



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CONSULTORA  
EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**JAVIER ALFONSO CONTRERAS ESTEFAN**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA  
VICTOR VERA VALDÉS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2024**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CONSULTORA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El presente plan de negocios analiza la rentabilidad y viabilidad de crear una consultora focalizada en apoyar a las pequeñas empresas para que puedan avanzar en sus proyectos de transformación digital y/o aumentar su nivel de digitalización enfocado en aumentar sus ventas y su rentabilidad.

Como metodología se dividirá el trabajo en 3 fases, la primera de análisis e investigación de mercado, la segunda de definición de modelo de negocio utilizando el modelo canvas y, por último, una tercera fase de conclusiones y recomendaciones.

Como modelo de negocio se plantea ofrecer dos servicios, uno enfocado exclusivamente en mejorar las ventas digitales de los clientes y un segundo servicio más flexible que se enfoca en ayudar a concretar proyectos de digitalización o transformación digital particulares de cada empresa.

El plan de marketing tiene por objetivo alcanzar ventas de 8.000 UF en un máximo de 7 años, para ello se contratarán servicios y herramientas de generación de prospectos que permitan acelerar la venta.

El plan de recursos humanos estima partir con una dotación mínima de 4 e ir creciendo a medida que las ventas aumentan, se proyecta llegar a alrededor de 10 personas contratadas a contar del año 5.

El análisis financiero del proyecto obtuvo como resultado que el Valor presente neto a 7 años utilizando una tasa de descuento de 9,44 (CAPM) da un resultado negativo de -2.600 UF, esto se debe principalmente al alto costo en sueldos del personal que representa aproximadamente el 77% de los ingresos de la compañía.

Al realizar un análisis de sensibilidad respecto del costo en sueldos, este muestra que tan solo una disminución del 10% sería suficiente para obtener un VAN positivo de 500 UF, lo que confirma la alta relevancia de esta variable.

Teniendo en consideración el resultado antes mencionado, no es recomendable invertir en una consultora como la planteada, si no que se deben buscar alternativas al plan propuesto.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito para mi señora quién me ha apoyado y aguantado durante este largo proceso

## TABLA DE CONTENIDO

1-	INTRODUCCIÓN .....	1
2-	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR .....	2
3-	PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER .....	2
4-	ALCANCE DEL TEMA .....	2
5-	OBJETIVOS .....	3
5.1-	OBJETIVO GENERAL .....	3
5.2-	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
6-	MARCO CONCEPTUAL .....	3
7-	METODOLOGÍA .....	4
8-	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
9-	ANÁLISIS DE MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL .....	6
9.1-	POLÍTICO .....	6
9.2-	ECONÓMICO .....	7
9.3-	SOCIAL.....	7
9.4-	TECNOLÓGICO .....	8
9.5-	MEDIOAMBIENTAL.....	8
9.6-	LEGALES .....	9
9.7-	CONCLUSIONES .....	9
10-	ANÁLISIS “5 FUERZAS DE PORTER” DE LA INDUSTRIA .....	9
10.1-	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	9
10.2-	AMENAZA DE SUSTITUTOS .....	10
10.3-	PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR .....	10
10.4-	PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE.....	11
10.5-	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	11
10.6-	DIAGRAMA 5 FUERZAS .....	12
11-	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	12
11.1-	ANTECEDENTES - DIGITALIZACIÓN DE CHILE Y LATINOAMERICA ..	13
11.2-	TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS EMPRESAS EN CHILE .....	14

