el cual se formó la empresa. Esto queda evidenciado a través de las conversaciones de cierre de proyecto que tiene la empresa la final un proyecto, así

también como en la tasa de re-compra de los clientes la cual corresponde a un 56 por ciento.

Esto en su conjunto es la gran fortaleza en la que actualmente Share Business basa su estrategia, considerando las capacidades técnicas de desarrollo, aquella actividad que compone gran parte del margen de los proyectos o el valor entregado a los clientes.

Finalmente, el último componente del desarrollo de proyectos, corresponde a la capacidad de gestión de proyectos, esto refiere a la capacidad de la empresa de manejar administrativamente las entregas, objetivos, requerimientos, cambios de alcance y otros elementos que engloba la gestión de proyectos como tal, esta tarea dentro de la empresa recae en el jefe de cada proyecto y de forma ascendente en el gerente de tecnología y operaciones, para la correcta supervisión de avance de los proyectos, cumplimiento de entregas, formatos de los entregables y más.

Share Business, en su calidad de pequeña empresa, si bien tienen las competencias, no resalta en esta categoría, por el contrario, es la gran debilidad de la empresa, esto debido a la poca cantidad de horas disponibles para realizar estas actividades de seguimiento, sumado a como la cultura organizacional ha delegado a un segundo plano esta arista del desarrollo de proyectos, considerando a una gerencia con un foco en la entrega por sobre la forma, priorizando la calidad técnica sobre la experiencia del usuario final respecto a la capacidad de gestión de la empresa.

Considerando particularmente que cada componente del desarrollo de proyectos es fundamental para sostener una actividad primaria tan relevante, Share Business se ve en la necesidad absoluta de fortalecer la gestión de proyectos como parte de su proceso de desarrollo de proyectos y así ser coherentes con la pasión de la empresa, descrita en el primer análisis interno, 6.1 de Hegghodg concept, el desarrollo de proyectos, como motor motivacional de la empresa.

Control y supervisión de los proyectos

El control y supervisión de los proyectos, se enfoca principalmente en la resolución de cambios de alcance, incidencias y en el control de avance en el desarrollo de los proyectos. Seguidamente a lo comentado en el apartado anterior: Para el control de Desarrollo de proyectos, la empresa tiene un foco y una capacidad limitada para realizar estas actividades.

A nivel de fábrica de software se realiza un control con indicadores limitados, que no generan el suficiente impacto en tomar las acciones correctas para el manejo situaciones complejas, así como

una carencia importante de registro de la información relacionada al avance de los proyectos, lo cual genera un flujo de información tardío y esporádico en la empresa entorno a la gestión de los proyectos, lo que dificulta enormemente la tarea de la gerencia de tecnología y operaciones de controlar y supervisar. El flujo de información depende casi de forma exclusiva de las conversaciones esporádicas de la gerencia con los jefes de proyecto de cada línea, lo que necesita ser corregido por la empresa para el desarrollo de un sistema de control y supervisión correcto que genere valor.

Con el sistema actual es difícil identificar puntos de retraso, cuellos de botella en proceso y más aún, tener un control sobre el tiempo invertido por recurso en los diferentes servicios, lo cual también afecta la capacidad de la empresa de controlar los costos o las inversiones en horas referentes a los proyectos.

Actividades de outsourcing

En la actualidad el outsourcing o venta de recursos ha tenido un rol secundario. Pese a esto, existe un potencial importante de ser un pilar de la empresa, considerando el análisis anterior: 3.2 Análisis de las líneas de productos, la línea de outsourcing se caracteriza por ser recurrente en los pagos, con poca inversión y esfuerzo por parte de la empresa que entrega márgenes constantes.

Share Business al poseer una empresa conformada en Perú tiene una ventaja competitiva en torno al costo de los recursos, pudiendo ofrecer su participación en remoto a un precio más competitivo, contratando recursos en Perú para dar servicio remoto a Chile, considerando los costos elevados de contratación en Chile.

Pese a esta ventaja competitiva, la empresa no ha desarrollado en la totalidad de su potencial la línea de negocios, y de forma adicional, el flujo y registro de información dentro de la línea es limitado, por lo que dentro de la contratación, posicionamiento y seguimiento de los recursos, hay poco registro y poca estandarización de los procesos de búsqueda y desarrollo del servicio, lo que conlleva a que la empresa no esté alineada a potenciar el outsourcing como motor económico en su totalidad.

5.3.2. Actividades de soporte

Seguidamente se realiza el análisis de las actividades de soporte considerando lo expuesto en la figura 4:

Control presupuestario de horas

El control presupuestario considera todas las actividades relacionadas a asegurar que la inversión en horas determinada para cada proyecto se cumpla, si bien, no es una que aporte directamente al valor ofrecido al cliente, afecta el costo del desarrollo de los diferentes productos de la empresa, por lo que afecta el margen obtenido de todas las líneas de productos de la empresa.

Actualmente es una actividad que se realiza de forma manual por lo que requiere de una inversión de horas por parte de los jefes de proyecto, por lo que se podría considerar que es una de las actividades manuales que realiza la empresa, que sobrecarga a los perfiles líderes de proyecto o fábrica y que aporta un valor muy limitado al cliente, pero si tiene un valor importante sobre el costo de los proyectos, por lo que es necesario manejar esta actividad de forma consciente y posiblemente motivar su automatización para que consiguientemente con el análisis de cadena de valor, esta actividad se limite a lo esencial.

Desarrollo tecnológico

Pese a que la empresa es en efecto un empresa de desarrollo tecnológico que apoya el proceso de transformación digital de sus clientes, no ha desarrollado su propia transformación digital, lo cual considerando la naturaleza de trabajo remoto de la empresa, resulta paradójico y una clara oportunidad de mejora.

Considerando lo expuesto en el análisis de actividades primarias, es posible notar un flujo y registro de información débil de forma transversal en la empresa, lo que podría ser abordado a través del desarrollo tecnológico, así también como las necesidades de limitar tareas recurrentes a lo esencial que fácilmente podría ser abordado por la empresa a través de la automatización.

Ésta se puede determinar como una gran debilidad de la empresa a nivel de procesos de soporte, ya que sin la transformación digital no hay apoyo al crecimiento de la empresa y la necesidad es clara.

Administración y coordinación general de la empresa

Este apartado incluye el conjunto de actividades necesarias para la existencia de la empresa como entidad jurídica y como entidad financiera, actividades que son realizadas por la gerencia.

Particularmente a nivel financiero la empresa ha sido capaz de mantenerse y de sostener su existencia gracias a un exitoso manejo de las finanzas de la empresa bajo un perfil conservador que ha permitido el pago de deudas y créditos y la recuperación económica de la empresa, a nivel de actividades de soporte, esta capacidad puede ser considerada una fortaleza ya que es posible mantener la empresa funcionando con un perfil conservador, que asegure la recuperación financiera para apoyar iniciativas estratégicas orientadas al crecimiento, gracias a la buena reputación crediticia y de los pagos de la empresa. **Gestión de recursos humanos**

Por último, las gestiones de recursos humanos dentro de la empresa, son de las tareas con más alta operatividad, ya que también soportan las actividades de outsourcing, lo que las hace un grupo de actividades relevantes para el soporte de la operación.

También se considera dentro de esta categoría, a las actividades de capacitación de los equipos en general, especialmente a nivel técnico, en nuevos lenguajes de programación o nuevas metodologías de arquitectura. Esto nuevamente es un reflejo del foco técnico de la empresa, considerando que todas las capacitaciones desarrolladas dentro del último año son de nivel técnico y orientadas a programadores.

Adicionalmente a las actividades anteriormente mencionadas, recursos humanos también se encarga de la definición de perfiles y de la estructura organizacional de la empresa. Como se puede ver en la figura 1 la empresa tiene una estructura de mando con una alta carga sobre el líder de fábrica y el gerente de tecnología y operaciones de la empresa, lo que sumado a la falta de definición de perfiles y responsabilidades genera desorden en la coordinación, toma de responsabilidades y desarrollo de proyectos, lo que se relaciona con la capacidad limitada de gestión de proyectos descrita anteriormente para el apartado de desarrollo de proyectos.

De todo el análisis realizado anteriormente tanto a nivel de actividades primarias como de soporte es posible construir un primer esbozo de dos dimensiones del análisis FODA: fortalezas y debilidades para cada tipo de actividades, cuyos resultados preliminares se muestran en la figura a continuación:

Actividades de soporte		Actividades primarias	
Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
El desarrollo tecnológico de la empresa no apoya los procesos de negocio	Buen manejo financiero a nivel de prestamos, funciona el perfil conservador	No hay un área de marketing y ventas definida correctamente	El desarrollo funcional es bueno en comparación a otras empresas y entrega valor
La estructura actual carece de perfiles que apoyen la gestión de proyectos		El apartado de gestión de proyectos de la empresa es deficiente y los clientes dan valor a esto	A nivel de desarrollo técnico hay un equipo capaz y con ganas de afrontar nuevos desafíos con flexibilidad
Control presupuestario de horas, actualmente de forma manual, quita mucho tiempo		No hay un flujo de información dentro de la empresa que apoye el control y supervisión. La gerencia ve los problemas muy tarde	Ventaja en costos en el área de outsourcing por la localización de recursos desde remoto

Figura 5: Fortalezas y debilidades de Share Business preliminares

De la figura anterior podemos observar a modo general, que las fortalezas de la empresa se centran en la capacidad de los recursos que componen la empresa y que las debilidades en su mayorías están concentradas en la falta de coordinación, comunicación y una estructura que apoye el desarrollo de la empresa.

Con el modelo actual de cadena de valor, es posible notar un conjunto de acciones de mejora que deben ser puestas en foco en relación a la próxima planificación estratégica, sobre todo, considerando la elección de una estrategia de diferenciación sobre un estrategia de costos, por lo que se agrega como el siguiente conjunto, al anexo de potenciales acciones a seguir a partir del análisis de fortalezas y debilidades y el modelo de cadena de valor:

- Definir y estructurar un área de marketing en su completitud de funciones.
- Expandir y eficientar la fuerza de ventas.
- Mejorar la gestión de proyectos de la empresa a nivel metodológico y construcción de perfiles

que apoyen las actividades de gestión que entregan valor al cliente.

- Potenciar el desarrollo tecnológico de la empresa para el apoyo de los procesos que la componen.
- Desarrollar un flujo y registro de información transversal a toda la empresa.
- Automatizar el control presupuestario como método de control del costo de los proyectos.

Para finalizar el análisis interno en su totalidad, se puede hacer una revisión de las fortalezas y debilidades de la empresa, consolidando estas dos dimensiones del Foda en la siguiente figura

Fortalezas			Debilidades		
El desarrollo funcional es bueno en comparación a otras empresas y entrega valor	Buen manejo financiero a nivel de prestamos, funciona el perfil conservador	Base de conocimiento de los socios fundadores en modelos de transformación digital para empresas del sector financiero	No hay un área de marketing y ventas definida correctamente	El apartado de gestión de proyectos de la empresa es deficiente y los clientes dan valor a esto	No hay un flujo de información dentro de la empresa que apoye el control y supervisión. La gerencia ve los problemas muy tarde
A nivel de desarrollo técnico hay un equipo capaz y con ganas de afrontar nuevos desafíos con flexibilidad	Ventaja en costos en el área de outsourcing por la localización de recursos desde remoto	Buen desarrollo técnico de las soluciones entregadas a clientes	El desarrollo tecnológico de la empresa no apoya los procesos de negocio	La estructura actual carece de perfiles que apoyen la gestión de proyectos	Control presupuestario de horas, actualmente de forma manual, quita mucho tiempo

Figura 6: Fortalezas y debilidades para Share Business

6. Análisis Externo

El mercado de las tecnologías de la información en el que se encuentra inmerso Share Business, se puede caracterizar por el siguiente mapa de actores, en el se representan a los involucrados en el mercado y relación con la empresa, lo que piden los actores y aún más relevante los conflictos de intereses.

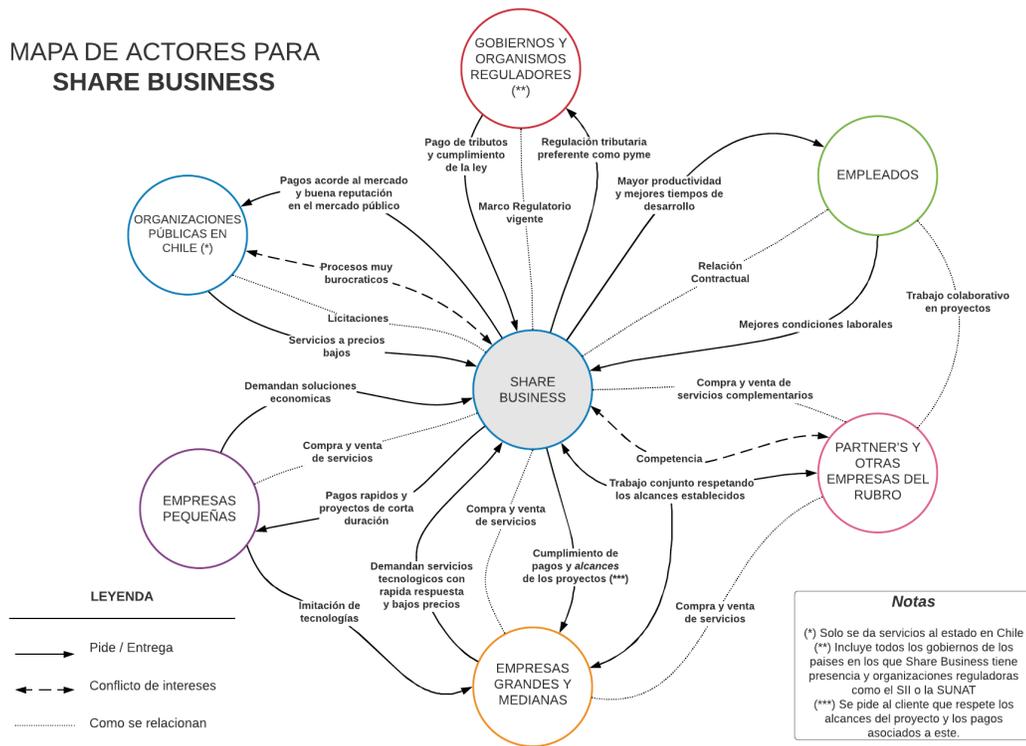


Figura 7: Mapa de Actores para Share Business Group

Primero tenemos a los gobiernos y organismos reguladores, donde se encuentran las empresas de Share Business Group, particularmente en Perú y Chile. Estas organizaciones buscan por parte de la empresa el pago de tributos y el cumplimiento de la ley, y se relacionan con el grupo a través del marco regulatorio vigente, esto también implica que Share Business, busque que ese marco sea favorable, sobre todo considerando su posición de pyme.

Las organizaciones públicas en Chile, son compradores importantes de tecnología dentro del mercado chileno, y ofrecen variados tipos de compra considerando los casos particulares de la compra, los más comunes, son la compra ágil y las licitaciones. Actualmente Share Business Ltda. Chile es la única de las oficinas o empresa del grupo que presta servicios al estado, y lo hace a través de licitaciones, puesto que no está inscrita para compra ágil. El conflicto de interés entre estas organizaciones y la empresa es la burocracia, pues para las organizaciones públicas, los procesos burocráticos son necesarios y la adjudicación de un proyecto puede tardar alrededor de un mes, considerando un costo de adquisición de la licitación más elevado que en otros proyectos. La empresa

de Perú no participa en licitaciones del Estado, debido a que la forma de pago que ofrecen la mayoría de las empresas estatales es inclinada hacia el final del proyecto.

Los empleados de Share Business naturalmente están en la búsqueda de mejores condiciones laborales, mientras que la empresa busca de ellos una mayor productividad y particularmente una disminución en los tiempos de ejecución de los proyectos. Aunque también cuenta con empleados muy leales que permanecieron en la empresa en sus peores momentos.

En cuanto a los segmentos de cliente, el primer segmento de empresas medianas y grandes, demandan servicios tecnológicos con rápida respuesta y bajos precios, aquí existe una serie de trade off entre ambos, pues la disponibilidad inmediata en el rubro es costosa.

La empresa por otra parte pide a los clientes que realicen los pagos pertinentes a tiempo y aún mas importante que respeten los alcances de los proyectos y las definiciones de límites definidas antes del inicio del proyectos, así la empresa no cae costos inesperados y sobre costos al momento de realizar los proyectos.

Cabe destacar que este segmento de empresas puede, comunmente, subdividir los proyectos de TI, adjudicando pequeños trozos a diferentes proveedores, en general esta subdivisión pasa por las funciones que desarrollan en el proyecto, por lo que Share Business se relaciona con sus partners y/u otras organizaciones del sector a través del trabajo colaborativo, entre los equipos.

Esto último nos lleva a las relaciones que tiene la empresa con los partners y otras organizaciones del rubro, por una parte hay trabajo colectivo o un trabajo colaborativo entre los proveedores de tecnologías, pero al mismo tiempo hay un nivel de competencia, lo que genera un conflicto de intereses al momento de manejar las relaciones de la alianzas definidas. Agregando a esto, el margen sobre margen que encarece la venta para los clientes y disminuye las ganancias para la empresa.

Para Share Business el trabajo con Partners ha sido complejo. Bajo un entorno de prosperidad de proyectos y prosperidad en la inversión en tecnologías, las relaciones con los partners de Share Business eran buenas y se priorizaba el trabajo en equipo, sin embargo el estallido social influyó negativamente en las inversiones en tecnología, generando un ambiente hostil para las relaciones entre partners. Phramen en su libro “ alianzas para el crecimiento” habla de que las alianzas son un herramienta útil para un fácil crecimiento, sin embargo deben ser tratadas de forma especialmente

cuidadosa, definiendo los límites entre las relaciones y las responsabilidades correspondientes, así también como los riesgos operaciones (Hamel y Phramel)

En el diagrama a continuación, se muestran a los principales actores del mercado y funciones de las dos líneas de trabajo más relevantes en la industria, la tercerización de servicios tecnológicos y proyectos tecnológicos.

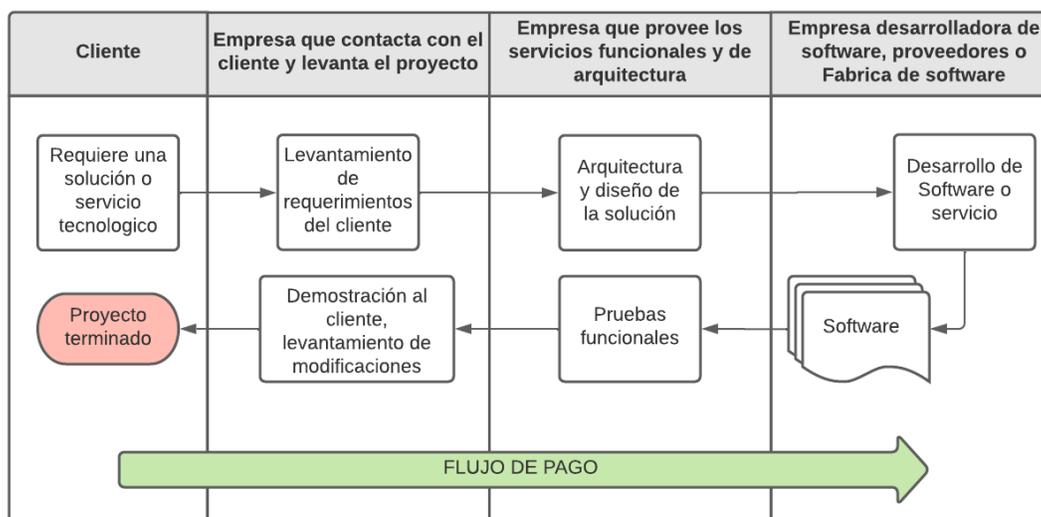


Figura 8: Diagrama de funcionalidades en un proyecto de TI

Dentro del rubro hay empresas dedicadas principalmente al contacto con clientes y a levantar proyectos tecnológicos como Everis Chile, Adexus, Resource, etc, estas empresas pueden luego elegir tercerizar como proveedores a otras empresas para la Arquitectura y diseño de la solución del proyecto y el desarrollo de componentes de software. En Chile hay también empresas dedicadas exclusivamente al desarrollo de Software como Tixa, estas empresas funcionan principalmente como factorías de software y casi siempre son tercerizadas.