11.3-	INTENCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA.....	16
11.4-	MERCADO GLOBAL .....	17
11.5-	MERCADO LOCAL – LATINOAMERICA Y CHILE.....	19
11.6-	ANÁLISIS MERCADO Y COMPETIDORES LOCALES.....	20
11.7-	ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	22
11.8-	PRINCIPALES SERVICIOS OFRECIDOS .....	24
11.9-	CONCLUSIONES DE MERCADO Y COMPETIDORES.....	25
12-	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	26
12.1-	NIVEL DE DIGITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	26
12.2-	NIVEL DE CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS DIGITALES .....	27
12.3-	IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES BENEFICIOS .....	27
12.4-	BLOQUEANTES PARA AVANZAR EN DIGITALIZACIÓN .....	28
12.5-	INTERES EN CONSULTORÍA.....	28
12.6-	DISPOSICIÓN A PAGAR .....	29
12.7-	CONCLUSIÓN .....	29
13-	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	31
13.1-	SEGMENTOS DE CLIENTES.....	33
13.2-	PROPUESTA DE VALOR.....	33
13.3-	CANALES .....	33
13.4-	RELACIÓN CON CLIENTES .....	34
13.5-	FUENTES DE INGRESOS .....	34
13.6-	RECURSOS CLAVE .....	34
13.7-	ACTIVIDADES CLAVE .....	35
13.8-	ASOCIACIONES CLAVE .....	35
13.9-	ESTRUCTURA DE COSTOS .....	35
14-	PLAN DE MARKETING .....	36
14.1-	OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	36
14.2-	OBJETIVOS DE MARKETING.....	36
14.3-	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO .....	36
14.4-	MARCA.....	37
14.5-	MARKETING MIX – PR	

ODUCTO .....	37
14.6- MARKETING MIX – PRECIO.....	39
14.7- MARKETING MIX – PUNTO DE VENTA.....	40
14.8- MARKETING MIX – PROMOCIÓN.....	40
14.9- PRESUPUESTO DE MARKETING.....	41
14.10- PROYECCIÓN DE VENTAS.....	41
15- PLAN OPERACIONAL .....	43
15.1-PLAN PRE-OPERACIONAL .....	44
15.2- PROCESOS OPERATIVOS .....	45
15.3- APOYO TÉCNICO ESPECIALIZADO.....	47
15.4- OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO.....	47
15.5- LOCALIZACIÓN.....	48
15.6- RECURSOS MATERIALES .....	48
16- PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	48
16.1- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	48
16.2- COSTOS.....	50
16.3- PERSONAL REQUERIDO.....	51
17- EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	51
17.1- TASA DE DESCUENTO .....	51
17.2- EVALUACIÓN FINANCIERA .....	52
17.3- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	53
18- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
18.1- CONCLUSIONES .....	54
18.2- RECOMENDACIONES.....	55
Bibliografía .....	56
ANEXOS .....	59
ANEXO A – PAUTA DE ENTREVISTA.....	59
ANEXO B - Lista de entrevistados .....	60
ANEXO C – Proyección de venta.....	61

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Ilustración gráfica de metodología .....	4
Ilustración 2– Diagrama de 5 fuerzas de Porter para el mercado de consultoría de transformación digital .....	12
Ilustración 3 – América Latina y el Caribe, penetración y usuarios de internet 2010-2019 .....	13
Ilustración 4 – Penetración de banda ancha fija año 2020 .....	13
Ilustración 5 – Penetración de banda ancha móvil año 2020 .....	14
Ilustración 6 – Velocidad de carga y descarga de banda ancha en Mbps año 2022 .....	14
Ilustración 7 – Nivel de avance de digitalización por año .....	15
Ilustración 8 – Comparación anual de cambios en las 5 dimensiones críticas de la digitalización.....	15
Ilustración 9 – Porcentaje de penetración de tecnologías digitales .....	16
Ilustración 10 – Cantidad de nuevos sitios web empresariales registrados al mes por país .....	17
Ilustración 11 – Inversión en transformación digital.....	17
Ilustración 12 – Estimación ventas de servicios de consultoría en transformación digital por empresa 2022 (Millones USD).....	18
Ilustración 13 - Nivel de interés e innovación de distintas tecnologías revolucionarias .....	19
Ilustración 14 - Estimación ventas de servicios de consultoría en transformación digital por empresa en LATAM 2022 (Millones USD) .....	20
Ilustración 15 - Análisis mercado local de empresas pequeñas de servicios IT ....	21
Ilustración 16 - Análisis mercado local de micro empresas de servicios IT .....	22
Ilustración 17- Modelo Canvas .....	32
Ilustración 18 - Flujo de proceso Servicio 1 .....	45
Ilustración 19 - Flujo de proceso Servicio 2.....	46
Ilustración 20 - Estructura Organizacional.....	49