Share Business, corresponde al grupo de las empresas que tiene personal capacitado para incorporar todo el proceso, sin embargo, gran parte de su facturación está enfocada en el desarrollo de software y la arquitectura de soluciones. Hasta el pasado 2020 Share Business contaba con un partner estratégico que proveía proyectos, sin embargo, problemas internos causaron el final de esta relación a inicios de año. Esto adicionalmente llevó a que las relaciones con los partners ahora, sean

de carácter más operacional y a corto plazo.

Finalmente se caracteriza el tamaño de los mercados principales donde se encuentra inmersa la empresa: Chile y Perú. En 2016 en Chile existen alrededor de 4.700 empresas de tecnología de un total de 950.000; de las cuales el 91 % de estas empresas tecnológicas son pymes, y un 87 % están basadas en Santiago. A su vez en Perú, en 2013 el tamaño estimado en dólares del mercado era de unos US\$ 7.305 millones según la cámara de comercio de Lima. Diversos informes sobre el crecimiento del mercado a posteriori no dan cifras oficiales sobre el tamaño de los mercados, pero se consideran estos datos como un punto de referencia.

6.1. Análisis de clientes y tendencias del mercado

Los años de pandemia y el establecimiento de una nueva realidad han traído un conjunto nuevo de tendencias en el mercado, que pueden ser resumidas en tres grandes categorías.

Un mercado más demandante: Los clientes necesitan transformarse rápidamente y solicitan más soluciones que ayuden a agilizar sus procesos, que todo sea más rápido, más automatizado, un claro ejemplo es el boom de los bot's instalados en las empresas, cada vez en mayor cantidad.

Un mercado más ágil: Los clientes no tienen tiempo para esperar, necesitan que los proveedores entiendan sus necesidades y que trabajen en un entorno de inmediatez aunque para ello tengan que sacrificar la perfección del producto.

Un mercado más específico y directo : Los clientes ya no quieren productos o servicios que les sirva para varias cosas, necesitan solucionar algo específico sin rodeos ni mejoras. "Ya habrá tiempo para mejorar, por ahora funciona"

6.1.1. Segmentos de Clientes

Los clientes de Share Business se pueden caracterizar en 3 grandes segmentos:

- Empresas Medianas y Grandes con presencia en Latinoamérica principalmente, (Perú, Chile, Bolivia, España)

- Empresas pequeñas o micro empresas en Chile y Perú con alguna necesidad de digitalizarse o mantener algún aplicativo productivo.
- Organizaciones públicas en Chile

Los segmentos de clientes están determinados por el tamaño, considerando que según este tamaño la necesidad de los clientes cambian. Las empresas medianas y grandes buscan soluciones rápidas pero que se ajusten a su nivel de ventas y puedan ser personalizables a su forma de trabajo, sobre todo considerando que gracias al gran número de empleados, los procesos de gestión del cambio al incorporar soluciones, ya son lo suficientemente complejos.

Adicionalmente su preferencia, es hacia la compra de las soluciones, por sobre las soluciones SaaS u otras, aunque las tendencias cambian cada cierto tiempo.

Por otro lado las empresas pequeñas ponen el factor económico de una solución por sobre los otros factores, están dispuestas a adaptarse a soluciones pre-contruidas, sin embargo, estas empresas necesitan soluciones autoadministrables, ya que no tienen un equipo de TI y no pueden disponer de personal para cambios menores o recurrentes en la solución. Por el contrario, las empresas pequeñas tienen una preferencia de compra hacia el SaaS, pues significa una menor inversión.

Finalmente, Share Business Chile atiende de forma ocasional a organizaciones públicas del estado chileno a través de licitaciones. Estas organizaciones buscan servicios de tecnología a precios económicos y con un acompañamiento arduo. La única forma para Share Business de dar servicio al estado es a través de las licitaciones ya que ésta no se encuentra inscrita en "Compra ágil".

6.1.2. Dimensiones clave para entender el comportamiento del cliente

Considerando la anterior, se pueden definir las características de las cinco dimensiones clave para entender el comportamiento del cliente definidas por la consultora KPMG (KPMG Global, 2017): Motivación, Atención, Conexión, Reloj (Tiempo) y Cartera (Billetera).

- Motivación: Las empresas pertenecientes a los segmentos antes descritos se caracterizan por estar en la búsqueda de servicios de calidad pero sobre todo buscan solucionar problemas de negocio relevantes para su funcionamiento por medio de la tecnología. Por lo que es vital como

empresa proveedora de servicios identificar y enfocar el valor entregado de una herramienta tecnológica hacia el dolor o problema real del cliente, para lo cual es fundamental el desarrollo funcional de los proyectos. Desde este punto de vista, las soluciones deben ser mutables y rápido desarrollo pues se busca responder a una necesidad de negocio del cliente.

Por otro lado, el cliente busca que la experiencia relacionada sea “uneventful”, es decir, una experiencia sin eventos notables, que ocurra sin problemas o retrasos, con un flujo de información sólido entre ambas empresas que permita desarrollar la tranquilidad del cliente y su confianza en el proceso de desarrollo.

- **Atención:** Durante el primer proceso de contratación, las empresas o el solicitante del proyecto no se comportan diferentes a un entrevistador laboral, se busca: experiencia demostrable en las conversaciones, trabajos similares desarrollados y referencias. Estas últimas las referencias, son cruciales, ya que las empresas se relacionan entre ellas y por tanto abren un espacio de recomendación que es el foco de atención de los clientes durante la recomendación. Desde este punto de vista un NPS (Net Promoter Score) puede ser un excelente medidor de la experiencia general del cliente.

Durante la experiencia de servicio las empresas ponen su atención en el seguimiento de los planes trazados, la facilidad de las empresas para adaptarse a cambios (Flexibilidad) y el flujo de información pertinente y constante para asegurar el cumplimiento de objetivos.

- **Conexión:** Considerando el entorno interconectado dentro del cual se desarrollan las empresas. Las referencias, como se mencionó en el ítem anterior, son vitales, ya que son la principal fuente de relacionamiento con empresas proveedoras, ya sea a través de los proveedores del cliente, empresas cercanas, círculo de profesionales cercano, filiales y entre otras.

A nivel tecnológico, las empresas se relacionan a través de LinkedIn y en menor medida a través de google, lo que genera un entorno para explotar la recomendación al momento de contratar un proveedor nuevo.

- **Reloj (Tiempo):** La dimensión de tiempo está muy relacionada con el solicitante del proyecto, las empresas buscan externalizar la realización de un proyecto principalmente por dos razones: falta de recursos o falta de tiempo o ambas en algunos casos. Considerando esto, el factor tiempo es de vital importancia para el cliente, pues busca un servicio que no demande una inversión de tiempo de su parte, ya que su foco está en entregar el servicio core de la empresa y

no en el desarrollo del proyecto, más aun busca solucionar un problema a través de la tecnología y no crear uno. Aquí entra en juego la capacidad de empresa de desarrollar rápidamente el proyecto y de gestionar el proyecto de forma eficiente para evitar incurrir en largas reuniones o en la constante supervisión del proyecto.

- Cartera (Billetera): Finalmente, en el aspecto monetario las empresas definen presupuestos asociados a los proyectos, y es importante para ellas mantenerse dentro de ellos. Las grandes y medianas empresas tienen una capacidad de pago alta en comparación a la pymes y particularmente y están dispuestas a ejecutar en su totalidad ese presupuesto si su motivación es resuelta a cabalidad, particularmente nos referimos al problema de negocio o de fondo que buscan solucionar, por lo que para poder acceder a la capacidad de pago del cliente es necesario poder identificar esta necesidad a través de un análisis funcional excepcional.

6.2. Análisis PEST

Para el análisis PEST, se ha considerado exclusivamente el entorno económico que rodea a Share Business, considerando también los dos mercados de mayor presencia para la empresa que son Chile y Perú:

6.2.1. Dimensión Politico Legal

Tanto en Chile como en Perú existen facilidades de desarrollo para empresas pequeñas, sin embargo, en un ambiente de incertidumbre e inestabilidad social.

Chile se encuentra tras un intenso proceso de elecciones y la aprobación de un posible cuarto retiro de los fondos de pensiones, ha mostrado una retracción de la inversión internacional directa, así como una importante fuga de capitales a nivel de las grandes grupos de empresas o corporaciones que son el motor económico del país, así también como un aumento sostenido del precio del dólar que afecta las transacciones internacionales bancarias que debe realizar Share Business para movilizar capitales desde Chile a Perú principalmente, considerando la concentración de la fuerza de ventas en este último país.

La situación en Chile, hasta la escritura de este trabajo, se encuentra en stand by hasta el

próximo cambio de mando en marzo del año 2022, por lo que la empresa debe prepararse para los posibles escenarios a nivel de inestabilidad política.

Por otro lado, en Perú, es posible observar un detenimiento de la inversión en tecnología de las empresas grandes, por presiones políticas, a causa del mandato presidencial vigente y la amenaza de posible nacionalización o expropiación de empresas. El endurecimiento de restricciones a actividades de movilización de la economía como la minería han generado inestabilidad y temor por parte de las empresas, desencadenando un freno a las inversiones de cara al desarrollo a nivel generalizado, la inversión restante se ha centrado en el mantener las operaciones de las empresas.

Share Business Chile, particularmente la línea SBWeb, participa en licitaciones del Estado en tecnologías en línea o tecnologías web. La iniciativa de gobierno digital del estado chileno ha promovido el aumento de la demanda de proyectos tecnológicos. Lo que supone una oportunidad para la empresa, de entregar más servicios al Estado. Se espera que la demanda de servicios tecnológicos por parte del Estado se mantenga constante considerando la posición del próximo gobierno electo en torno a la necesidad de progresar hacia la digitalización, aunque esta situación no es segura y está anclada a la capacidad presupuestaria del Estado.

6.2.2. Dimensión Económica

A nivel económico, Chile dentro de la segunda mitad del año ha comenzado una etapa de reactivación económica pese a la incertidumbre política y alza del precio del dólar. Esta reactivación ha generado un movimiento de las inversiones por parte de las empresas, y con ello un aumento en la demanda de proyectos tecnológicos.

Los tres retiros de los fondos de pensiones anteriores han generado una reactivación del mercado, debido al aumento de capital circulante en la población general, sin embargo esta reactivación del mercado tiene un riesgo asociado a la inflación dado el aumento del capital circulante en el país, que pone en riesgo principalmente a los servicios de largo plazo, ya que la variabilidad del valor monetario entre el inicio y final del proyecto debe ser considerada, quizás por medio de la utilización de la UF o el dólar como moneda de venta, sin embargo, esta inestabilidad del peso chileno genera un riesgo sobre el movimiento de los capitales.

La tendencia al alza del precio del dólar, ha tenido repercusiones en las inversiones en moneda nacional y en los contratos en pesos chilenos, sin embargo, la UF ha reafirmado su posición como la moneda del mercado de servicios tecnológicos, lo que cual ha mermado el impacto del alza del precio del dólar en el sector, sin embargo no ha sido indiferente.

En Perú, por el contrario, hay un detenimiento de la inversión en tecnología de las empresas grandes por las presiones políticas comentadas anteriormente, pese a las predicciones, el alza del precio del dólar no ha sido sostenida, por el contrario se mantiene cercano a los 4 soles. Esta situación del precio del dólar, tampoco favorece a la empresa considerando las transacciones internacionales que debe realizar, ya que, el nivel de precios de Chile se ha elevado por sobre el del Perú generando una brecha que la empresa debe cubrir al movilizar capitales de un país a otro.

Pese a esto el mercado en Perú está fuertemente marcado por las pymes, las cuales, representan más del 80 % de las empresas y hay una tendencia de éstas a la transformación digital motivada por la pandemia y el nuevo comercio online, considerando el motor económico y la cantidad de empresas pequeñas y medianas se considera una oportunidad para Share Business, el entregar servicios a estas empresas que son menos susceptibles a las presiones políticas del actual gobierno.

6.2.3. Dimensión Social

A nivel social el desarrollo de la transformación digital se ha convertido en una necesidad de sobrevivencia para las empresas. Particularmente en Chile donde hay una confianza del consumidor en los canales online y en la auto atención en línea, las empresas han tenido que adaptarse a los medios digitales para continuar sus operaciones.

El consumidor chileno, tienen un nivel de educación digital superior a la mayoría de los países en Latinoamérica, por lo que es fundamental para las empresas complementar su experiencia con servicios en línea, lo que ha motivado la demanda de servicios en línea o servicios web en Chile.

En Perú, por el contrario, existe aún resistencia tecnológica causada por la falta de acceso a ella, sobre todo en las áreas rurales, con un nivel promedio de digitalización de las empresas mucho bajo que el chileno. Pese a esta resistencia, el mercado reconoce la necesidad de movilizarse hacia la transformación digital, quizás de manera más lenta y focalizada, pero de forma de asegurar su

operación pese a los obstáculos a nivel de pandemia o que la situación política puedan causar.

Este nivel de desconfianza en la tecnología es causado por el bajo nivel de educación tecnológica, misma que es menor en Perú que en otros países de Latinoamérica y sumado a la de acceso a TIC's en provincias, genera en las empresas de servicios tecnológicos la necesidad de incluir procesos completos de capacitación para los usuarios, esta es una oportunidad que Share Business puede aprovechar dentro de su estrategia de atención al usuario.

Finalmente a nivel general para ambos mercados podemos reconocer dos grandes tendencias relevantes.

La primera es que la inestabilidad social ha generado en las empresas la necesidad de respaldar información y de generar puntos de acceso en línea a la información de la empresa de forma segura, por lo que un crecimiento de la demanda de sistemas en línea, o sistemas basados en la omnicanalidad y la consolidación de bases de datos, una oportunidad abordable por la empresa.

Y en segundo lugar podemos afirmar que el teletrabajo ha generado presión por parte de los empleados a las empresas, de mejorar las herramientas de gestión interna para adecuarse a la necesidades de información, ya que el acceso ahora debe ser a servicios en nube o servicios digitales interconectados compatibles con esta nueva forma de trabajo.

6.2.4. Dimensión Tecnológica

A nivel tecnológico, Chile se ha destacado durante años como el motor tecnológico de Latinoamérica, y ha sido pionero a nivel de desarrollo tecnológico de las empresas y a nivel del Estado también. Esto ha generado un precedente de aprendizaje para las empresas y otros Estados, orientado hacia la digitalización, uso de tecnologías de vanguardia y modelos de arquitectura tecnológica. La vanguardia Chilena hacia las tecnologías más modernas genera oportunidades de migrar sistemas y implementar nuevas tecnologías.

Sin embargo esta vanguardia también genera un rápido movimiento de las tecnologías, lo que podría amenazar a la empresa en modalidad de obsolescencia tecnológica, teniendo que rápidamente adaptarse a nuevas tecnologías, lo que requiere de esfuerzo y capital de inversión por parte de la empresa.

En Perú, el movimiento del mercado tecnológico a causa de la resistencia social y el acceso a las tecnologías es más lento, existen más oportunidades hacia el mantenimiento de soluciones antiguas más que hacia la migración a sistemas nuevos, aunque esta tendencia podría cambiar considerando la evolución de la llamada tercera ola y las necesidades de digitalización.

Así mismo, la amenaza de obsolescencia tecnológica es menor, ya que la velocidad de cambio de tecnologías, permite a la empresa moverse al ritmo de cambio del mercado y con ello tener tiempo para incorporar las tecnologías emergentes.

Concluyendo el análisis PEST, podemos determinar las siguientes oportunidades y amenazas:

Amenazas

- La inestabilidad política tiene un fuerte impacto en el mercado modelando la cantidad de inversión en tecnología de cada país, por lo que las empresas del sector son susceptibles a cambios abruptos en la demanda por servicios tecnológicos.
- Los movimientos del precio del dólar generan un impacto sobre las transacciones internacionales que realiza la empresa, por lo que la empresa debe considerar dentro de su análisis de riesgo asociado a cada proyecto, estos movimientos del precio del dólar.
- Obsolescencia tecnológica de las principales áreas de conocimiento de la empresa a causa del rápido movimiento del mercado de servicios tecnológicos.

Oportunidades

- Demanda de servicios tecnológicos en línea, web y gestión online en Perú para empresas pequeñas y medianas.
- Un aumento de la demanda de servicios tecnológicos por parte del Estado chileno.

De estas dos últimas oportunidades se desprenden las siguientes acciones para agregar al anexo de potenciales acciones a seguir

- Ingresar al mercado Peruano con tecnologías On Line, considerando a este mercado un mercado en desarrollo con necesidades de capacitación para movilizar la curva de aprendizaje y con ello la demanda.
- Postular a licitaciones para la venta de servicios al Estado de forma recurrente.

6.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

6.3.1. Entrada potencial de nuevos competidores

El mercado de los servicios tecnológicos en Latinoamérica tiene bajas barreras de entrada, considerando que no se necesita de grandes inversiones de capital, más alta de un capital de trabajo inicial a modo de financiar el desarrollo de los primeros proyectos. El crecimiento del mercado a causa de la pandemia lo hacen un mercado atractivo y la variedad de tecnologías existentes hoy en el mercado, dan lugar a la diferenciación de las empresas.

Particularmente en Chile existen políticas de apoyo al rubro, como la exención de IVA, a los servicios tecnológicos, lo cual aporta a la entrada de nuevos competidores.

Este mercado se caracteriza particularmente por un trade off entre una competencia en precios y calidad técnica, y la variedad de servicios tecnológicos da espacio al posicionamiento según el proyecto o según el área de expertise, considerando este espacio de posicionamiento, es donde se genera la oportunidad de desarrollar marcas memorables en relación a la experiencia de las empresa para competir no solamente en precios y en calidad técnica, sino que agregar elementos diferenciados asociados a la lealtad del cliente a una marca.

Pese a esto, existe un riesgo claro de ingresar al mercado asociado al capital de trabajo y a las boletas de garantía exigidas por algunas empresas. Las grandes empresas solicitantes de proyectos o servicios tecnológicos en su mayoría necesitan asegurar la continuidad de un proyecto a lo largo de su vida y la calidad de la entrega de cada proyecto, por lo que, muchas veces las empresas de servicios tecnológicos deben demostrar una espalda financiera importante para adjudicarse un proyecto.

El poder demostrar esta espalda financiera es quizás una de las barreras de entrega más relevantes para empresas pequeñas y medianas que comienzan sin mucho capital, y considerando el ciclo de caja los proyectos o servicios tecnológicos, tradicionalmente con pagos de más del 70 % al cierre del proyecto, el rubro se puede considerar como de inversión a mediano plazo o de recuperación del capital de trabajo a largo plazo.

En general, el mercado tiene pocas barreras de entrada, por lo que se considera que existe una amenaza potencial a la entrada de nuevos competidores.

6.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Como se explicó en el apartado anterior (ref apartado), el mercado funciona en gran medida con subcontratación, por lo que los proveedores se ven afectados por los precios y decisiones tomadas por las empresas en lo más alto de la cadena de contratación, en sí, existen un número grande empresas del rubro en el mercado, por lo que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo y a medida que se baja en la cadena de contratación, el poder disminuye significativamente.

Este bajo poder de negociación, es quizás para las empresas pequeñas un arma de doble filo, puesto que, la mayoría de las empresas actúan como ambos actores, como contratante y contratado, por lo que es importante para la existencia de una empresa balancear el punto en la cadena de contratación en el cual se encuentran y saber manejar la subcontratación, de cara a la definición de requerimientos, alcances así como los límites de un proyecto.

A su vez, considerando que el mercado se alimenta de capital humano, es posible considerar como proveedores a la fuerza laboral del área tecnológica, ya que el movimiento de la demanda laboral afecta muy directamente los precios de los servicios y la disponibilidad de servicios.

Específicamente, para el mercado de outsourcing es de vital importancia, pues los precios de los salarios en cada país, dictaminan la ventaja en costos de la empresas y pueden convertirse en un ventaja competitiva considerando el trabajo en remoto.

En Chile el salario promedio de los trabajadores del rubro J - correspondiente a los servicios en tecnologías de la información, se ha movido al alza, lo que implica un encarecimiento de los servicios tecnológicos, y ha fomentado al externalización de puestos de trabajo a través de servicios de outsourcing, considerando la compra de horas de un trabajador por sobre la contratación en planilla de un trabajo al equipo de TI.

Sin embargo, en el mercado peruano, los salarios se han mantenido más o menos constantes en los últimos años, considerando un alza muy moderada, lo que supone una oportunidad de negocios para la venta de recursos humanos a otros países con salarios más altos, con trabajo en remoto.

6.3.3. Poder de negociación de los clientes

De forma complementaria al poder de negociación de los proveedores, los clientes se encuentran en el tope de la cadena de contratación por lo que tienen un poder de negociación muy alto, sobre todo a nivel de precios, puesto que existe una oferta de servicios importante que presiona los precios a la baja, por lo que es quizás hoy más importante que nunca que las empresas de tecnología desarrollen características diferenciadoras que permitan limitar este alto poder de negociación de los clientes.

Mientras menos diferenciada se encuentre la empresa en cuestión, mayor es el poder de negociación de los clientes, pues puede encontrar una oferta idéntica en los competidores, presionando a márgenes más reducidos, y por el contrario, las empresas diferenciadas pueden diezmar el poder de negociación de los clientes por medio de la ventaja competitiva que ofrece, aumentando la disposición a pagar de sus clientes.

Empresas líderes en el rubro como NTT Data (ex Everis), Seidor y Centhos Perú, utilizan estrategias de diferenciación asociadas a la construcción de submarcas especializadas para la atención de grandes grupos de soluciones como el caso de Seidor que tiene cuatro líneas de negocio importantes: Servicios de Consultoría, Soluciones y servicios de infraestructuras, soluciones y servicios de aplicaciones y servicios gestionados. Esto permite atacar de forma selectiva las necesidades específicas de los clientes en momentos diferentes bajo una misma empresa con una metodología estandarizada, lo que genera lealtad hacia las marcas, minimizando el poder de negociación de los clientes.

6.3.4. Amenaza de productos sustitutos

El mercado de los servicios tecnológicos, se caracteriza por adaptarse al entorno tecnológico naciente, en menor o mayor medida dependiendo de las necesidades del mercado, por lo que en sí, la amenaza de productos sustitutos, refiriéndose a nuevas tecnologías, es una oportunidad para desarrollar experiencia como empresa en demanda emergente.

Por el otro lado a nivel de servicios, las empresas tienen la opción de realizar los proyectos con áreas propias de TI, sin embargo, y dada la focalización de las empresas a su rubro y la tendencia a la contratación de servicios externos para las tareas no fundamentales, hace de la amenaza de productos

sustitutos una amenaza muy moderada, ya que el mercado se caracteriza por su flexibilidad y por entregar soluciones, dependiendo de la empresas, con mayor o menor nivel de personalización.

En sí, la amenaza de productos sustitutos se puede descomponer en dos aristas: La primera arista corresponde al termino del outsourcing de proyectos tecnológicos por parte de la empresas clientes. El creciente numero de profesionales de TI que sale al mercado cada año podrían promover que algunas empresas busquen crear áreas de TI internas para el desarrollo de proyectos. Estos supondría una amenaza a la ventas de la empresa que dependen de que las empresas quieran desprenderse de la realización de proyectos de TI de forma interna.

Por otro lado, en el tema tecnológico la empresa podría verse frente a la amenaza de entrada de una tecnología cerrada de desarrollo como SAP. Las tecnologías cerradas requieren de la atención de especialistas muchas veces proveídos por la misma empresa desarrollada que abarcan gran parte del mercado. Una fuerte entrada de un tecnología cerrada al mercado podría causar que la empresa deba hacer grandes inversiones de capacitación para nivelar su posición competitiva.

Pese a esto, como se mencionó anteriormente, existe un riesgo de obsolescencia tecnológica que debe ser considerando por la empresa, y abordado a través de equipos flexibles y con capacidades de aprendizaje bien desarrolladas.

6.3.5. Nivel de rivalidad entre las empresas actuales

El entorno competitivo del mercado de las empresas de servicios tecnológicos se puede definir como altamente competitivo ya que hay un número importante de empresas en el sector y hay una tendencia a la competencia en precios sobre todo en las empresas más pequeñas genera un entorno competitivo agresivo.

A su vez, como se mencionó anteriormente es un mercado con clientes altamente empoderados y proveedores dependientes de la subcontratación lo que implica dificultades para la obtención de altos márgenes en el mercado.

Pese a esto, se ha visto un crecimiento en el mercado de las tecnologías a partir de la pandemia y la necesidad de las empresas de digitalizarse; se espera que el mercado siga creciendo en base a la estabilización económica y la reactivación de la inversión en Latinoamérica.

Concluyendo el análisis de 5 fuerzas de Porter se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Amenazas:

- Entrada de nuevos competidores con capacidad de diferenciación, capaces de movilizar lealtades de marca.

Oportunidades:

- Demanda de recursos o outsourcing a mejores precios en Chile.
- Limitar el poder de negociación de los clientes por medio de la diferenciación de la empresa. De lo anterior se desprenden las siguientes acciones para agregar al anexo de potenciales acciones a seguir:
 - Explotar las ventajas competitivas descubiertas como parte del análisis interno para generar un eje diferenciado que motive lealtades de marca.
 - Desarrollar submarcas especialistas como parte de la creación de una marca reconocible y memorable para Share Business
 - Potenciar la contratación de recursos extranjeros en Chile en modalidad remota, para generar un ventaja en precios.

6.4. Matriz atractivo de la industria vs fortaleza competitiva

Para concluir el análisis interno se realizó un análisis en base a la matriz de atractivo de la industria vs fortaleza competitiva de AT Kearney, considerando 9 cuadrantes para posicionar las diferentes líneas de negocios de Share Business expuestas en el apartado 1: Introducción y antecedentes generales.

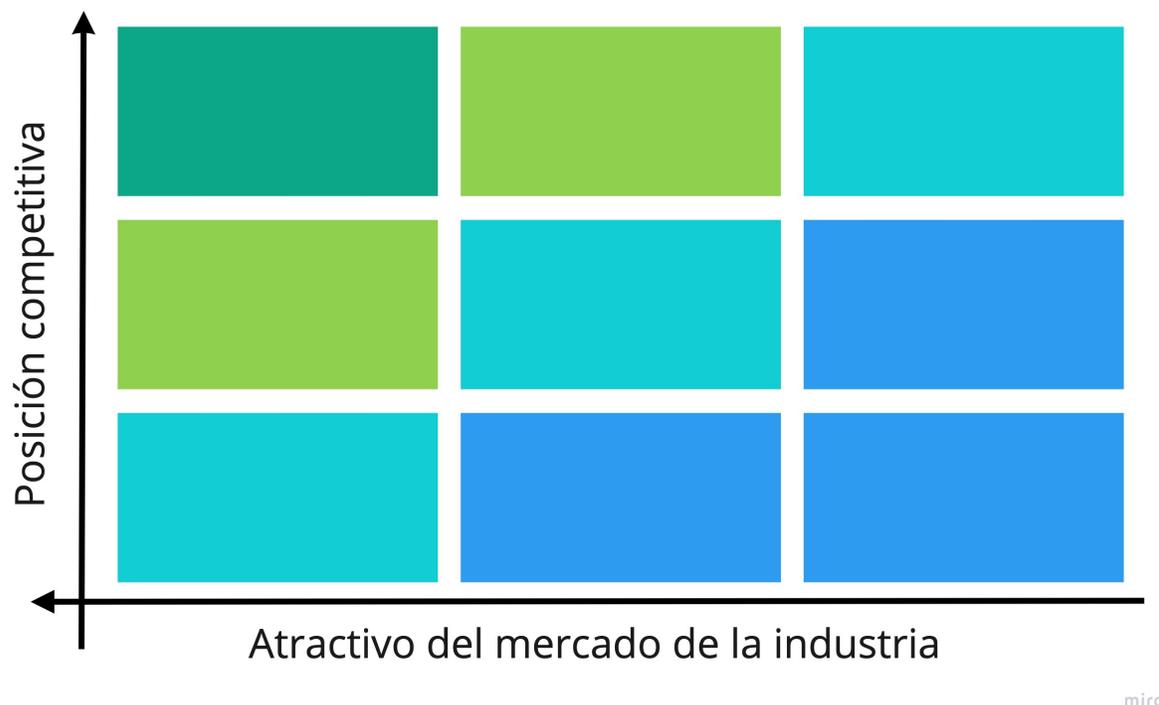


Figura 9: Nueve cuadrantes de la Matriz atractivo de la industria vs fortaleza competitiva

Para la dimensión de atractivo de la industria se consideraron los siguientes factores: Márgenes esperados de la industria, crecimiento del mercado, tamaño del mercado, ciclicidad de la industria.

Para la dimensión de posición competitiva se consideraron los siguientes factores: Tamaño de la inversión requerida, calidad y ventajas competitivas, capacidad de producción y etapa de crecimiento de la línea de negocios.

Los nueve cuadrantes que componen la matriz se generan a partir de una definición de 3 niveles relativos de participación en el mercado: Alta, media y baja y la posición competitiva: Alta, media y baja. Por lo que de la combinación lineal de estas dos dimensiones obtenemos los nueve cuadrantes.

Cada uno de estos cuadrantes se caracteriza por estar asociado a una decisión o forma de

actuar recomendada en base a la posición del producto en la matriz: Desinvertir o vender, para los cuadrantes en azul de la figura 9; Tomar decisiones de forma selectiva, para los cuadrantes celestes de la misma figura; Crecer de forma selectiva: para los cuadrantes verdes y Crecer para el cuadrante verde oscuro de la figura 9.

6.4.1. Atractivo de mercado: Bajo

Como se mencionó anteriormente, la línea SBPymes ofrece márgenes reducidos en vista de la capacidad de pago de estas empresas o emprendimientos. El crecimiento del mercado esperado es positivo pero el balance entre el margen y tamaño de mercado, lleva a posicionar a la línea con un atractivo de mercado de la industria bajo.

A su vez la línea, requiere de poca inversión y se cuenta con la ventaja competitiva en costo de la contratación de recursos en Perú para ofrecer servicios más económicos en base a las necesidades del cliente, pese a esto la capacidad de producción destinada a la línea es limitada y considerando la necesidad de Share Business de mantener un perfil conservador de la inversión se ubica a esta línea con una posición competitiva media, ubicando a la línea de forma total en el tercer cuadrante de la figura 9.

6.4.2. Atractivo de mercado: Medio

El atractivo de la industria de la línea de consultorías se puede calificar como medio, ya que tiene una ciclicidad muy baja, puesto que las consultorías se realizan de forma esporádica, pero requieren de una baja inversión con márgenes altos, lo que en balance se califica como un mercado potencial para que se desarrolle la empresa.

Sin embargo la empresa, cuenta con poca experiencia en consultorías y la expertiz de los socios fundadores, quienes son los más experimentados en el área de consultoría, sólo se puede aprovechar en un nicho pequeño. La base de conocimiento en transformación digital del sector financiero como ventaja competitiva tiene un número reducido de clientes en el que se puede explotar por lo que la posición competitiva de la empresa para la línea consultorías es considerada baja.

6.4.3. Atractivo de mercado: Alto

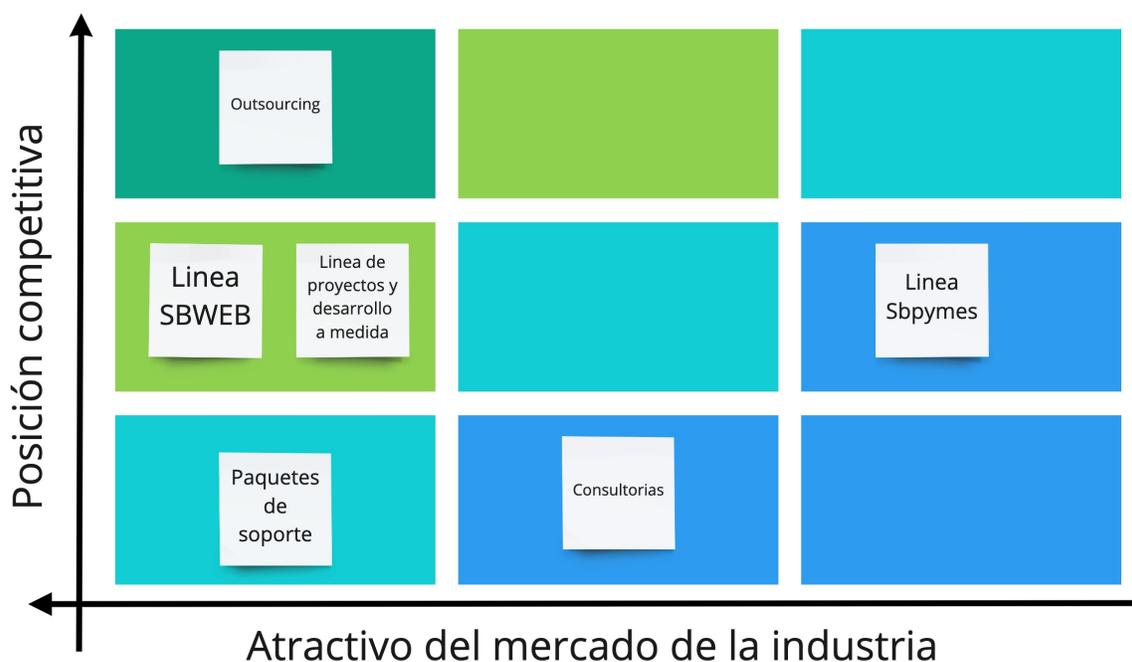
Consiguientemente a los análisis PEST y fuerzas de Porter desarrollados anteriormente es posible determinar, en las oportunidades, a las líneas SBWeb, Paquetes de soporte, Línea de proyectos y desarrollo a medida y Línea de Outsourcing, como líneas de productos con un atractivo de mercado alto, ya que se espera un crecimiento de su mercado, los ciclos son recurrentes y los márgenes esperados para estas líneas son buenos en relación a inversión necesaria para su desarrollo. Sin embargo, en estas líneas se tiene una posición competitiva diferente.

La línea de venta de paquetes de soporte, requiere de recursos dedicados al soporte que dentro de la empresa son limitados, por tanto la capacidad de producción es limitada, y no se cuenta con una ventaja competitiva diferenciadora que permita evitar la competencia en precios, por lo que la posición competitiva de la venta de maquetas de soporte es baja.

Las líneas SBWEB y de proyectos y desarrollo a medida, requieren de una inversión alta en horas por parte de la empresa pero se cuenta con ventajas competitivas explotables para generar diferenciación y evitar una competencia en precios, a su vez, son las líneas que cuenta con la mayor capacidad productiva y ambas se encuentran en una etapa de desarrollo constante. Por lo que la posición competitiva de estas líneas puede considerarse como media.

Finalmente la línea de outsourcing es aquella con posición competitiva más alta ya que la inversión requerida por parte de la empresa es poca, se cuenta con una ventaja competitiva sostenibles en esta línea de negocios, la capacidad de producción es fácil de ampliar en torno al crecimiento y la línea se encuentra en una etapa de desarrollo.

Resumiendo la posición de las líneas en la matriz de nueve cuadrantes obtenemos la siguiente figura.



miro

Figura 10: Matriz atractivo de la industria vs fortaleza competitiva para Share Business

Como se puede notar por los colores de los cuadrantes cada color, se encuentra asociado a una acción recomendada según se describe a continuación:

Desinvertir o vender: Las líneas SBPymes y Consultorías, se encuentran ubicadas en cuadrantes azules por lo que la recomendación es hacia la desinversión.

Tomar decisiones de forma selectiva: La venta de paquetes ubicada en los cuadrantes celestes debe ser evaluada en base a las capacidades de la empresa, considerando que los recursos de Share Business son limitados, la inversión adicional en una línea de negocios en la que la posición competitiva es baja requeriría de desarrollo de iniciativas por parte de la empresa para posicionar la venta de paquetes de soporte, servicio que tampoco representa el eje motivación de la empresa, por lo que la recomendación es en torno a la venta de estos servicios, como servicios adicionales o complementarios de alguna de las otras líneas de negocio, especialmente como servicio complementario de la línea de proyectos y desarrollo a medida.

Crecer de forma selectiva: Para las líneas de proyectos y desarrollo a medida y SBWeb, ubicadas en los cuadrantes verde claro, la recomendación gira en torno a crecer, es decir, invertir pero de forma selectiva, con eso nos referiremos a que la empresa debe invertir en aquellos aspectos que entregan valor de esta línea y hacia crecer su cartera de clientes de forma localizada evaluando áreas de expertiz de la empresa y capacidades productivas.

Crecer: Finalmente la línea de outsourcing, ubicada en el cuadrante verde oscuro, tiene la recomendación de crecer abiertamente, considerando una inversión en iniciativas para potenciar esta línea de negocios, esto consolida la evaluación de esta línea como un posible motor económico para la empresa capaz de entregar recurrencia al flujo de caja con una baja inversión.

Cerrando este último análisis, podemos desprender de las recomendaciones de la matriz las siguientes acciones para agregar al anexo de potenciales acciones a seguir:

- Desinvertir en la línea SBPymes y línea de consultorías
- Desinvertir en la venta de paquetes de soporte limitado su salida a la capacidad productiva.
- Invertir en fortalecimiento de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo a medida en aquellos elementos capaces de generar valor para el cliente, mejorando la posición competitiva de la empresa.
- Invertir en la línea de outsourcing como motor económico de la empresa.

6.5. Oportunidades y amenazas preliminares

Para finalizar el análisis externo presentamos además la figura de oportunidades y amenazas para el posterior análisis:

Oportunidades	Amenazas
<p>Demanda de servicios tecnológicos online en Perú</p> <p>Demanda de recursos o outsourcing a mejores precios en Chile</p> <p>Un aumento de la demanda de servicios tecnológicos por parte del Estado chileno</p> <p>Limitar el poder de negociación de los clientes por medio de la diferenciación</p>	<p>La inestabilidad política tiene un fuerte impacto en la cantidad de inversión en tecnología</p> <p>Entrada de nuevos competidores con capacidad de diferenciación</p> <p>Ingreso de tecnologías cerradas al mercado</p> <p>Movimientos del precio del dólar impactan sobre las transacciones internacionales</p> <p>Obsolescencia tecnológica de las principales áreas de conocimiento de la empresa</p>

Figura 11: Oportunidades y Amenazas

7. Definición de la situación actual

Para la declaración de la situación actual se ha utilizado el análisis FODA, que permita visualizar el ambiente externo y interno:

7.1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>El desarrollo funcional es bueno en comparación a otras empresas y entrega valor</p> <p>Buen manejo financiero a nivel de prestamos, funciona el perfil conservador</p> <p>Base de conocimiento de los socios fundadores en modelos de transformación digital para empresas del sector financiero</p> <p>A nivel de desarrollo técnico hay un equipo capaz y con ganas de afrontar nuevos desafíos con flexibilidad</p> <p>Ventaja en costos en el área de outsourcing por la localización de recursos desde remoto</p> <p>Buen desarrollo técnico de las soluciones entregadas a clientes</p>	<p>No hay un área de marketing y ventas definida correctamente</p> <p>El apartado de gestión de proyectos de la empresa es deficiente y los clientes dan valor a esto</p> <p>No hay un flujo de información dentro de la empresa que apoye el control y supervisión. La gerencia ve los problemas muy tarde</p> <p>El desarrollo tecnológico de la empresa no apoya los procesos de negocio</p> <p>La estructura actual carece de perfiles que apoyen la gestión de proyectos</p> <p>Control presupuestario de horas, actualmente de forma manual, quita mucho tiempo</p>
Oportunidades	Amenzas
<p>Demanda de servicios tecnológicos online en Perú</p> <p>Demanda de recursos o outsourcing a mejores precios en Chile</p> <p>Un aumento de la demanda de servicios tecnológicos por parte del Estado chileno</p> <p>Limitar el poder de negociación de los clientes por medio de la diferenciación</p>	<p>La inestabilidad política tiene un fuerte impacto en la cantidad de inversión en tecnología</p> <p>Entrada de nuevos competidores con capacidad de diferenciación</p> <p>Ingreso de tecnologías cerradas al mercado</p> <p>Movimientos del precio del dólar impactan sobre las transacciones internacionales</p> <p>Obsolescencia tecnológica de las principales áreas de conocimiento de la empresa</p>

Figura 12: Análisis FODA para Share Business

A continuación se describirán los cuadrantes:

7.1.1. Fortalezas

Share Business tiene como ventaja competitiva, su capacidad de desarrollar soluciones robustas y con calidad técnica y un desarrollo funcional capaz de entregar valor a sus clientes. Al hacer un

cruce entre la cadena de valor y las fortalezas y debilidades de la empresa, ver figura siguiente, observamos que el potencial de la empresa se encuentra en el desarrollo de proyectos principalmente y en el outsourcing, por lo que es necesario desarrollar en las actividades primarias fortalezas que permitan entregar mayor valor a los clientes.