## 1- INTRODUCCIÓN

Desde el año 1999 el Gobierno de Chile viene impulsando la digitalización del país con el objetivo de aumentar su competitividad e impulsar su desarrollo aplicando diferentes planes, plasmando su más reciente estrategia en el documento “Estrategia de transformación digital Chile Digital 2035” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL],2022) creada en conjunto por el Senado de la República y la CEPAL. En este documento se plantean las siguientes metas para el país:

- Cobertura de internet: 90% al 2025 y 100% al 2035
- Penetración internet móvil: 80% al 2025 y 98% al 2035
- Habilidades digitales: Igualar promedio OCDE al 2035
- Adoptar herramientas de e-commerce: 35% al 2025 y 70% al 2035

Estas metas demuestran que existe una clara intención del país de seguir creciendo en digitalización e intentar alcanzar niveles similares a los de la OCDE, minimizando las brechas que hoy existen y haciendo crecer fuertemente la demanda de proyectos de transformación digital.

Así mismo, estudios prevén que la tasa de crecimiento del mercado de transformación digital en latino américa sea de un 15% anual en el período 2021-2027 (UnivDatos Market Insights, 2021), superando el promedio global de crecimiento del 7%, lo que lo llevaría al mercado a alcanzar los 99 billones de dólares (UnivDatos Market Insights, 2021) en la medida que más compañías cambien el enfoque de su negocio orientándose a la utilización de más herramientas digitales como redes sociales, big data, internet de las cosas y otras innovaciones como bitcoin, blockchain, etcétera.

Dentro de este marco existe un mercado de consultoría de transformación digital el cual se dedica a apoyar a las empresas para que logren diseñar su estrategia digital de corto, mediano y largo plazo, identificando e implementando las soluciones digitales más relevantes para su negocio y acelerando la adopción de nuevas tecnologías.

El mercado actual de consultoría es liderado por grandes consultoras que son inaccesibles para PYMES por lo elevado de sus costos, lo que está dejando a este sector empresarial retrasado en cuanto a digitalización se refiere. Considerado que desde la pandemia COVID19 quedó en manifiesto que independiente del tamaño que tenga cada empresa el valor que se genera al incorporar herramientas digitales es bastante elevado hay una oportunidad relevante de explorar en este mercado.

Un ejemplo reciente de tecnología disruptiva que puede cambiar fuertemente las operaciones de un negocio es la inteligencia artificial, la empresa “Open AI” liberó para el uso masivo su producto “Chat GPT” que tiene la capacidad de contestar cualquier pregunta realizada de forma coloquial de forma clara y detallada. Esta

tecnología fue comprada en USD10.000 millones de dólares por Microsoft para ser implementado como complemento a toda su suite de productos lo que muestra que esperan que esta tecnología les genere un aumento en ingresos muy relevante.

Todo lo mencionado anteriormente presenta una oportunidad única para quienes empujen el cambio hacia un mundo digital con un mercado creciente y un país que, si bien se encuentra bien posicionado en Latinoamérica, aún le queda mucho por crecer para alcanzar los niveles OCDE deseados y un mercado tecnológico que está presentando nuevas innovaciones constantemente.

## **2- DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR**

La presente tesis de título contempla formular un plan de negocios para la creación de una consultora especializada en ayudar a las empresas a implementar o mejorar sus procesos de transformación digital con el objetivo de que aumenten la rentabilidad de su negocio y/o busquen nuevas oportunidades de negocio que antes no hayan explorado por falta de conocimiento o disponibilidad tecnológica.