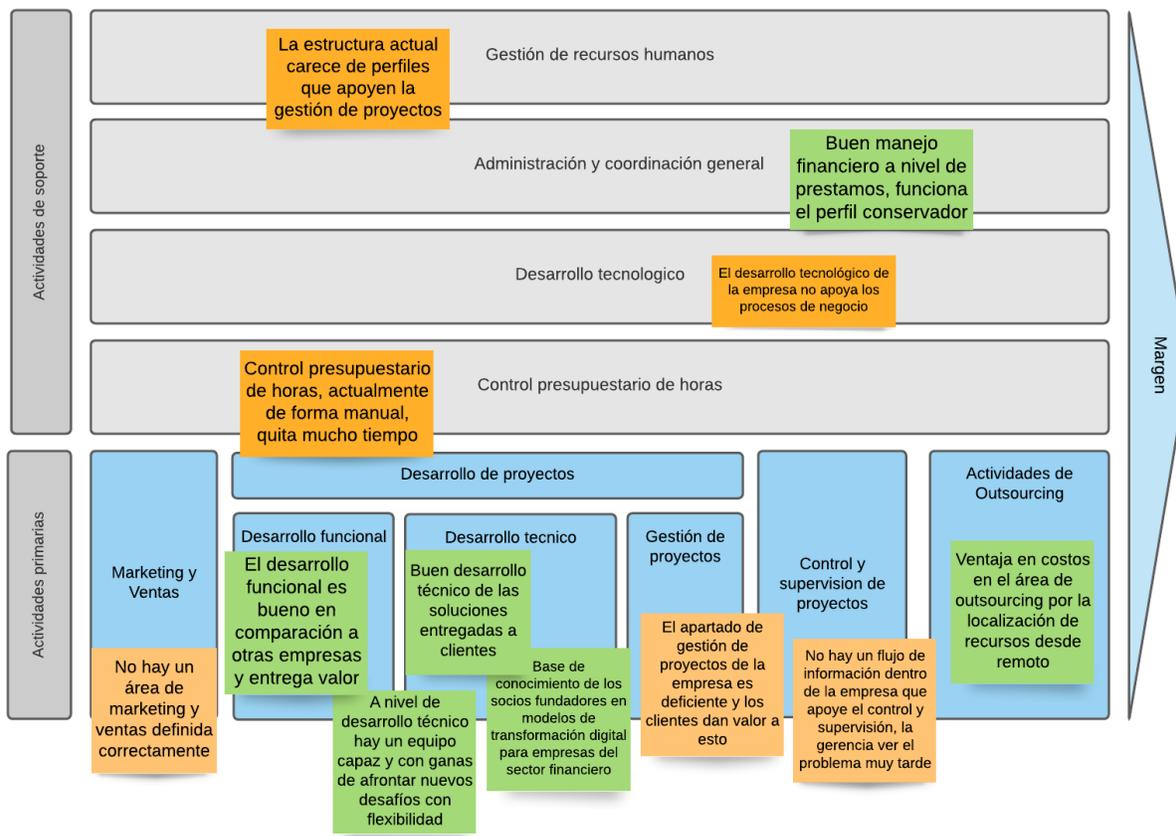


Figura 13: Análisis FODA para Share Business

Si analizamos el apartado 7.1 Analisis de clientes y Tendencias del mercado, podemos observar que la fortaleza del desarrollo funcional aporta a la dimensión de motivación general del cliente a través de ser la herramienta que permite resolver la necesidad o problema de negocio del cliente.

Por otro lado la fortaleza de desarrollo técnica apunta tanto a la dimensión de atención del cliente como a la dimensión de motivación del cliente a través de la experiencia lograda al momento de entregar el servicio.

A nivel de outsourcing observamos que la ventaja en costos apunta directamente a la ejecución presupuestaria de los clientes o a la dimensión de billetera.

Esto en conjunto muestra un potencial de valor para la empresa, dentro de que es posible para Share Business crear valor que se alinea a la dimensiones del cliente y por tanto capaz de gatillar su capacidad de pago.

7.1.2. Debilidades

Como se ha mencionado anteriormente, las debilidades de la empresa se pueden resumir como un foco operativo de la empresa, debilidad de gestión administrativa de los proyectos y una capacidad financiera limitada como respaldo económico para tomar proyectos más grandes.

A su vez la empresa tiene una debilidad muy fuerte en el área de ventas, tanto a nivel de procesos como a nivel de fuerza de ventas, que debilita el proceso de captación de clientes pese a que es capaz de ofrecer un servicio de calidad que fidelice a sus clientes.

De la misma figura anterior podemos ver que existen que tres debilidades particularmente importantes pues se encuentran ubicadas en las actividades primarias, como la poca capacidad de gestión de proyectos de la empresa, la falta de un área de marketing y ventas, y el flujo de información deficiente dentro de la empresa.

Particularmente estas debilidades tienen el potencial de dañar la posición competitiva de la empresa, por lo que debe ser parte del foco estratégico la corrección de estas.

A nivel de actividades de soporte es importante ver que las debilidades juegan un rol de causalidad en las debilidades de las actividades primarias por lo que, si bien no tienen la capacidad de dañar directamente la capacidad competitiva, si potencialmente podrían agravar las ya existentes debilidades de la empresa.

7.1.3. Oportunidades

Las oportunidades de mercado se focalizaron directamente en los mercados más cercanos a Share Business:

En Chile, hay dos oportunidades claras, la primera es enfocarse a la venta de servicios al Estado por medio de la participación en licitaciones y la segunda es fortalecer la línea de proyectos (producto estrella) a través de un servicio mejorado y una definición comercial y de marca que permita captar más clientes.

Por otro lado, en Perú hay una oportunidad de ingreso al mercado para la Línea SBWEB que actualmente no tiene operaciones en Perú. Esto sin embargo, tendría que ser acompañado de una fuerza de ventas que permita un ingreso exitoso al mercado.

7.1.4. Amenazas

Finalmente, las amenazas del mercado, están directamente asociadas a la inestabilidad política y económica de Latinoamérica, la cual, si bien ha comenzado su recuperación aún debe estabilizar la crisis sanitaria con la reapertura de fronteras, la recuperación económica y de la inversión y la recuperación del empleo tanto en Perú como en Chile, a lo que suma un ambiente de tensiones políticas importante.

Otra amenaza es el alza del precio del dólar en Chile, debido a que eso encarece el costo al momento de realizar el pago de los servicios que se brindan desde Perú hacia Chile, produciendo una merma en el margen.

A su vez es necesario poder neutralizar las amenazas de entrada de productos sustitutos aprovechar al máximo la capacidad de aprendizaje de la empresa y mantener el conocimiento colectivo de la empresa en tecnologías de vanguardia.

7.2. Definición de las competencias centrales

Para la definición de las competencias centrales se utilizará el análisis VRIO de Jay Barney, por lo que el punto de partida de este análisis son las fortalezas preliminares encontradas en el análisis anterior, para ver cuales de éstas cumplen los criterios para ser una competencia central de la empresa.

Es importante poner en perspectiva el análisis, ya que la empresa es pequeña y por tanto

criterios como la imitabilidad y la rareza deben ser consideradas dentro del entorno competitivo de la empresa, considerando también el desarrollo de éstas a escala, en base al tamaño de la empresa.

El primer paso del análisis es determinar los recursos valiosos, es decir aquellos que entregan valor al cliente o permiten aprovechar una oportunidad o neutralizar a una amenaza por medio de una capacidad interna. Para el análisis del valor de cada uno de los puntos a continuación se consideraran especialmente las conclusiones obtenidas del apartado Análisis de clientes y tendencias del mercado. Según lo descrito en el análisis de cadena de valor podemos definir los siguientes recursos como valiosos:

- Capacidad de la empresa de desarrollar soluciones técnicamente robustas, correctas y de calidad, con arquitecturas en base a los requerimientos de los clientes: Esta capacidad según el análisis de dimensiones del comportamiento de los clientes impacta en la motivación y con ello en la experiencia de servicio que tienen los clientes con la empresa, resulta fundamental a largo plazo que las soluciones tengan la calidad esperada por los clientes.
- Capacidad para realizar un desarrollo funcional de soluciones innovadoras con foco en modelos de datos que entregan inteligencia de negocio y se acoplan a los procesos internos del cliente: Esta capacidad permite desarrollar soluciones que aporten un valor a la empresa del cliente. Como se menciona en análisis de clientes, la motivación de estos se basa en la necesidad profunda o de core business que buscan solucionar con la herramienta tecnología a desarrollar por que es de vital importancia que el desarrollo funcional de esta herramienta se alinee a aquello que el cliente quiere solucionar. Por lo que es un habilidad con gran impacto en el valor percibido por los clientes.
- Contratación de recursos en Perú, como actividad que reduce el costo de producción de los servicios sin disminuir el valor percibido. A su vez la contratación de recursos en Perú se puede aprovechar para la ventaja en costos en la venta de recursos o outsourcing para empresas localizadas en otros países cuyas fuerzas de trabajo son más caras, como lo es en Chile.
- Un equipo de fábrica adaptable y flexible con motivación para tomar nuevos desafíos que permite neutralizar amenazas como cambios en el mercado u obsolescencia tecnológica y aprovechar oportunidades como la entrada de nuevas tecnologías al mercado.

- Base de conocimiento de los socios fundadores en modelos de transformación digital para empresas del sector financiero, con conocimiento en los procesos y modelos regulatorios para empresas del sector. Esto entrega valor puesto que es una experiencia demostrable capaz de captar la atención del cliente y e influir en su decisión al momento de la compra, ya que genera confianza en el desarrollo de proyecto y en la confiabilidad de la empresa a nivel tecnológico.

Así como es relevante identificar los recursos de valor, es igualmente relevante identificar los recursos que entregan valor y que no posee la empresa:

- Una marca reconocible, memorable y desarrollada: Considerando los estímulos a los que son expuestos los clientes, cada vez se vuelve más importante la creación de marcas memorables para los clientes con desarrollos que vayan más allá de la experiencia con el producto, sino hacia el desarrollo de valores de la marca y el entorno que los rodea. Esta es particularmente una capacidad que la empresa no posee y por tanto se encuentra en una posición de **desventaja competitiva**.
- Buena gestión de proyectos: Cómo se mencionó en el análisis de cadena de valor, el desarrollo de proyectos depende de tres pilares, siendo uno de ellos la gestión del proyecto a nivel administrativo y de relación con el cliente. El desorden, la falta de una metodología clara y estandarizada, sumado a los flujos de información intermitentes, hacen que la buena gestión de proyecto sea una capacidad que la empresa no posee y por tanto se encuentra en una posición de **desventaja competitiva**.

El siguiente paso del análisis es evaluar los recursos en base a su rareza, es decir evaluar si estos recursos los poseen otras empresas competidoras del sector:

- Capacidad técnica de desarrollo: Si bien es un recursos valioso, no es un recurso raro, ya que la mayoría de las empresas de tecnología, sobre todas la pequeñas, basan su competencia en torno a su capacidad técnica de resolver problemas tecnológicos, por lo que la empresa se encuentra frente a una **igualdad competitiva**.
- Capacidad de desarrollo funcional: Este puede considerarse un recurso raro ya que el foco de la mayoría de las empresas de este rubro está en lo técnico, y en la solución de requerimientos

técnicos, mientras que Share Business es capaz de ir más allá con el valor entregado de sus soluciones.

- Contratación de recursos en Perú: También puede considerarse un recursos raro ya que no todas las empresas, especialmente las pequeñas tienen empresas en otros países que permitan la contratación de recursos en el extranjero para abaratar costos.
- Un equipo de fábrica adaptable y flexible: Este recurso es especialmente difícil de desarrollar dentro de las empresas, por lo que es un recurso raro que permite a la empresa adaptarse rápidamente a cambios inesperados ya sea a nivel de proyecto o de mercado.
- Base de conocimiento en transformación digital del sector financiero: Esta experiencia demostrable es particularmente rara dentro del entorno competitivo ya que se necesitan de años de atención dentro del rubro para determinar todo el conjunto de procesos involucrados en estas organizaciones financieras.

Continuando con el análisis, lo siguiente es determinar de aquellos recursos raros, cuales son imitables:

- Capacidad de desarrollo funcional: Dentro de este recurso es difícil determinar aquellos procesos, actividades o factores que caracterizan que un modelo de datos o que una solución funciona sea más o menos adecuada para acoplarse a un cliente, y dado que las actividades que forman el recurso son difíciles de identificar, es una capacidad o procesos difícilmente imitables en un futuro cercano.
- Contratación de recursos en Perú: La contratación de recursos en el extranjero es costosa, ya que requiere de la generación de una empresa en el lugar o de tercerización o de una alianza importante, por lo que para las empresas competidoras de Share Business es un recurso muy costoso de imitar.
- Un equipo de fábrica adaptable y flexible: Este recurso puede ser imitado por empresas competidoras a través de la capacitación constante de sus recursos, que si bien es costosa, es una línea de actuar clara para adaptar al personal a los cambios del mercado. Particularmente en el entorno competitivo en el que se desarrolla la empresa, es un recurso que las empresas están

adquiriendo dado el movimiento constante del mercado, por lo que este recurso se califica como una **ventaja competitiva temporal**.

- Base de conocimiento en transformación digital del sector financiero: Este último recurso, es particularmente difícil de imitar ya que requiere de perfiles muy experimentados en el sector, con conocimiento a nivel gerencial de los modelos de transformación digital para empresas grandes del sector financiero como bancos. Los más de veinte años de experiencia de los socios fundadores en transformación digital para bancos son un recurso difícilmente imitable por la competencia.

Finalmente el último paso del análisis es evaluar si la organización está alineada para explotar estos recursos valiosos, raros y difícilmente imitables.

- Capacidad de desarrollo funcional: Tal como se mencionó anteriormente, la empresa tiene su foco en el desarrollo técnico de las soluciones pese a que esto supone una igualdad competitiva. El desarrollo funcional de las soluciones, es decir, levantamiento de requerimientos, modelos de bases de datos, arquitectura funcional entre otros, son de uso exclusivo interno y no se comunican o entregan en su totalidad al cliente por lo que la organización no reconoce el valor de estos recursos para el cliente y la necesidad de traspasar este desarrollo al cliente, por lo que este recurso se califica como una **ventaja competitiva por explotar**.
- Base de conocimiento en transformación digital del sector financiero: La empresa pese a tener esta experiencia no ha puesto un foco en la venta de proyecto hacia el sector financiero y no se incluye como parte del discurso de la empresa, a su vez los perfiles de LinkedIn de los socios, no reflejan su experiencia en el sector, por lo que tanto a nivel de marketing como a nivel de foco de ventas, este recurso no se está explotando. Por el contrario a nivel de desarrollo de proyectos, si es un recurso utilizado, pero nuevamente esto queda exclusivamente como una consultoría a nivel interno que no es visualizada por el cliente final, por lo que este recurso se califica como una **ventaja competitiva por explotar**.
- Contratación de recursos en Perú: Este último recurso supone una de las grandes ventajas en costos de la empresa, siendo la planta de empleados en Perú un 40% más grande que la planta de empleados en Chile, particularmente la organización reconoce esta ventaja en

costos, por lo que sí se encuentra alineada con la explotación de este recurso y por tanto se puede clasificar como una **ventaja competitiva sostenible** o competencia central. Pese a esto, hay espacio para la mejora, sobre todo a nivel de outsourcing ya que la empresa, podrían posicionar recursos en remoto gracias a su capacidad de ofrecer recursos más económicos.

El análisis completo de los recursos se puede resumir en la matriz VRIO que se muestra a continuación, definiendo, dos desventajas competitivas, un recurso de igualdad competitiva, una ventaja competitiva temporal, dos ventajas competitivas por explotar y una ventaja competitiva sostenible o competencia central.

	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada	
Una marca reconocible, memorable y desarrollada	✗				Desventaja competitiva
Buena gestión de proyectos	✗				Desventaja competitiva
Capacidad técnica de desarrollo	✓	✗			Igualdad competitiva
Un equipo de fábrica adaptable y flexible	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Capacidad de desarrollo funcional	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Base de conocimiento en transformación digital del sector financiero:	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Contratación de recursos en Perú	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible o competencia central

Figura 14: Análisis VRIO

Para finalizar en base a la figura y el análisis realizado anteriormente se desprenden los siguientes potenciales cursos de acción para el anexo de acciones a seguir:

- Desarrollar una o más marcas reconocibles y memorables, para el posicionamiento de la empresa.
- Mejorar la gestión de proyectos para superar la desventaja competitiva y ser completo en las tres componentes de la línea de proyectos y desarrollo a medida.
- Alinear a la organización para convertir el desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible.

- Alinear a la organización para convertir a la base de conocimiento en transformación digital del sector financiero en una ventaja competitiva sostenible.
- Explotar en la línea de outsourcing la ventaja competitiva sostenible de contratación de recursos en Perú como un ventaja en costos, posicionando recursos en modalidad remota.

7.2.1. Conclusiones del diagnostico

A modo de conclusión el diagnóstico de la empresa, se puede resumir en 5 grandes puntos:

Una gerencia con foco operacional y técnico, con una supervisión muy limitada sobre el panorama general operacional.

Flujos de información inestables y un desarrollo interno de las TIC's muy bajo que no apoya la gestión. Los flujos de información entre áreas son deficientes y no reportan a la gerencia.

Una área comercial con muchas falencias a nivel de marca, captación de clientes e información sobre los modelos de servicios, que ha sido relegada a un gasto de marketing.

Una estructura interna carente de perfiles por cargo que apoyen la responsabilidad de las tareas, sobre todo en el procesos de cotización y captación de clientes, lo que lleva a la empresa a depender en gran medida de la recurrencia de sus clientes actuales, que si bien, esto ha fortalecido las herramientas de fidelización de Share Business, los procesos de captación de clientes tienen tasas de cierre muy bajas.

Finalmente, la inversión se encuentra, casi en su totalidad, en los productos caracterizados por la matriz BCG como estrella, fomentando un flujo de caja cíclico, sobre un recurrente que podría darse al repartir la inversión entre los productos estrella y los productos vaca de la empresa.

Un nuevo foco en las áreas de outsourcing, paquetes de soporte y horas, y en la línea SBWeb podría revitalizar económicamente a la empresa, permitiendo generar el capital de trabajo para sustentar la inversión de los productos estrella (Ver apartado 6.2“Análisis de las líneas de productos”)

Finalizando la definición de la situación actual se evalúan las acciones recopiladas en el anexo de acciones (ver anexo 2: Potenciales acciones a seguir). Cruzando las acciones obtenidas del análisis

interno con las obtenidas del análisis externo podemos consolidar las siguientes acciones a seguir en 5 grandes grupos:

1. Invertir en fortalecimiento de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo. Dentro de la cual encontramos las siguiente acciones a seguir más específicas:

- Ingresar al mercado Peruano con tecnologías en línea, considerando a este mercado un mercado en desarrollo con necesidades de capacitación para movilizar la curva de aprendizaje y con ello la demanda.
- Postular a licitaciones para la venta de servicios al Estado de forma permanente.
- Mejorar la gestión de proyectos de la empresa a nivel metodológico, construyendo perfiles que apoyen las actividades de gestión que entregan valor al cliente.
- Alinear a la organización para convertir al desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible.

2. Invertir en la línea de outsourcing como motor económico de la empresa. Dentro de la cual encontramos la siguiente acción a seguir específica:

- Explotar en la línea de outsourcing la ventaja competitiva sostenible de contratación de recursos en Perú como un ventaja en costos, posicionando recursos en modalidad remota.

3. Definir y estructurar un área de marketing y ventas. Dentro de la cual encontramos las siguiente acciones específicas a seguir:

- Expandir y eficientar la fuerza de ventas.
- Desarrollar una marca y submarcas especialistas reconocibles y memorables, para el posicionamiento de la empresa.

4. Desinvertir en la línea SBPymes, la línea de consultorías y en la venta de paquetes de soporte, limitando la venta de este ultimo a la capacidad productiva.

5. Potenciar el desarrollo tecnológico de la empresa para el apoyo de los procesos que la componen. Donde encontramos las siguiente acciones específicas a seguir:

- Desarrollar un flujo y registro de información transversal a toda la empresa.
- Automatizar el control presupuestario como método de control del costo de los proyectos.

Estos 5 grandes puntos serán el punto de partida para la definición de objetivos desarrollada a continuación.

8. Diseño de la estrategia

8.1. Definición de los objetivos

8.1.1. Redefinición de la misión y visión de Share Business

Share Business en base al nuevo conocimiento de sus fortalezas, ventajas competitivas y competencias centrales, redefine su misión como:

“ Ser una empresa de tecnología integral que entrega soluciones que apoyen los procesos de negocios de sus clientes, con foco en la generación de datos que permitan generar inteligencia de negocio con plazos de entrega acordes a las necesidades de sus clientes.”

A su vez la visión de la empresa ha sido revisada y se ha definido como:

“Ser una empresa establecida y posicionada en el mercado de servicios tecnológicos en Latinoamérica construyendo soluciones tecnológicas que generen valor para los clientes apoyando el proceso de transformación digital de sus clientes”

8.1.2. Objetivo General

En base a la justificación del problema presentado, el objetivo de la empresa es el retomar su crecimiento, por lo que se define el objetivo general para el periodo 2022-2023 como:

Crecer un 25 % la facturación para empresa en Chile y un 30 % en la facturación de la empresa en Perú para fines de 2022 en base a la facturación del 2021.

Crecer un 35 % la facturación para la empresa en Chile y un 40 % para la empresa en Perú para finales del 2023 en base a la facturación del 2021.

8.1.3. Objetivos Estratégicos

A modo de lograr este objetivo se definen los siguientes objetivos estratégicos, en base al análisis FODA y el consolidado de acciones a seguir del apartado XX definición de la situación actual a cumplir durante el periodo de 2022-2023:

- Aumentar la facturación de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo por medio de:
 - Ingresar al mercado peruano con la línea SBWeb
 - Postular a licitaciones para la venta de servicios al Estado
 - Mejorar la gestión de proyectos de la empresa para lograr superar la desventaja competitiva
 - Alinear a la organización para convertir al desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible que mejore la posición competitiva.
- Aumentar la facturación de la línea de outsourcing como motor económico de la empresa por medio de:
 - Aumentar la dotación de recursos activos de outsourcing de la empresa en Chile y Peru.
- Autofinanciar las actividades de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo por medio de explotar en la línea de outsourcing la ventaja competitiva sostenible de contratación de recursos en Perú, aumentando la cantidad de cantidad recursos contratados en remoto.
- Estructurar el área de marketing para posicionar las marcas del grupo Share Business.
- Expandir y eficientar la fuerza de ventas.
- Potenciar el desarrollo tecnológico de la empresa para el apoyo de los procesos que la componen.

Para lograr los objetivos expuestos se continua con el desarrollo de la estrategia en base a la metodología planteada.

8.2. Descripción general de la estrategia

Considerando estos cuatro pilares para el desarrollo de la estrategia y a los objetivos anteriormente planteados se construye el mapa estratégico de la siguiente figura:

1. Fortalecer La línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo como líneas destinadas a entregar margen, aumentar la facturación y generar utilidades para la empresa.

2. fortalecer la línea de outsourcing como motor económico de la empresa, que si bien es una línea que genera utilidades, éstas estarán dedicadas a la reinversión de la empresa. La línea outsourcing cumplirá la función de generar autofinanciamiento para las actividades de impulso para la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo, así como también aumentar la facturación general de la empresa

3. Desarrollar el área de ventas y marketing de la empresa para lograr aumentar la cantidad de proyectos vendidos de las líneas de negocio anteriormente descritas

4. Desarrollar los objetivos conjuntamente con el desarrollo tecnológico de la empresa, como una herramienta de apoyo para lograr los objetivos específicos planteados. Dentro de este desarrollo tecnológico se destaca como centro, la generación de un sistema de gestión interno que permita desarrollar un flujo y registro de información transversal a toda la empresa, automatizar el control presupuestario como método de control del costo de los proyectos, apoyar la gestión de proyectos y permitir la supervisión por parte de la gerencia.

Considerando estos cuatro pilares para el desarrollo de la estrategia y a los objetivos anteriormente planteados se construye el mapa estratégico de la siguiente figura 15:

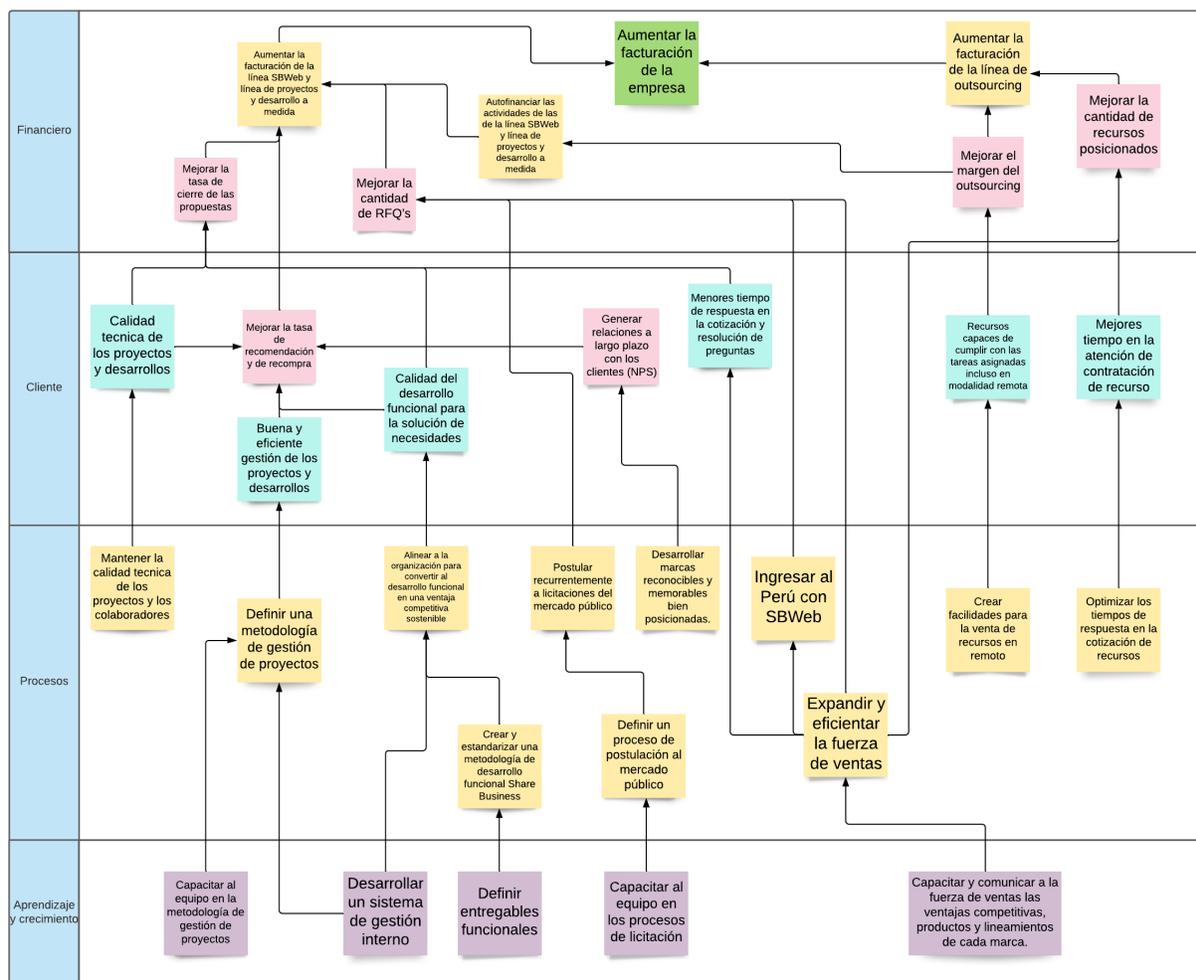


Figura 15: Mapa estratégico para el diseño de la estrategia

En la figura podemos observar la relación entre las diferentes iniciativas que componen la estrategia y que se irán desarrollando en los apartados a continuación.

En la perspectiva financiera tiene como objetivo el aumento de la facturación y mejorar el margen de la línea de outsourcing para el autofinanciamiento.

A continuación en la perspectiva del cliente ubicamos las características obtenidas del apartado 7.1 Análisis de chiles y tendencias del mercado, abordando las necesidades y expectativas de los clientes a través del siguiente cuadrante de procesos. El cumplimiento de estas necesidades del cliente es lo que genera valor en el servicio entregado por la empresa y por tanto impacta en mejorar

la tasa de recompra y recomendación, a través de la generación de relaciones leales a largo plazo con los clientes medidas a través del Net Promoter Score, e impacta también la tasa de cierre de la propuesta al poder demostrar la calidad del servicio por medio del demostrar aquellas cualidades que entregan tranquilidad al cliente a momento de contratar. Los clientes buscan calidad en la entrega de servicios tecnológicos a nivel de desarrollo funcional y técnico, y una gestión eficiente de proyectos, lo cual supone superar la debilidad de la empresa en la gestión de proyectos pues tiene un gran impacto en la posición competitiva. Finalmente como se menciona en la dimensión Tiempo o Reloj del cliente se esperan cortos tiempos de respuesta por parte de la empresa, sobre todo para influir positivamente en la tasa de cierre de propuestas.

En la perspectiva de procesos se busca entregar tecnología que entrega valor al cliente según lo descrito en la perspectiva del cliente, a través del desarrollo de las ventajas competitivas como el desarrollo funcional y en superar la debilidad en la gestión de proyectos. Consiguientemente para aumentar la facturación también es necesario aumentar la cantidad de solicitudes de cotización por que es necesaria la expansión y optimización de la fuerza de ventas, aprovechar la oportunidad de ingresar al mercado peruano con SBWeb y definir un proceso de postulación a licitaciones del mercado publico para aprovechar la oportunidad de demanda de servicios tecnológicos del estado. En el lado de outsourcing se busca generar facilidades para la venta de recursos en remoto y mejorar los tiempos de respuesta a clientes, esto corresponde a la generación de un elemento diferenciado para la empresa en un mercado homogéneo como el outsourcing.

Finalmente en la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, encontramos las iniciativas finales tales como crear un sistema de gestión para mejorar los flujos de información en la empresa y con ello impactar globalmente en la eficiencia, capacitar al equipo para poder explotar las oportunidades y definir entregables funcionales para tangibilizar las expectativas de desarrollo funcional de los clientes.

A continuación en base a este mapa estratégico se definen los temas o lineamientos estratégicos, para los cuales se desarrollará: su descripción, tipo de impulso, resultado específico asociado, situación actual y situación deseada

Tema 1	Desarrollar 3 marcas reconocibles y memorables bien posicionadas como parte del grupo Share Business.
Descripción	Desarrollar los lineamientos, logos y posicionamiento para la marca Share Business: “Share Business Group” y sus submarcas correspondientes a cada línea de negocio focalizada dentro de esta estrategia: SBWeb para la línea de desarrollo de productos online, SBProject para la línea de proyectos y desarrollo a medida y SBResources para la línea de outsourcing.
Tipo de impacto	Mejorar la posición competitiva
Situación actual	Actualmente existe una gran marca muy genérica con poca estandarización que hace difícil que sea memorable “Share Business”, con un desarrollo de branding limitado y una marca más reconocible aunque no 100 % definida SBWeb. Pese a la existencia de estas dos marcas ninguna cumple con los parámetros para ser una marca memorable.
Situación deseada	Una gran marca y tres submarcas desarrolladas a cabalidad, memorables y reconocibles que permitan el posicionamiento de los servicios de Share Business
Resultado específico asociado	Posicionar la marca Share Business Group y sus tres submarcas como recursos identificables de sus servicios tecnológicos entregados impactando: La tasa de recompra y recomendación por medio del impacto del posicionamiento y la generación de relaciones a largo plazo con los clientes en base a la característica de memorable. Y, en menor medida la cantidad de solicitudes de cotización y tasa de cierre de cotizaciones por medio la característica de reconocible.

Tema Estratégico 2	Postular recurrentemente a licitaciones del mercado público
Descripción	Ampliar la venta de servicios tecnológicos al Estado por medio de la postulación a licitaciones sin toma de control por parte de la contraloría, disponibles en el mercado publico.
Tipo de impacto	Mejorar la posición competitiva
Situación actual	Actualmente se vende muy esporádicamente al Estado, principalmente dependiendo de si el equipo de ventas tiene alguna iniciativa de vender al estado por falta de proyectos en el sector privado
Situación deseada	Postular a al menos diez licitaciones del Estado cada tres meses con una tasa de cierre del 20 %
Resultado específico asociado	Aumentar la cantidad de proyectos vendidos de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo a medida SBProject.

Tema Estratégico 3	Alinear a la organización para convertir al desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible
Descripción	Desarrollar la ventaja competitiva sostenible relacionada a la capacidad de la empresa de desarrollar proyectos funcionales que se acoplen a lo los procesos de negocio del cliente y con modelos de datos que permitan desarrollar inteligencia de negocio. El objetivo es transparentar el proceso de desarrollo funcional, definiendo entrañables funcionales y una metodología de desarrollo funcional propia de Share Business para traspasar este desarrollo funcional al cliente.
Tipo de impacto	Mejorar la posición competitiva
Situación actual	Actualmente la empresa tiene la capacidad de desarrollar funcionalmente proyectos de alta calidad, sin embargo, el desarrollo de herramientas funcionales como: modelos de datos, sitemaps, arquitecturas funcionales y otros, no son entregados ni comunicados al cliente, por tanto no se destaca el valor del desarrollo funcional en las soluciones entregadas y el cliente no recibe entregables que potencialmente le permitirían desarrollar inteligencia de negocio.
Situación deseada	Tener entregables funcionales que los clientes puedan aprovechar para el desarrollo de inteligencia de negocio y una metodología de desarrollo funcional de Share Business que impacte en la satisfacción general del cliente.
Resultado específico asociado	Impactar la tasa de recompra y recomendación a través de la entrega de un valor agregado y limitar el poder de negociación de los clientes aportando un mayor valor entregado.

Tema Estratégico 4	Expandir y eficientar la fuerza de ventas
Descripción	El tema estratégico tiene por objetivo aumentar la cantidad de ejecutivos de venta de la empresa; capacitarlos y comunicar a la red completa de ejecutivos los nuevos lineamientos de marca, así también como generar canales de contacto ágiles y acelerar el proceso de cotización para generar mejores tiempos de respuesta a los clientes.
Tipo de impacto	Reparar el impacto negativo sobre la posición competitiva
Situación actual	Actualmente el flujo de información incompleto e intermitente de la empresa no permite que los tiempos de respuesta sean óptimos entregamos las cotizaciones en plazos muy elevados, en contraste con las necesidades del cliente de inmediatez. Los ejecutivos de venta son muy pocos y no están capacitados sobre los productos de la empresa, casos de uso, clientes o las ventajas competitivas de los servicios.
Situación deseada	Una red de fuerza de ventas capaz de dar respuesta inmediata a los requerimientos, cotizar de manera rápida y con canales de contabilidad ágiles
Resultado específico asociado	Aumentar la cantidad de solicitudes de cotización y la tasa de cierre de las mismas.

Tema Estratégico 5	Crear facilidades para la venta de recursos en remoto
Descripción	Con el objetivo de explotar la ventaja competitiva sostenible de contratación de recursos en Perú como un ventaja en costos, esta iniciativa busca aumentar la cantidad de recursos posicionados desde remoto desde Peru para Chile, para lo cual la empresa busca crear servicios complementarios a la contratación de recursos que favorezcan y eliminen los obstáculos del trabajo remoto, como un servicio de IP Fija, compensaciones para los trabajadores por trabajo con calendario de feriados de Chile u otros servicios pertinentes que permitan eliminar las barreras de la contratación en remoto.
Tipo de impacto	Mejorar la posición competitiva
Situación actual	Actualmente se posicionan recursos en remoto con limitantes, tales como la situación de los feriados o el uso de computadora propia que no necesariamente se ajustan a las necesidades del cliente, por lo que hay una oportunidad de mejora de desarrollar facilidades para la contratación en remoto: como una IP Fija o VPN propia de la empresa.
Situación deseada	Potenciar la venta de recursos en remoto (Perú para Chile) ya que se tiene un mejor margen, desarrollando servicios adicionales que permitan a la empresa cliente tener un mejor control de los empleados en remoto
Resultado específico asociado	Mejorar el valor entregado en el servicio de outsourcing y complementando la desventaja del trabajo remoto

Tema Estratégico 6	Ingresar al Perú con SBWeb
Descripción	El objetivo de esta iniciativa es aprovechar una oportunidad ingresando al mercado peruano con la línea de proyectos SBWeb.
Tipo de impacto	Mejorar la posición competitiva
Situación actual	No se participa en el mercado Peruano
Situación deseada	Ventas de al menos 2 proyectos de forma mensual en Peru para fines del año 2023
Resultado específico asociado	Aumentar la cantidad de proyectos vendidos de la línea SBWeb

Tema Estratégico 7	Lograr la satisfacción del cliente y la gestión de proyectos eficientes.
Descripción	Esta iniciativa busca mejorar la satisfacción del cliente y con ello la tasa de recompra y específicamente mejorar la satisfacción del cliente con la gestión de proyectos, a través de la creación de un sistema de gestión interno y otras iniciativas que permitan desarrollar dentro de la empresas mejores flujos de comunicación, alerta temprana de atrasos y un manejo adecuado de los requerimientos.
Tipo de impacto	Reparar el impacto negativo sobre la posición competitiva
Situación actual	Actualmente la empresa no tiene buenas habilidades para manejar el lado administrativo de los proyectos, ya que existe poco registro de la información, un control sobre el avance limitado y un flujo de información transversal entre la empresa y el cliente deficiente.
Situación deseada	Estandarizar la entrega de información al cliente, visibilizar la gestión del proyecto y mejorar la gestión de los proyectos en general generando información transparente para el cliente.
Resultado específico asociado	Impactar la tasa de recompra y recomendación a través de una experiencia sólida y memorable para el cliente. Mejorar la satisfacción del cliente de la gestión de proyectos

Ahora definidos los temas estratégicos principales se puede definir el modelo de Balance Score Card para el control, supervisión y posterior planificación de las iniciativas a seguir.