## **3- PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER**

Las preguntas clave a responder durante el desarrollo de esta tesis son:

- ¿Qué nivel de uso de herramientas digitales existe hoy en las empresas en Chile?
- ¿Existe un mercado de consultoras especializadas en transformación digital en Chile?
- ¿Qué ofrece actualmente el mercado para satisfacer esta necesidad?
- ¿Qué modelo o tipo de servicios serían más atractivos para las empresas?
- ¿Qué impide hoy en día a las PYMES contratar servicios de transformación digital?
- ¿Cuál es el principal beneficio que obtendría una PYME de implementar un proceso de transformación digital?
- ¿Cuántos recursos (tiempo, dinero y personas) se necesitan para implementar una consultora?
- ¿Es rentable una consultora de transformación digital?

## **4- ALCANCE DEL TEMA**

El alcance de la tesis es la elaboración de un plan de negocio para evaluar la factibilidad y rentabilidad de una empresa que se dedique a la consultoría y asesoría en la implementación de procesos de transformación digital en empresas de tamaño pequeño en Chile, determinando la propuesta de valor, recursos necesarios, plazos y proyectando resultados económicos del negocio. No se considera dentro del proyecto la implementación de dicha consultora.

## 5- OBJETIVOS

### 5.1- OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de una consultora focalizada en transformación digital.

### 5.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el mercado local e internacional, industria y contexto macroeconómico.
- Desarrollar investigación de mercado
- Definir modelo de negocio.
- Caracterizar detalladamente el plan de marketing, RRHH y operaciones para el negocio.
- Evaluar la factibilidad económica de la consultora.

## 6- MARCO CONCEPTUAL

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL:** Es la aplicación de herramientas digitales a procesos, productos o servicios para mejorar la eficiencia, aumentar el valor para el cliente, gestionar riesgos, aumentar rentabilidad y descubrir nuevas oportunidades de ingresos

**PESTEL:** Metodología que permite analizar el macroentorno de una industria evaluando los siguientes factores: políticos, económicos, sociocultural, tecnológico, medioambiental y legal, evaluando como afectan el desarrollo de dicha industria. (Hill & Jones, 2011)

**5 FUERZAS DE PORTER:** Herramienta utilizada para analizar las distintas fuerzas presentes dentro de una industria: Nuevos competidores, rivalidad en la industria, amenaza de sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder negociación del cliente. (Hill & Jones, 2011)

**CANVAS:** Herramienta que permite la creación de nuevos modelos de negocios mediante un análisis de 9 categorías críticas: Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuente de ingresos, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave y estructura de costes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**ANÁLISIS FINANCIERO:** Estudio con el fin de proyectar los flujos futuros de una organización u empresa con el objetivo de evaluar su rentabilidad, liquidez y solvencia.

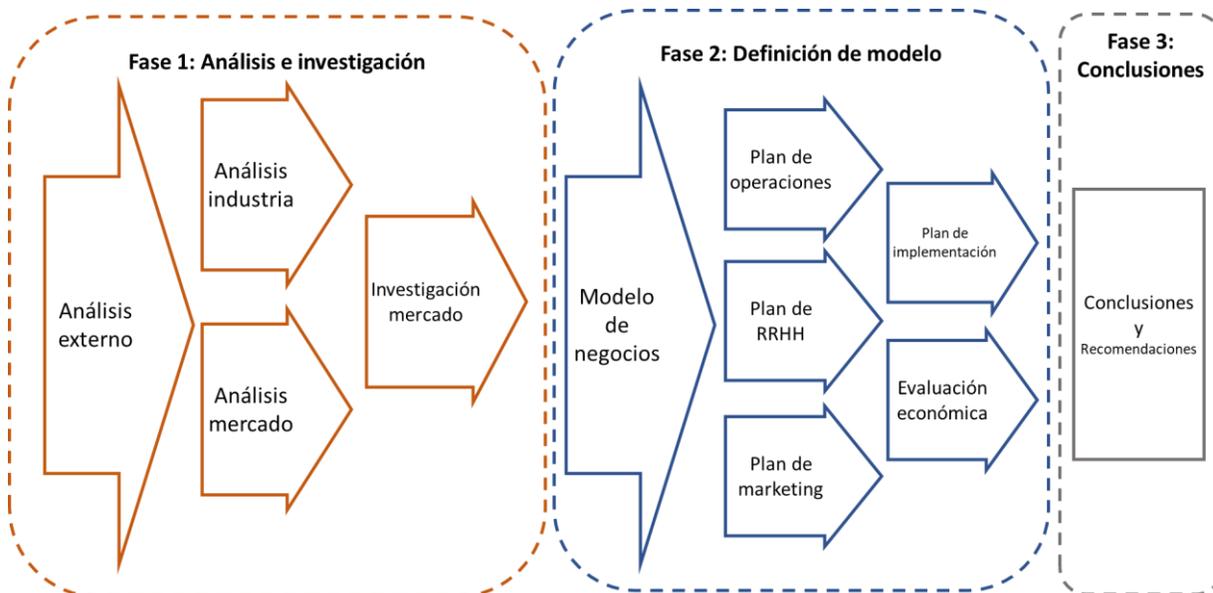
**BLOCKCHAIN:** Tecnología que permite almacenar información de manera segura y descentralizada. Su funcionamiento basado en “bloques” de información garantiza

que no existe un solo ente que tenga control sobre esta si no que la información se distribuye en millones de computadores alrededor del mundo haciendo casi imposible que la información pueda ser manipulada sin consentimiento.

## 7- METODOLOGÍA

Para concretar los objetivos propuestos se requiere utilizar un conjunto de herramientas que permiten evaluar de forma clara y concisa los puntos críticos del plan de negocios, siguiendo el siguiente proceso:

Ilustración 1- Ilustración gráfica de metodología



Fuente: Elaboración propia

**Análisis externo y macroeconómico:** Se utiliza la metodología de PESTEL (Hill & Jones, 2011) que consta de un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológicos y legal con el objetivo de validar que exista un ambiente adecuado para la realización del proyecto.

**Análisis industria:** Se realiza análisis con la herramienta de las 5 fuerzas de Porter (Hill & Jones, 2011) para entender el estatus actual de la industria de consultorías de transformación digital en Chile.

**Análisis de mercado:** Se estudiará el mercado global de consultoría en transformación digital para entender su volumen, sus principales participantes, que servicios ofrecen, de qué forma gestionan sus proyectos y luego se comparará con el mercado latinoamericano y chileno para comparar el nivel de desarrollo, identificando oportunidades o necesidades no satisfechas por el mercado actual y buenas prácticas para replicar.

**Investigación de mercado:** Se realiza una serie de entrevistas a distintos potenciales clientes que podrían verse interesados en los servicios propuestos. La metodología específica a utilizar es de entrevistas semiestructuradas enfocadas en

entender el nivel de interés, que tipo de servicios son los más atractivos y la intención de pago.

**Modelo de negocio:** Se elige la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) para la elaboración del plan de negocios, dicha metodología distingue 9 áreas relevantes que deben ser definidas para la creación del plan dentro de las cuales destacan propuesta de valor, segmentación de clientes y flujos de ingresos. Una vez elaborado el modelo de negocio se realiza una validación con potenciales clientes para validar que la propuesta de valor sea atractiva. Adicionalmente se define la cantidad y perfil de las personas que serán socios estratégicos para la implementación de asesorías en distintas áreas específicas, cada uno de estos socios debe ser activable a necesidad, pero a la vez debe ser una persona de absoluta confianza y con los conocimientos adecuados para poder llevar a cabo la asesoría de la mejor forma posible.