8.3. Balance Score Card

Considerando como punto de partida las iniciativas descritas anteriormente se puede definir la Balance Score Card de la estrategia como el siguiente cuadro:

Diseño de la estrategia

	TEMA ESTRATÉGICO	SITUACIÓN DESEADA	MÉTRICA RESULTANTE	METAS 2022	METAS 2023	PERIODO
1	Generar de 3 marcas sólidas, memorables y reconocibles como parte del posicionamiento de Share Business	2 marcas reconocibles y desarrolladas que le permitan identificarse con el servicio al cliente	NPS (NET PROMOTER SCORE)	Mayor o igual a 6	Mayor o igual a 7	6 meses
2	Postular recurrentemente a licitaciones con el objetivo de vender al mercado público soluciones de tecnología	Postular a, al menos, 10 licitaciones del Estado cada 3 meses, con una tasa de cierre del 20%	Cantidad de licitaciones postuladas	8 o más en los últimos 3 meses	10 o más en los últimos 3 meses	3 meses
			Cantidad de licitaciones adjudicadas	1 o más cada 3 meses	2 o más cada 3 meses	3 meses
3	Lograr la satisfacción del cliente y la gestión de proyecto eficientes.	Estandarizar la entrega de información al cliente, Visibilizar la gestión del proyecto hacia el cliente, Mejorar la gestión de los proyectos en general	Satisfacción con la gestión de proyectos	70% o más	80% o más	3 meses
			Cantidad de requerimientos vencidos	No más de 20 a nivel empresa, no más de 4 a nivel proyecto	No más de 12 a nivel empresa, no más de 2 a nivel proyecto	Diario
			Porcentaje restante de completitud / días hábiles restantes para la entrega	menor a 1,5	menor a 1,25	Diario
4	Ingresar el mercado peruano con SBWEB	Ventas de, al menos, 2 proyectos mensuales en Perú para fines del año 2022	Cantidad de cotizados mensualmente	3	5	Mensual
			tasa de cierre	20 %	40 %	Mensual
5	Expandir y eficientar la fuerza de venta	Una red de fuerza de ventas capaz de dar respuesta inmediata a los requerimientos	Cantidad de propuestas enviadas mensualmente	8	10	Mensual
			Tiempo de respuesta desde el primer contacto	4 días	2 días	Mensual
			Tasa de cierre	15 %	30 %	Mensual
			Recursos posicionados activos	15	25	Mensual
6	Alinear a la organización entorno a la ventaja del desarrollo funcional de la empresa	Entregables funcionales que los clientes puedan aprovechar para el desarrollo de inteligencia de negocio.	Satisfacción con la calidad del desarrollo funcional	80% o más	85% o más	3 meses
			% de recompra	45 %	70 %	3 meses
7	Crear facilidades para la venta de recursos en remoto (IP Fija, Control Horario, compensación por horario RRHH, etc...)	Potenciar la venta de recursos en remoto (Perú para Chile) ya que se tiene un mejor margen, desarrollando servicios adicionales que permitan a la empresa tener un mejor control de los empleados en remoto	Cantidad de recursos en remoto desde Perú para Chile contratados	6	8	Mensual
			Satisfacción del servicio de recursos entregado	80 %	85 %	3 meses

Figura 16: Balance Score Card

8.4. Planificación de las iniciativas de impacto

Para cada tema estratégico se definieron entre dos a cinco planes generales y para cada plan general, de uno a tres planes específicos, para cada plan específico y de forma adicional se definieron de uno a cuatro hitos de control para validar el cumplimiento de los planes.

Diseño de la estrategia

Tema estratégico	Plan General	Objetivo	Planes específicos	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Hito 4	Estimación del esfuerzo en lapsos de tiempo			
1. Desarrollar tres marcas reconocibles y memorables bien posicionadas como parte del grupo Share Business	1.1	Desarrollar e implementar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca.	Generar tres marcas parte del grupo Share Business reconocibles y consistentes con la misión y visión de grupo.	1.1.1	Desarrollar el business Canvas de cada marca	Información para el canvas levantada	Modelo creado	Modelo revisado	3 semanas		
				1.1.2	Desarrollar el mkt mix para cada marca	Información levantada sobre elementos externos que determinen el mkt mix	Mkt mix desarrollado para una marca	Mkt mix desarrollado para 2 marca	Mkt mix desarrollado para tres marcas	6 semanas	
				1.1.3	Presupuestar la inversión por marca en base al marketing mix definido anteriormente	Recursos necesarios definidos	Presupuestación de recursos completa	Armado del presupuesto completo		3 semanas	
				1.1.4	Implementación del marketing mix	Implementación realizada para una marca	Implementación realizada para dos marcas	Implementación de las 3 marcas completa realizada		22 semanas	
	1.2	Comunicar los nuevos lineamientos de marca a los empleados	Dar a conocer a los empleados las marcas del grupo Share Business y los lineamientos bajo los cuales se soportan, así como también traspasar el objetivo estratégico de la definición de estas marcas.	1.2.1	Preparar y realizar una presentación de las marcas a los empleados	Presentación preparada	Reunión realizada		2 semanas		
				1.2.2	Disponibilizar el contenidos de las marcas para la accesibilidad de todos los empleados, en especial para el área de ventas	Contenido para disponibilizar ordenado y preparado	Contenido cargado al sistema de gestión interna	Capacitación del repositorio realizada		5 semanas	
	1.3	Fortalecer el branding	Apoyar la generación de marcas identificables a través de un diseño gráfico y funcional reconocible en los puntos de contacto con el cliente.	1.3.1	Rediseñar la web sharebusiness	Levantamiento de objetivos y manual del marca realizado	Maqueta de diseño aprobada	Sitio construido	Puesta en producción completada	16 semanas	
				1.3.2	Definir e implementar una estrategia de marketing de contenidos para linkedin	Lineamientos y modelo de contenido creado	Modelo de responsables para la creación del contenido creado	Implementación de la estrategia completado		10 semanas	
				1.3.3	Estandarizar las presentaciones generales de la empresa	Objetivos y contenido de las presentaciones determinado y completado	Diseño general de las presentaciones aprobado por gerencia	Presentaciones construidas		8 semanas	
				1.3.4	Definir un modelo de entrega de propuestas	Contenido esperado de las propuestas determinado	Diseño general de la propuesta aprobado por gerencia	Propuesta modelo construida		5 semanas	
	1.4	Definir e implementar un modelo de medición de experiencia de clientes	Apoyar a la generación de marcas memorables, a través de un sistema de medición de experiencia de clientes que permita identificar focos de mejora en la experiencia de clientes	1.4.1	Diseño del Programa de Medición de Satisfacción	Modelo SCPC (Segmentos de clientes, Productos, Canales y Procesos) Definido	Modelo Dimensional/relacional definido			3 semanas	
				1.4.2	Definir y desarrollar los instrumentos de medición, conjunto con las Métricas asociadas a la satisfacción de clientes	Estructura de medición y técnicas de recolección definidas	Instrumentos de medición diseñados	Instrumentos de medición implementados para la recepción de datos	Métricas definidas para el control		4 semanas
				1.4.3	Definir el mecanismo de indentificación de focos de mejora	Mecanismo definido	Programa en python realizado				6 semanas
				1.4.4	Implementar el sistema de medición	Dashboards con las métricas necesarias conuido	Activadores de las encuestas con envío al correo funcionando	Recepción de datos exitosa			10 semanas
	2. Postular recurrentemente a licitaciones del mercado público	2.1	Capacitar al equipo en licitaciones y venta al estado chileno	Entregar a los empleados involucrados en el proceso de construcción de propuestas y ventas conocimiento sobre el funcionamiento del mercado público chileno y las mejores prácticas para la postulación a licitaciones	2.1.1	Desarrollar un curso de capacitación para los empleados	Curso definido	Curso realizado		12 semanas	
					2.1.2	Controlar la aplicación del conocimiento, a través de la revisión de las propuestas	Propuestas revisadas durante 1 mes	Implementación del feedback ()			8 semanas
2.2		Aumentar la recurrencia de postulación a licitaciones del mercado publico	Aumentar la recurrencia de postulación	2.2.1	Determinar el perfil de licitaciones al que se busca postular	Perfil determinado	Información disponibilizada			2 semanas	
				2.2.2	Definir el proceso recurrente de postulación a licitaciones	Proceso definido	Proceso implementado y en funcionamiento			8 semanas	
				2.2.3	Estandarizar y automatizar parte de las propuestas u la visualización de las propuestas para postularpara el estado	Módulo de gestión interna para la visualización de propuestas y construcción colaborativa construido	Modelo de propuesta creado y contenido automatizado definido	Automatización de la propuesta completa		18 semanas	

Figura 17: Planes e iniciativas parte 1

Diseño de la estrategia

Tema estratégico		Plan General	Objetivo		Planes específicos	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Hito 4	Estimación del esfuerzo en lapsos de tiempo
3. Alinear a la organización para convertir al desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible	3.1	Definición de entregables funcionales	Tangibilizar y explotar el valor propuesto de desarrollo funcional entregado a los clientes a través de entregables para cada proyecto	3.1.1	Definir los estandar de entregables funcionales que generen valor para los clientes ¿Qué son?	Elementos del desarrollo funcional que entregan valor determinados	Entregables según el tipo de proyecto definidos			5 semanas
				3.1.2	Estandarizarlos y crear un modelo de entregable	Modelo de contenidos mínimos creado	Modelo construido	Lineamientos de construcción definidos y documentados		6 semanas
	3.2	Incorporar al proceso de desarrollo la entrega de funcionales	Entregar valor al desarrollo funcional por medio de entregables que visualicen el trabajo realizado y sirvan para la creación de business Intelligence de la empresa	3.2.1	Definir tareas críticas para lograr la calidad share business de desarrollo funcional	"Calidad Share Business de desarrollo funcional" definida	Tareas críticas asociadas definidas	Descripción de las tareas completada		4 semanas
				3.2.2	Implementar la entrega de entregables funcionales al proceso de desarrollo de productos	Metodología y herramienta para la creación de modelos definida	Entregables de proyecto beta entregados	Feedback del proyecto beta incorporado	Implementado a todos los proyectos	18 semanas
4. Expandir y eficientar la fuerza de ventas	4.1	Definir un perfil de ejecutivo comercial para la contratación	Aumentar la fuerza de venta a través de la contratación de ejecutivos comerciales de Share Business en sus dos modalidades: Freelance y Contratado	4.1.1	Definir los perfiles	Responsabilidades del cargo y metas definidas	Perfiles determinados			3 semanas
				4.1.2	Evaluación de presupuestos para la contratación	Evaluación de presupuestos realizada	Plan de ejecución presupuestaria definido		2 semanas	
				4.1.3	Contratación de ejecutivos	Candidatos presentados	Ejecutivos contratados		4 semanas	
	4.2	Automatizar parte de la creación de propuestas	Minimizar los tiempos de respuesta a los clientes con las propuestas y apoyar la generación de marcas identificables	4.2.1	Determinar el modelo de propuestas deseado	Contenidos mínimos y deseos definidos	Modelo de propuesta creado y contenido automatizado definido	Propuesta modelo construida		3 semanas
				4.2.2	Determinar el funcionamiento de la automatización como requerimientos funcionales	Levantamiento funcional de la herramienta realizado	Modelo de datos construido	Carga inicial de la base de datos realizada		4 semanas
				4.2.3	Desarrollar	Desarrollo de la herramienta a un 50% de sus capacidades	Desarrollo de la herramienta en un 100% realizado		6 semanas	
	4.3	Crear un CRM	Realizar un seguimiento de las oportunidades transversal disponible a todo el equipo, mimizando el poder de posesión de las cuentas de clientes de los vendedores	4.3.1	Determinar requerimientos funcionales en base al objetivo	Levantamiento funcional de la herramienta realizado	Modelo de datos construido			2 semanas
				4.3.2	Construir y probar, dejando paso a la mejora continua	Desarrollo de la herramienta a un 50% de sus capacidades	Desarrollo de la herramienta en un 100% realizado		4 semanas	
	4.4	Definir y entregar los lineamientos del speech de ventas	Estandarizar los discursos sobre la empresa y su valor competitivo para generar una fuerza de venta cohesiva que contribuya al posicionamiento de la marca	4.4.1	Definir los discursos	Elementos de la declaración de posicionamiento definidos	Elementos mínimos de los recursos seleccionados	Discursos completos		4 semanas
				4.4.2	Estandarizar la capacitación a fuerza de venta	Capacitación creada y estandarizada	Modelo de responsables y metodología definida	Estándar implementado		3 semanas
	4.5	Crear un formulario de requerimientos para outsourcing	Motivar la autoatención de clientes de outsourcing así como ordenar las oportunidades de outsourcing consiguiendo todos los datos técnicos requeridos en un solo contacto para agilizar el proceso	4.5.1	Levantar los requerimientos del formulario	Modelo de datos necesarios determinado	Diseño del formulario aprobado por gerencia			2 semanas
				4.5.2	Crear el formulario	Maqueta del formulario creada	Versión alpha creada disponible solo empleados	Versión final creada disponible para empleados y clientes		3 semanas

Figura 18: Planes e iniciativas parte 2

Diseño de la estrategia

Tema estratégico		Plan General	Objetivo		Planes específicos	Hito 1	Hito 2	Hito 3	Hito 4	Estimación del esfuerzo en lapsos de tiempo
5. Crear facilidades para la venta de recursos en remoto	5.1	Definir servicios adicionales que fomenten la contratación remota	Definir servicios adicionales que den valor agregado a la contratación remota y de perfiles en extranjero para aprovechar la ventaja en costos	5.1.1	Definir el conjunto de servicios que entrega valor	Potenciales servicios levantados	Estudio de mercado simple realizado	Servicios a ofrecer y modelo de servicios definidos		6 semanas
				5.1.2	Desarrollar los servicios y modelo de precios	Servicios disponibles operativamente	Modelo de precios definido		8 semanas	
	5.2	Desarrollar la ejecución de los servicios adicionales	Ejecutar la distribución de los servicios adicionales al proceso de outsourcing	5.2.1	Comunicar y capacitar sobre los servicios en conjunto con la contratación de outsourcing	Material de apoyo y presentación creada	Capacitación entregada			4 semanas
				5.2.2	Comunicar retroactivamente a los clientes	50% de la Comunicación retroactiva a clientes realizada	100% de la comunicación retroactiva realizada			6 semanas
6. Ingresar al Perú con SBWeb	6.1	Capacitar a la red de partners en Perú sobre SBWEB	Incentivar la venta de proyectos sbweb a través de partners	6.1.1	Disponibilizar los contenidos de la marca SBWEB y detalle de los productos	Sistema en línea creado	Comunicación de la herramienta realizado			6 semanas
				6.1.2	Presentar la marca a partners a través de reuniones	Partners a comunicar seleccionados	reuniones calendarizadas	Reuniones realizadas		12 semanas
	6.2	Venta de proyectos SBWEB en Perú a través de Share Business Perú	Vender proyectos sbweb de forma autónoma en Perú	6.2.1	Definir el marketing mix para la entrada a Perú	Información del mercado relevante levantada	Modelo de mkt mix completo	Informe final entregado		5 semanas
				6.2.2	Ejecutar las acciones derivadas del marketing mix	Tareas relevantes definidas	Presupuestación de recursos completa	Acciones ejecutadas		12 semanas
				6.2.3	Capacitar a la fuerza de venta en Perú sobre la marca SBWeb	Capacitación definida	Capacitación entregada			3 semanas
	7. Lograr la satisfacción del cliente y la gestión de proyecto eficientes.	7.1	Definir metodología de trabajo de proyectos	Definir una metodología de trabajo de proyectos que cumpla con las necesidades de Share Business para estandarizar el trabajo metodológico de la compañía	7.1.1	Determinar el eje metodológico de Share Business	Benchmark de metodologías completado	Metodología seleccionada	Adecuaciones generadas a la metodología completadas	
7.1.2					Capacitar a los equipos	Creación de la capacitación	Creación de manuales completada	Capacitación completada		3 semanas
7.1.3					Implementar un modelo de mejora continua para la gestión de proyectos	Datos inputs definido	Proceso de determinación de focos de mejora determinado	Modelo de revisión para la implementación de acción del análisis listo		2 semanas
7.2		Desarrollar un sistema de gestión de proyecto en base a la metodología	Desarrollar un sistema de gestión para apoyar la gestión de proyectos de los jefes de proyectos y visibilizar la gestión a la alta gerencia	7.2.1	Realizar el levantamiento funcional del sistema de gestión	Modelo de datos necesarios determinado	Maqueta de diseño aprobada	Módulos definidos		4 semanas
				7.2.2	Construcción del modelo de gestión	50% de los módulos construidos	100% de la construcción de modulo realidad	Beta tester de la plataforma	Plataforma en producción	18 semanas
				7.2.3	Implementar un modelo de mejora continua para el gestión de proyectos	Datos inputs definidos	Proceso de determinación de focos de mejora determinado	Modelo de revisión para la implementación de acción del análisis listo		4 semanas

Figura 19: Planes e iniciativas parte 3

8.5. Matriz de objetivos

Finalmente una vez construida esta planificación de iniciativas es posible construir a modo de resumen la matriz de objetivos de Kaplan, R. S. y Norton, D. P, la cual busca entregar una visión panorámica sobre el diseño de la estrategia con tres grandes elementos: Los temas estratégicos, la Balance Score Card o cuadro de mando y la planificación de las iniciativas para impactar la Balance Score Card.

Esta matriz permite controlar el desarrollo e implementación de la estrategia en le empresa, por medio de métricas medibles y la obtención de focos de mejora relevante en la experiencia de cliente.

TEMAS ESTRATEGICOS					BALANCE SCORE CARD				INICIATIVAS	
TEMA ESTRATEGICO	TIPO DE IMPACTO	RESULTADO ESPECIFICO	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	MÉTRICA RESULTANTE	METAS 2022	METAS 2023	PERIODO	PLANES GENERALES ASOCIADOS	
1	Generar de 3 marcas sólidas, memorables y reconocibles como parte del posicionamiento de Share Business	Mejora la posición competitiva	Mejorar el posicionamiento de la marca para impactar la cantidad de RFQ la recompra y la tasa de cierre	1 sola marca muy genérica y poco desarrollada Share Business una submarca con algo más de potencial SBWEB	2 marcas reconocibles y desarrolladas que le permitan identificarse con el servicio al cliente	NPS (NET PROMOTER SCORE)	Mayor o igual a 6	Mayor o igual a 7	6 meses	1.1 Desarrollar e implementar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca. 1.2 Comunicar los nuevos lineamientos de marca a los empleados 1.3 Fortalecer el branding 1.4 Definir e implementar un modelo de medición de experiencia de clientes
2	Postular recurrentemente a licitaciones con el objetivo de vender al mercado público soluciones de tecnología	Mejora la posición competitiva	Aumentar las ventas de la línea de proyectos y sbweb	Se vende muy esporádicamente al Estado sólo cuando alguien se acuerda	Postular a, al menos, 10 licitaciones del Estado cada 3 meses, con una tasa de cierre del 20%	Cantidad de licitaciones postuladas	8 o más en los últimos 3 meses	10 o más en los últimos 3 meses	3 meses	2.1 Capacitar al equipo en licitaciones y venta al estado chileno 2.2 Aumentar la recurrencia de postulación a licitaciones del mercado público
3	Lograr la satisfacción del cliente y la gestión de proyecto eficientes.	Dañar la posición competitiva	Mejorar la gestión de proyectos para impactar la tasa de recompra y recomendación a través de una experiencia sólida de cliente	Todo el mundo tiene una metodología diferente	Estandarizar la entrega de información al cliente. Visibilizar la gestión del proyecto hacia el cliente, Mejorar la gestión de los proyectos en general	Satisfacción con la gestión de proyectos	70% o más	80% o más	3 meses	3.1 Definición de entregables funcionales 3.2 Incorporar al proceso de desarrollo la entrega de funcionales
4	Ingresar el mercado peruano con SBWEB	Mejora la posición competitiva	Aumentar las ventas de la línea de proyectos y sbweb	No se vende	Ventas de, al menos, 2 proyectos mensuales en Perú para fines del año 2022	Cantidad de cotizados mensualmente	3	5	Mensual	4.1 Definir un perfil de ejecutivo comercial para la contratación 4.2 Automatizar parte de la creación de propuestas 4.3 Crear un CRM 4.4 Definir y entregar los lineamientos del speech de ventas
5	Expandir y eficientar la fuerza de venta	Dañar la posición competitiva	Aumentar la cantidad de RFQ's	La fuerza de venta actual es pequeña y tiene poco acceso a información, los canales de contacto son lentos y no pueden recibir respuestas rápidas y propuestas rápidas	Una red de fuerza de ventas capaz de dar respuesta inmediata a los requerimientos	Cantidad de propuestas enviadas mensualmente	8	10	Mensual	5.1 Definir servicios adicionales que fomenten la contratación remota 5.2 Desarrollar la ejecución de los servicios adicionales
6	Alinear a la organización entorno a la ventaja del desarrollo funcional de la empresa	Mejora la posición competitiva	Impactar la tasa de recompra y recomendación a través de la entrega de un valor agregado Limitar el poder de negociación de los clientes aportando un mayor valor entregado	Buenas habilidades no explotadas ni bien comunicadas al cliente como un valor agregado.	Entregables funcionales que los clientes puedan aprovechar para el desarrollo de inteligencia de negocio.	Satisfacción con la calidad del desarrollo funcional	80% o más	85% o más	3 meses	6.1 Capacitar a la red de partners en Perú sobre SBWEB 6.2 Venta de proyectos SBWEB en Perú a través de Share Business Perú
7	Crear facilidades para la venta de recursos en remoto (IP Fija, Control Horario, compensación por horario RRHH, etc...)	Mejora la posición competitiva	Mejorar el valor entregado en el servicio de outsourcing y complementar la desventaja de trabajo remoto	De momento el costo es beneficioso pero no se puede explotar al máximo por que hay otras limitantes al trabajo remoto	Potenciar la venta de recursos en remoto (Perú para Chile) ya que se tiene un mejor margen, desarrollando servicios adicionales que permitan a la empresa tener un mejor control de los empleados en remoto	Cantidad de recursos en remoto desde Perú para Chile contratados	6	8	Mensual	7.1 Definir metodología de trabajo de proyectos 7.2 Desarrollar un sistema de gestión de proyecto en base a la metodología
					Porcentaje restante de completitud / días hábiles restantes para la entrega	menor a 1,5	menor a 1,25	Diario		
					Tasa de cierre	20 %	40 %	Mensual		
					Tiempo de respuesta desde el primer contacto	4 días	2 días	Mensual		
					Tasa de cierre	15 %	30 %	Mensual		
					Recursos posicionados activos	15	25	Mensual		
					% de recompra	45 %	70 %	3 meses		
					Satisfacción con la gestión de proyectos	70% o más	80% o más	3 meses		

Figura 20: Matriz de objetivos

Es importante notar que gran parte de las métricas de la Balance Score Card y por tanto, de la matriz de objetivos dependen de la medición de la experiencia y satisfacción del cliente, correspondiente al plan 1.4.1

De forma adicional a este trabajo se profundizará en el desarrollo del plan 1.4.1 debido a la importancia de la definición de este modelo, para el correcto uso del cuadro de mando y matriz de objetivos.