**Plan de operaciones:** Mediante la metodología BPMN (White & Miers, 2009) se realiza una caracterización detallada de los flujos operativos de la consultora para lograr dar cumplimiento en los servicios ofrecidos. Adicionalmente se definirá la metodología para implementar las asesorías definiendo las horas de trabajo a dedicar según el tipo de servicio, identificando qué tipo de servicios pueden ser estandarizados y cuales deben customizados según proyecto y de qué de forma se controlará el avance de las asesorías.

**Plan de marketing:** Se utiliza la metodología de las 4P (precio, producto, punto de venta, promoción) del marketing mix (Kotler & Armstrong, 2013), para definir las principales variables relevantes del marketing. Una variable clave para el éxito de la consultora serán los canales de distribución para los cuales se va a evaluar distintas alternativas como participar en ferias de emprendimiento, contactar municipalidades o agrupaciones de PYMES, postular a licitaciones de gobierno, realizar publicidad web y potenciar el boca a boca con algún incentivo.

**Plan de RRHH:** Se define la cantidad y capacidad necesaria dentro del equipo de trabajo de la consultora de forma de poder entregar los servicios ofrecidos y tener claridad de los costos asociados. Dentro del plan se define la forma de trabajo y el modelo contractual o de facturación esporádica a requerir para cada rol.

**Plan de implementación:** Se diseña una carta Gantt con las principales actividades críticas para la implementación del proyecto con el objetivo de definir el marco temporal adecuado.

**Evaluación económica:** Para realizar la evaluación se proyectan los flujos de caja del negocio y en base a eso se obtienen varios indicadores económicos: VAN, TIR y Payback. Además, se utilizan análisis de sensibilidad respecto de las variables críticas para entender el impacto en el desempeño

## **8- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa analizada en esta tesis no existe por lo que en el caso de avanzar con el proyecto se tendrá que crear una empresa nueva. Esta empresa tendrá 1 solo socio fundador y dueño, Sr. Javier Contreras, y será del tipo “Sociedad por acciones” (SPA) lo que permite evaluar el ingreso de nuevos socios de forma rápida en caso de ser necesario a futuro, además de entregar mucha flexibilidad respecto a la administración en el caso de que la empresa crezca.

Una variable clave de la organización es que muchos de las personas que trabajen ahí no van a tener contrato fijo si no que serán contratados por proyecto a medida que se logren asesorías de acorde al perfil de cada persona, esto permite ahorrar costos mientras la consultora crece y tener alta flexibilidad para tomar asesorías en distintos mercados y tecnologías. A medida que la consultora se vaya consolidando y las ventas aumenten se evaluará la contratación de gente de forma permanente.

## **9- ANÁLISIS DE MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL**

El siguiente análisis busca evaluar los principales elementos del macroentorno de Chile que podrían afectar el desempeño de la consultora bajo una mirada de 6 categorías distintas: Político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal.

### **9.1- POLÍTICO**

Actualmente Chile se encuentra cubierto por un manto de incertidumbre gatillado por el proceso de redacción de una nueva constitución, esto ha generado una disminución en la inversión y en general un clima que no permite mirar al futuro con certeza hasta tener claridad de lo que quedará aprobado en la nueva constitución. Sin embargo, en los últimos meses han existido señales políticas que han transmitido mayor seguridad y tranquilidad considerando que el consejo que va a escribir el borrador está conformado en su mayoría por un grupo de personas que provienen de una ideología bastante similar a la que está plasmada en la constitución actual y por lo tanto se espera que los cambios sean menores de lo que en algún momento se anticipó.

En cuanto a la mirada de la digitalización del país, tal como se estableció en capítulos anteriores existe una política transversal que se viene actualizando y renovando desde los años 90 en el que distintos gobiernos de varios colores políticos han mantenido el interés de impulsar la digitalización del país considerando los grandes beneficios que trae. Dado esto es que es improbable que cambios políticos puedan afectar fuertemente esta política nacional y por lo tanto es esperable creer que el país va a seguir aumentando su digitalización con el paso del tiempo y que ésta va a ser impulsada desde el gobierno con distintas políticas.