8.6. Diseño del modelo de medición de la experiencia de clientes:

En este apartado se desarrollará el Plan 1.4.1: Diseño del Programa de Medición de Satisfacción considerando los siguientes objetivos para el desarrollo de este plan:

8.6.1. Objetivo General

Diseñar un sistema integrado de medición de satisfacción de clientes para las líneas de desarrollo de proyectos, outsourcing y desarrollo web de Share Business.

8.6.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar SPCP para determinar los puntos de contacto a medir.
- Diseñar el modelo Dimensional/Relacional de satisfacción general del servicio, y los procesos de contratación de servicios, desarrollo del servicio y post venta.
- Diseñar los instrumentos de medición para los modelos anteriormente descritos
- Definir las técnicas de recolección de datos y los KPI's a obtener de los datos
- Diseñar el mecanismo de identificación de focos de mejora

8.6.3. Segmentos de clientes, Productos, Canales y Procesos involucrados en el trabajo

Segmentos	Productos	Canales	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas grandes y medianas • Empresas pequeñas y emprendimientos • Organizaciones publicas en chile 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de proyectos y desarrollos a medida • Línea de proyectos Web • Línea Pymes • Línea de Outsourcing • Servicio de soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización de servicio de desarrollo (Todas las líneas de desarrollo) • Contratación de servicio de desarrollo • Desarrollo del servicio • Postventa • Servicio de mantenimiento • Resolución de incidencias • Cotización de outsourcing • Contratación de outsourcing • Desarrollo del servicio de outsourcing

Figura 21: Modelo SPCP para Share Business

Para limitar el alcance de la estructura de medición y los puntos de contacto controlados, se utilizará el modelo SPCP mostrado en la figura anterior. El trabajo se enfocará en los elementos marcados con un check en la tabla anterior.

Adicionalmente, considerando los elementos mostrados en la tabla anterior, se utilizó el modelo de 3 ejes del modelo de SPCP para determinar los puntos de análisis y el límite del alcance de este trabajo

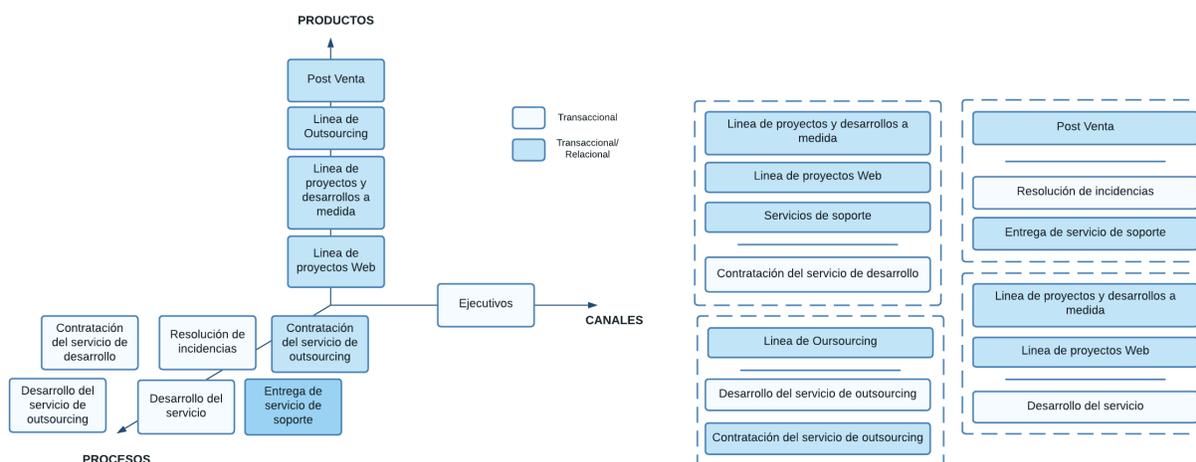


Figura 22: Ejes Modelo SPCP para Share Business

- GRUPO 1 - Contratación de servicios: Considerando el modelo de negocio de la empresa, la contratación de los servicios es idéntica para las líneas de negocio SBWeb y SBProject (Línea de proyectos y desarrollos a medida), por lo que es el primer punto de análisis común.
- GRUPO 2 - Desarrollo del servicio: El siguiente punto es el propio desarrollo del servicio tecnológico.
- GRUPO 3 - PostVenta: El punto final de contacto con el cliente en la venta, es la post venta, que puede ocurrir en dos modalidades, simple resolución de incidencias y en modalidad de soporte, dependiendo del servicio contratado. Sin embargo, ambos funcionan de forma similar considerando que corresponden a puntos de contacto una vez finalizado el servicio y que forman parte de la relación entre el cliente y Share Business que se desarrolla desde la contratación de un producto.
- GRUPO 4- Outsourcing: Para los productos de outsourcing el modelo define dos punto de contacto, la contratación de servicios y la realización de los servicios, considerando su relación al mismo grupo de productos, define como un grupo completo de tratamiento.

8.6.4. Modelos Relacionales dimensionales

Considerando el problema se desarrollaron cinco modelos Dimensional/Relacional: uno para la satisfacción general de las líneas SBWeb y SBProject y tres sub modelos para los procesos que componen la satisfacción general de estas dos líneas ordenados de forma temporal: Contratación del servicio, Desarrollo del servicio y Post venta. Y un modelo de satisfacción para los servicios de outsourcing.

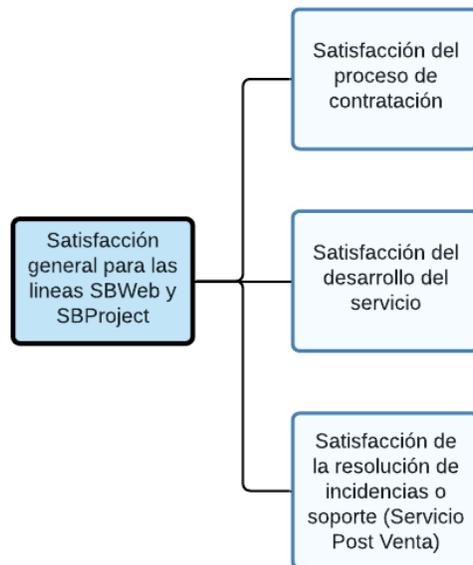


Figura 23: Modelo Dimensional/Relacional de la satisfacción general

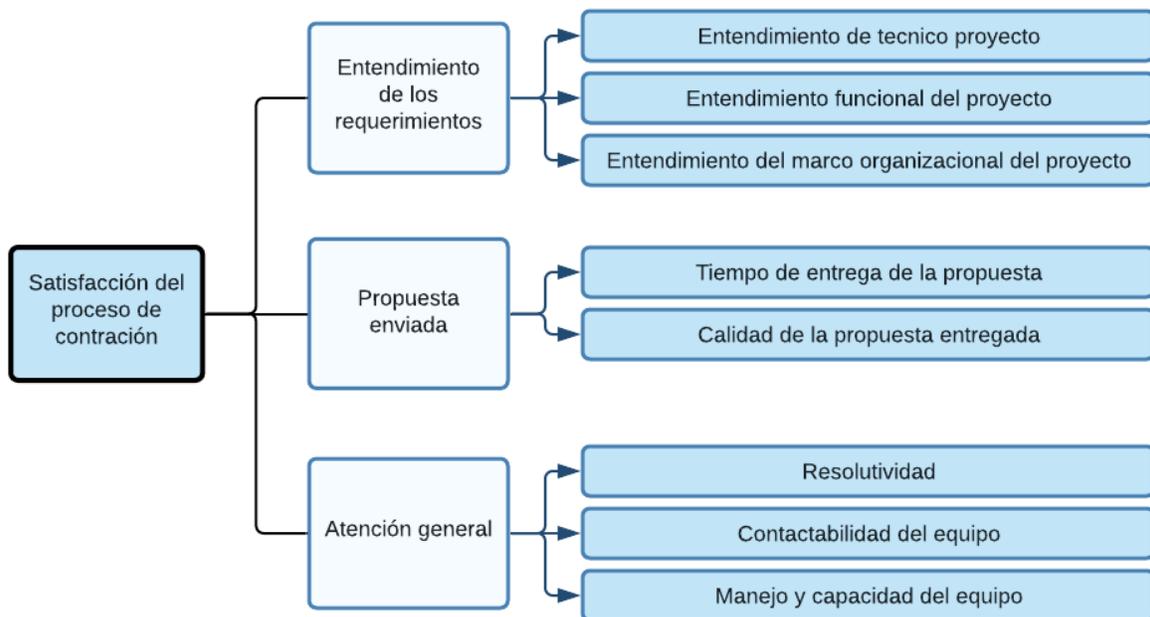


Figura 24: Modelo Dimensional/Relacional de la satisfacción del proceso de contratación

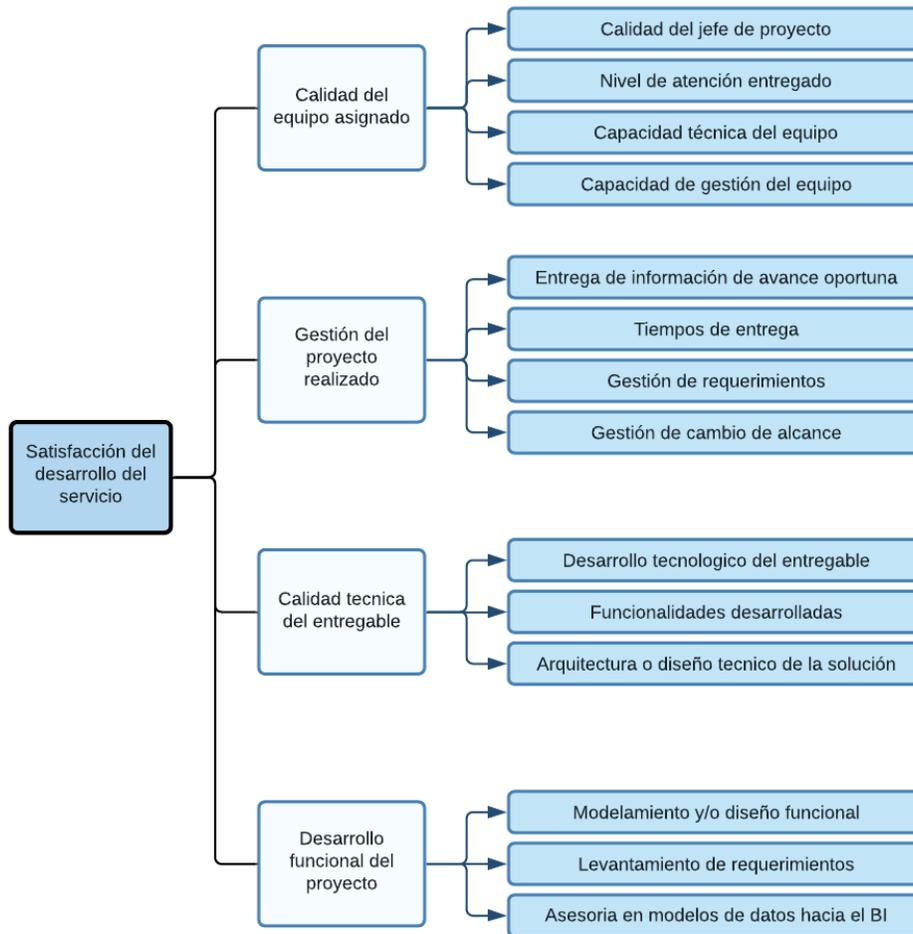


Figura 25: Modelo Dimensional/Relacional del desarrollo del servicio

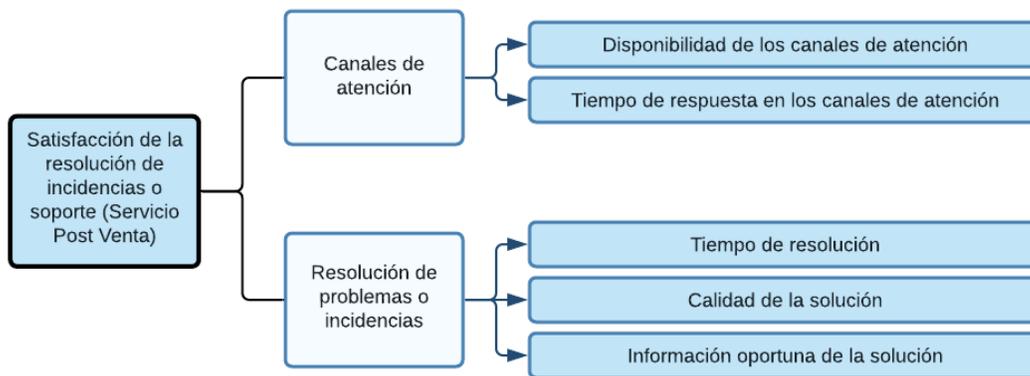


Figura 26: Modelo Dimensional/Relacional de la post venta

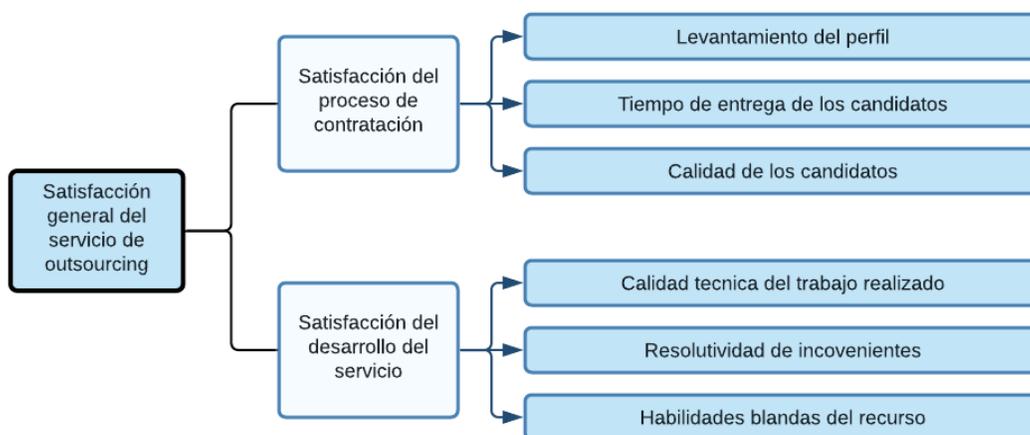


Figura 27: Modelo Dimensional/Relacional del outsourcing

8.6.5. Instrumentos de medición, técnicas y plataformas de recolección de datos e hitos que gatillan la medición

Considerando los modelos anteriores se ha desarrollado cinco cuestionarios, uno para cada modelo disponible en el anexo para medir la satisfacción de clientes en base a los modelos antes desarrollados.

La utilización de estos estudios queda descrita en la siguiente tabla, considerando técnica de

recolección, hitos y plataformas.

Punto de contacto	Lineas de productos involucradas	Target (al que aplica)	Tipo de estudio	Tecnica de recolección	Plataforma de recolección	Hitos	Periodicidad de la medición	Periodicidad de análisis e indicadores	Instrumento de medición
Contratación de servicios	Lineas SBWeb y SBProject	Empresas medianas y grandes	Transaccional	WEB	Sistema de gestión interno	1 Semana después de la contratación de servicios	Diaria/ semanal	Trimestral	
Desarrollo del servicio	Lineas SBWeb y SBProject	Empresas medianas y grandes	Transaccional/ Relacional	WEB/CATI	Sistema de gestión interno	1) Inmediatamente después de la entrega del proyecto o inicio del servicio en producción 2) Cada 6 meses (En régimen)	Diaria/ semanal	Trimestral	
Resolución de incidencias	Lineas SBWeb y SBProject	Empresas medianas y grandes	Transaccional	WEB	Sistema de gestión interno	Después de la resolución de una incidencia	Diaria/ semanal	Trimestral	
Post venta	Lineas SBWeb y SBProject	Empresas medianas y grandes	Transaccional/ Relacional	WEB	Sistema de gestión interno	1) Después del primer mes de servicio 2) Cada 3 meses (En régimen)	Diaria/ semanal	Trimestral	
Satisfacción general del servicio	Lineas SBWeb y SBProject	Empresas medianas y grandes	Relacional	WEB/CATI	Sistema de gestión interno		Bianual	Bianual	
Satisfacción general con el servicio de outsourcing	Linea de Outsourcing	Empresas medianas y grandes	Transaccional/ relacional	WEB/CATI	Sistema de gestión interno	1) Después del primer mes de servicio 2) Cada 3 meses (En régimen)	Diaria/ semanal	Trimestral	

Figura 28: Tabla de estudios de satisfacción

En la tabla anterior es posible observar el panorama general de medición y el sistema medición integral que se busca implementar en Share Business.

Particularmente como plataformas de recolección, se utilizará un nuevo módulo a programar en el sistema de gestión interno de Share Business desarrollado por la misma empresa para su transformación digital. Por lo tanto las encuestas serán gatilladas vía email hacia los clientes para complementar a través de la web de clientes de Share Business, así mismo se espera que estén disponibles en el portal de cliente de Share Business.

En caso de algunos clientes considerados muy importantes o muy grandes, es posible incorporar las encuestas telefónicas para asegurar que se complete la encuesta.

8.6.6. Metricas (KPI's)

Considerando la tabla mostrada en la sección anterior, se consideran los siguientes KPI's o métricas para el sistema de medición que deben ser revisadas:

Metrica	Descripción	Valores Posibles	Rango Positivo	Rango Neutral	Rango Negativo	Meta
Recomendación (NPS)	Indice de recomendación a otros	1 - 10	9-10	7-8	0-6	7 o más en promedio
Satisfacción Neta general	(% de clientes que califica con notas 6 y 7) – (% clientes califica con notas de 1 a 4)	0% - 100%	80 % - 100 %	65% - 79% o 50% - 64% si insuficiencia menor a 10%	0% - 49% o 0% - 64% si insuficiencia mayor a 10%	80% o más
Indicador de satisfacción general	% de clientes que califica con notas 6 y 7	0% - 100%	75% - 100%	50% - 74%	0 - 50%	75% o más
Indicador de insatisfacción general	% de clientes que califica con notas 1 y 4	0% - 100%	0 - 10%	10% - 20%	20% o más	10% o menos
Satisfacción Neta del proceso de contratación	(% de clientes que califica con notas 6 y 7) – (% clientes califica con notas de 1 a 4)	0% - 100%	80 % - 100 %	65% - 79% o 50% - 64% si insuficiencia menor a 10%	0% - 49% o 0% - 64% si insuficiencia mayor a 10%	80% o más
Satisfacción Neta del desarrollo del servicio	(% de clientes que califica con notas 6 y 7) – (% clientes califica con notas de 1 a 4)	0% - 100%	80 % - 100 %	65% - 79% o 50% - 64% si insuficiencia menor a 10%	0% - 49% o 0% - 64% si insuficiencia mayor a 10%	80% o más
Satisfacción Neta de la post venta	(% de clientes que califica con notas 6 y 7) – (% clientes califica con notas de 1 a 4)	0% - 100%	80 % - 100 %	65% - 79% o 50% - 64% si insuficiencia menor a 10%	0% - 49% o 0% - 64% si insuficiencia mayor a 10%	80% o más
Satisfacción Neta del servicio de outsourcing	(% de clientes que califica con notas 6 y 7) – (% clientes califica con notas de 1 a 4)	0% - 100%	80 % - 100 %	65% - 79% o 50% - 64% si insuficiencia menor a 10%	0% - 49% o 0% - 64% si insuficiencia mayor a 10%	80% o más
Indice de recompra	0 si el cliente no ha tenido una recompra 1 si el cliente ha tenido recompra	0-1	0.60 -1	0.30 - 0.59	0 - 0.3	0.65 o más

Figura 29: Tabla de Metricas

En la tabla anterior es posible observar el panorama general de medición y el sistema medición integral que se busca implementar en Share Business.

Particularmente como plataformas de recolección, se utilizará un nuevo módulo a programar en el sistema de gestión interno de Share Business desarrollado por la misma empresa para su transformación digital. Por lo tanto las encuestas serán gatilladas vía email hacia los clientes para complementar a través de la web de clientes de Share Business, así mismo se espera que estén disponibles en el portal de cliente de Share Business.

En caso de algunos clientes considerados muy importantes o muy grandes, es posible incorporar las encuestas telefónicas para asegurar que se complete la encuesta.

8.6.7. Mecanismo Propuesto de Identificación de Focos de Mejora

El mecanismo propuesto para identificar focos de mejora de la base en la matriz de dos dimensiones: Satisfacción neta y la importación del atributo.

Para localizar los atributos de los modelos Dimensional/Relacional en la matriz, es necesario primero realizar el cálculo de la satisfacción neta, según lo descrito en el apartado anterior de métricas y KPI's para después correr una regresión lineal sobre los datos.

Considerando que se espera hacer un análisis bianual de los datos, es importante, considerar que también de forma bianual se tendrá que realizar la regresión lineal sobre los datos para obtener el modelo lineal que explica la satisfacción general en base a los atributos, según el siguiente modelo:

$$\text{Satisfacción General}_i = \sum_j \alpha_j * \text{Satisfacción}_{(i,j)}$$

Donde j corresponde al conjunto de atributos que según el modelo dimensional/relacional componen la satisfacción general calculada e i corresponde al individuo que califica. Por lo que Satisfacción(i,j) corresponde a la calificación de satisfacción de individuo i para el atributo j

Este modelo debe ser aplicado a los cuatro diagramas presentados en el apartado de modelos dimensional/relacional

En base a este análisis, podemos asignar a cada atributo dispuesto en el modelo el alpha corres-

pondiente, que se interpreta como la importancia del atributo en la calificación general.

Por otro lado, para obtener la satisfacción general utilizaremos el promedio simple de cada atributo del modelo.

Una vez obtenidos ambos datos, es posible ordenar en la matriz los elementos de los modelos Dimensional/Relacional y es posible identificar cuatro cuadrantes principales, considerando el cuadrante de alta importancia y baja satisfacción como los focos prioritarios de mejora.

9. Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas tienen un desafío al momento de competir en el mercado dominados por las grandes empresas como en Latinoamérica, sus debilidades de tipología organizacional conllevan a un conjunto de limitantes como el acceso a financiamiento, la vulnerabilidad para hacer frente a las fluctuación de la economía, las competencias en precios.

Sin embargo la planificación estratégica tiene un impacto importante en las empresa ayudando a sobreponerse a estas debilidades desarrollando ventajas o oportunidades internas tal como la definición de áreas críticas y focos de mejora, optimizar el uso de recursos limitados, establecer prioridades y ayudar a los participantes a identificarse en las funciones que realizan con el cumplimiento de los objetivos (Genovese, Schmidt 2019). Todas estas virtudes pueden ser aprovechadas sólo en la medida que la planificación estratégica se lleve a la acción, pero el desarrollo de este trabajo de memoria, de implementarse tiene el potencial de entregar estas ventajas a Share Business para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Para el desarrollo de la planificación estratégica para Pymes es muy importante generar un diagnóstico apropiado que permita contextualizar el diseño de la estrategia, ya que las empresas pequeñas tienen poco control sobre su entorno e inconvenientes para desarrollar medida que les permitan sobrellevar su vulnerabilidad frente a las fluctuación de la economía. Por esto, el análisis de la estrategia comenzó con el desarrollo de un análisis interno que permita a la empresa fijar un entorno delimitante para el desarrollo de la estrategia en base a sus capacidades.

Dentro de este análisis interno fue particularmente útil el modelamiento de la empresa como cadena de valor, ya que no sólo permitía identificar fortalezas, capacidades y debilidades de la empresa, sino también priorizar en base a su aporte sobre el margen final, considerando la limitante de recursos a la que se enfrentan las Pymes.

Del análisis externo realizado se pudieron determinar la influencia de amenazas externas e identificar oportunidades que luego serían determinantes para el diseño de la estrategia, condenando sobre todo las acciones a seguir que se desprenden de este análisis.

Seguidamente y en relación a lo descrito en los primeros párrafos de este apartado, el diseño de la estrategia para las pymes tiene que estar desarrollado en torno a un marco teórico que definan impulsos estratégicos, que permitan llevar este diseño de la estrategia a un plano de acción, como es el caso de la metodología de Kaplan y Norton.

Dentro del diseño de la estrategia fue fundamental el poder, en conjunto con la empresa, visualizar la estrategia, a través de la construcción y análisis del mapa de actores y es justamente de este análisis de donde se definen las métricas que harán medible y posible el desarrollo de la estrategia.

Así mismo, es la matriz de objetivos aquella visual que engloba todos los planes necesarios para la ejecución de la estrategia, comenzando por los temas estratégicos, pasando por el modelo de control y por último la definición de las iniciativas que darán impulso a esta estrategia, por lo que esta última herramienta se convierte en el desarrollo íntegro de una estrategia llevada a su ejecución.

Finalmente, el modelo de Kaplan y Norton supone de la existencia de datos de medición para controlar y ejecutar la estrategia, que de momento la empresa no posee en su totalidad, es por esto que es de vital importancia alimentar estas métricas con fuentes de información como el sistema de medición de experiencia de clientes desarrollado en el último apartado, para poder asegurar la implementación de la estrategia en la empresa y con ello su crecimiento.

Queda propuesta para la empresa, la implementación de esta estrategia, para lo cual debe calendarizar y asignar responsables a las iniciativas descritas durante este trabajo de memoria,

estos primeros pasos para la superación del foco operacional de la empresa y dar el salto desde una empresa superviviente a una empresa sostenible en el tiempo, se llevarán y se definirán en la primera jornada de planificación estratégica de Share Business a realizarse el viernes 14 y sábado 15 de enero de este año 2022.

10. Bibliografía

(1) Servicio de Impuestos Internos SII [en línea] <https://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html>[consulta: 30 de octubre de 2021]

(2) Francisco Mochón Morcullo y Nuria Calvo Flores 2009. Economía de la empresa 2o Bachillerato. 1a ed. Madrid, McGraw-Hill. 39p.

(3) Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

(3) Koontz, H., ODonnel, C., Weihrich, H. (1988). Administración. México: McGraw-Hill.

(4) KOONTZ, H. & WEILRICH, H. (2007). Elementos de administración. Un enfoque internacional. Editorial: McGraw-HILL- Interamericana, México

(5) GENOVESE, CLAUDIO A. and SCHMIDT, MARÍA A., 2019, EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: DESAFIO DE SU IMPLEMENTACION PARA LAS PYMES. MEXICO: Revista CEA.

(6) STEINER G. (1997). Planeación Estratégica

(7) Direccion Chile Compra. [en línea] <<https://www.chilecompra.cl/nuevas-modalidades-de-compra/>>[consulta: 30 de octubre de 2021]

(8) Harvard Corporation [en línea] <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>[consulta: 30 de octubre de 2021]

(9) Hamel, G., Prahalad, C. K., Ballarín, E., Rabasco, E. (1999). Compitiendo por el futuro estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Barcelona (España): Editorial Ariel.

(10) Doz, Y. L., Hamel, G. (n.d.). Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press.

(11) RESUMIDO.COM Compitiendo por el Futuro [en línea] <<https://orion2020.org/archivo/>>

[articulos/compitiendo_futuro.pdf](#)>[consulta: 30 de octubre de 2021]

(12) Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

(13) MCKINSEY - From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return. [en línea] <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return>>[consulta: 30 de octubre de 2021]

(14) Collins, J. C. (2009). Good to great: Why some companies make the leap ... and others dont. New York, NY: Collins.

(15) IDC FutureScape (2021): Worldwide IT Industry 2021 Predictions <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46942020pageType=PRINTFRIENDLYUS46942020-S-0003>>[consulta: 30 de octubre de 2021]

(16) Mintzberg, H., Quinn, J. B., Lampel, J. (2012). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos

(17) ARAMAYO, DR. ING. ORIÓN,(n.d), MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Guiametodologica.dbe.uchile.cl [en línea] <http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/doc/planificacion_estrategica.pdf>[consulta: 3 de enero de 2022]

(18) BUSINESS, ESAN, (2021), Métricas para medir el desempeño de una marca. Esan.edu.pe [en línea]. <<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2021/09/metricas-para-medir-el-desempeno-de-una-marca/>>[consulta: 3 de enero de 2022].

(19) EKON, EQUIPO, (2022), Plan estratégico: qué es y cómo se pone en marcha - Ekon. Ekon [en línea]. 2022. [consulta: 3 de enero de 2022]. <https://www.ekon.es/elaborar-plan-estrategico-empresa/>

(20) HURTADO, JAVIER, (n.d) , Qué es y cómo hacer un análisis VRIO. Thinking for Innovation [en línea] <<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>>[consulta: 3 de enero de 2022]

(21) INACAP, INSTITUTO, (n.d) , CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA. Inacapestrategia.files.wordpress.com [en línea]. <<https://inacapestrategia.files.wordpress.com/2011/03/g-agenda-estratc3a9gica.pdf>>[consulta: 3 de enero de 2022].

(22) MORALES ORTEGA, RODRIGO ANDRÉS, (2017), DISEÑO DE AGENDA ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN GESTIÓN EN SALUD PÚBLICA. Repositorio.uchile.cl [en línea] <<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136163/Diseno-de-agenda-estrategica-para-una-empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>[consulta: 3 de enero de 2022].

(23) Planificación estratégica, (2001). Tesis Digitales UNMSM [en línea], <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf>[consulta: 3 de enero de 2022]

(24) ROBERTSON, GRAHAM,(n.d), How to write a smart brand plan that gets everyone on the same page. beloved brands [en línea]. <<https://beloved-brands.com/brand-plan/>>[consulta: 3 de enero de 2022]

(25) QUESADA, GILBERTO (2019) ¿Cómo hacer un Plan Estratégico?. ISOSCORECARD [en línea] <<https://isoscorecard.wordpress.com/2019/05/06/como-desarrollar-un-taller-de-planificacion-estrategica/>>

(26) Aleksey Savkin, (2019) "Proceso de Planificación Estratégica: Misión, Prioridades, Objetivos, KPIs, Iniciativas", BSC Designer, <<https://bscdesigner.com/es/proceso-planificacion-estrategica.htm>>[consulta: 3 de enero de 2022]

(27) Qué es un plan de acción y cómo diseñarlo en 5 pasos | Grupo Atico34, (2020). Grupo Atico34 [en línea], <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-de-accion/#5_Visualiza_tu_plan_de_accion>

(27) Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). La organización focalizada en la estrategia: Cómo implementar el Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

- (28) PIMENTEL VILLALAZ, LUIS, (1999), Introducción a la planificación estratégica. Unipamplona.edu.co [en línea]. <https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf>[consulta: 3 de enero de 2022].
- (29) PACHECO, JOSE, 2017, Las 5 etapas del proceso de planificación estratégica (Recomendado). HEFLO ES [en línea] <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>>[consulta: 3 de enero de 2022].
- (30) Aleksey Savkin, (2020) "KPIs de Gestión de Proyectos", BSC Designer, <<https://bscdesigner.com/es/kpis-de-gestion-de-proyectos.htm>>. [consulta: 3 de enero de 2022].
- (31) SEIDOR CHILE, (2017), soluciones y servicios. Seidor.cl [en línea]. <<https://www.seidor.cl/content/seidor-latam-cl/es/soluciones.html>>[consulta: 3 de enero de 2022].
- (32) Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Boston: Harvard Business Press.
- (33) MATRIZ ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA/ FORTALEZA DEL NEGOCIO, (n.d) Andrader0.tripod.com [en línea], <<https://andrader0.tripod.com/docs/instrumentos/matrizge.pdf>>[consulta: 3 de enero de 2022].
- (34) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium : Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Boston: Harvard Business Press.
- (35) QUESADA, GILBERTO, (2016) 4.2 ¿Qué es una Matriz de Objetivos?. ISOSCORECARD [en línea]. <<https://isoscorecard.wordpress.com/2016/11/27/4-2-plan-estrategico-fase-ii-paso-2-desarrollo-de-la-matriz-de-objetivos/>>[consulta: 3 de enero de 2022].
- (36) Paredes Carrillo, Gabriela Alexandra (2015) GENERACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO APOYADO EN EL BALANCED SCORECARD 2015.
- (37) CHILETEC (2019) Memoria 2019 <https://chiletec.org/media/MEMORIA_2019_VF.pdf> [consulta: 3 de enero de 2022].

(38) CHILETEC (2020) Memoria 2020 <https://chiletec.org/media/memorias/MEMORIA_2020_VF.pdf>[consulta: 3 de enero de 2022].

(39) CHILETEC (2016) Memoria 2016 <https://chiletec.org/media/memorias/memoria_2016.pdf>[consulta: 3 de enero de 2022].

(40) ICEX (2013) El mercado de las TIC en Perú <<https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>>[consulta: 3 de enero de 2022].

(41) Hinojosa, Manuel (2017), Cinco dimensiones clave para entender el comportamiento del cliente, <<https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/cinco-dimensiones-clave-para-entender-el-comportamiento-del-cliente>>[consulta: 3 de enero de 2022].

(42) KPMG Global (2017) Me, my life, my wallet <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2866478/Landings_Estudios/PDFs/Me_Mylife_Mywallet.pdf?__hstc__=1.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253.1647126473253&__hssc=180052411.2.1647126473253&__hsfp=3498906476&hsCtaTracking=8ef2d32b-3418-4dc2-8114-06581481f6fd%7C7ba45506-eaee-4a58-95e0-1e58d76dbd35>[consulta: 3 de enero de 2022]

Anexo

Anexos para el análisis de potenciales acciones a seguir

Análisis interno

Aplicación del Hedgehog Concept

- La estrategia formulada debe apoyar la pasión de la empresa de realizar o desarrollar proyectos.
- Es necesario potenciar un motor económico recurrente, siendo la línea de outsourcing un candidato potencial.

Aplicación de la matriz BCG

- Invertir en la línea de Proyectos y Desarrollos a medida, línea SBWeb, línea de Outsourcing y en línea de paquetes de horas y soporte.
- Desinvertir en la línea SBPymes y en la línea de consultorias, considerando limitar a un mínimo los recursos invertidos en estas líneas, pero no el cierre completo de estas líneas.

Análisis de Cadena de Valor

- Definir y estructurar un área de marketing en su completitud de funciones.
- Expandir y eficientar la fuerza de ventas.
- Mejorar la gestión de proyectos de la empresa a nivel metodológico y construcción de perfiles que apoyen las actividades de gestión que entregan valor al cliente.
- Potenciar el desarrollo tecnológico de la empresa para el apoyo de los procesos que la componen.

- Automatizar el control presupuestaria como método de control del costo de los proyectos.

Análisis VRIO

- Desarrollar un o más marcas reconocibles y memorables, para el posicionamiento de la empresa.
- Mejorar la gestión de proyectos para superar la desventaja competitiva y ser completo en las tres componentes de la línea de proyectos y desarrollo a medida.
- Alinear a la organización para convertir al desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible.
- Alinear a la organización para convertir a la base de conocimiento en transformación digital del sector financiero en una ventaja competitiva sostenible.
- Explotar en la línea de outsourcing la ventaja competitiva sostenible de contratación de recursos en Perú como un ventaja en costos, posicionando recursos en modalidad remota.

ANALISIS EXTERNO

Análisis PEST

- Ingresar al mercado Peruano con tecnologías en línea, considerando a este mercado una mercado en desarrollo con necesidades de capacitación para movilizar la curva de aprendizaje y con ello la demanda.
- Postular a licitaciones para la venta de servicios al estado de forma recurrente.

Análisis de las 5 Fuerzas

- Explotar las ventajas competitivas descubiertas como parte del análisis interno para generar un eje diferenciado que motive lealtades de marca.

- Desarrollar submarcas especialistas como parte de la creación de una marca reconocible y memorable para Share Business
- Potenciar la contratación de recursos extranjeros en Chile en modalidad remota, para generar un ventaja en precios.

Matriz

- Desinvertir en la línea SBPymes y línea de consultorias
- Desinvertir en la venta de paquetes de soporte limitado su salida a la capacidad productiva.
- Invertir en fortalecimiento de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo a medida en aquellos elementos capaces de generar valor para el cliente, mejorando la posición competitiva de la empresa.
- Invertir en el la línea de outsourcing como motor económico de la empresa.

Consolidación de la acciones a realizar

- Invertir en fortalecimiento de la línea SBWeb y línea de proyectos y desarrollo.
- Ingresar al mercado Peruano con tecnologías en línea, considerando a este mercado una mercado en desarrollo con necesidades de capacitación para movilizar la curva de aprendizaje y con ello la demanda.
- Postular a licitaciones para la venta de servicios al estado de forma
- Mejorar la gestión de proyectos de la empresa a nivel metodológico, construyendo perfiles que apoyen las actividades de gestión que entregan valor al cliente.
- Alinear a la organización para convertir al desarrollo funcional en una ventaja competitiva sostenible.
- Invertir en el la línea de outsourcing como motor económico de la empresa.

- Explotar en la línea de outsourcing la ventaja competitiva sostenible de contratación de recursos en Perú como una ventaja en costos, posicionando recursos en modalidad remota.
- Definir y estructurar un área de marketing y ventas.
- Expandir y eficientar la fuerza de ventas.
- Desarrollar una marca y submarcas especializadas reconocibles y memorables, para el posicionamiento de la empresa.
- Potenciar el desarrollo tecnológico de la empresa para el apoyo de los procesos que la componen.
- Desarrollar un flujo y registro de información transversal a toda la empresa.
- Automatizar el control presupuestario como método de control del costo de los proyectos.
- Desinvertir en la línea SBPymes, la línea de consultorías y en la venta de paquetes de soporte, limitando la venta de este último a la capacidad productiva.