## **9.2- ECONÓMICO**

El contexto económico actual viene fuertemente afectado por el efecto de la pandemia de COVID19 y las consecuencias de las políticas públicas que se implementaron para combatirlo. En este escenario el país viene saliendo de un momento de alta inflación y bajo crecimiento y las perspectivas económicas para el cierre del año 2023 y año 2024 han sido mejoradas tanto por el banco central como por el banco mundial. En concreto durante el mes de Mayo el ministerio de hacienda modificó su pronóstico del PIB para el 2023 pasando de un disminución de 0,7% a un crecimiento del 0,3% (Diario financiero, 2023), así mismo el Banco central pronostica una fuerte disminución de la inflación volviendo a niveles controlados de alrededor del 3% a contar del 2024 (Banco central, 2023) con lo que el país está apuntando a volver a los niveles promedio que ha tenido en este siglo de crecimiento e inflación durante el año 2024.

Considerando estas variables es de esperar que la inversión y el progreso en temas de digitalización en el país mantenga el ritmo que ha tenido durante esta década y que ha permitido a Chile liderar varios aspectos relacionados a tecnología como fue expuesto en capítulos anteriores y por lo tanto se ve un escenario propicio para el desarrollo de una consultora de transformación digital.

## **9.3- SOCIAL**

Chile es un país de 19 millones de personas en el cual la mayoría de su población se encuentra concentrada en la región metropolitana. Actualmente la población de Chile sigue la tendencia mundial de envejecimiento lo cual ha disparado el porcentaje de población que tiene 60 años o más al 18% (Diario financiero, 2022) lo que representa el doble de lo que había en 1992 y las proyecciones para el año 2050 se estiman en alrededor de un 32% (Diario financiero, 2022). Esto representa un problema y a la vez una oportunidad para el país, si bien la población que actualmente tiene 60 años no logra manejarse de buena forma, con la tecnología las generaciones que están envejeciendo si son nativos digitales y por lo tanto pueden aprovechar los beneficios que significa poder hacer trámites o gestiones online sin la necesidad de desplazarse considerando las dificultades que ello representa. En este escenario las empresas que logren disponibilizar sus servicios de manera digital para sus clientes lograrán aprovechar de mejor manera la nueva realidad del país, que se va a ir moldeando año tras año con el aumento del envejecimiento.

Así mismo la cantidad de población con capacidad de trabajar va a ir disminuyendo y por lo tanto las empresas van a requerir buscar formas para producir de la manera más eficiente y utilizar la menor cantidad de personas posibles, en este sentido el camino de la digitalización también va a ayudar a las empresas a adaptarse y lograr

maximizar su rentabilidad y por lo tanto aquellos que quieran estar preparados para el Chile del futuro deberían estar desde ya empezando el camino de la digitalización.

#### **9.4- TECNOLÓGICO**

Hoy en día Chile se encuentra bastante bien posicionado en términos de disponibilidad tecnológica al compararse con el resto de los países de la región, en la mayoría de indicadores Chile logra destacar en cuanto al acceso a internet (móvil o fijo) y en términos del uso y adaptación de tecnologías es mayor que casi todo el resto del continente por lo que en ese sentido el país es tierra fértil para avanzar en disponibilizar cada vez más alternativas digitales para nuevos productos o servicios (Cómo se revisó en el capítulo 9.1)

Adicionalmente a esto el país se vio forzado a acelerar su proceso de digitalización por el efecto de la pandemia en donde muchas empresas tuvieron que obligatoriamente empezar a utilizar herramientas que antes no conocían como ecommerce o herramientas de teletrabajo, esto facilitó la migración digital y hoy en día un porcentaje importante de las empresas mantiene estas herramientas funcionando dado el éxito que tuvieron. Adicionalmente hoy ya están disponible en el país proveedores de todo tipo de tecnologías y no es complejo para aquellas empresas que deseen implementar nuevas tecnologías entrar en contacto con proveedores world class de casi cualquier servicio a nivel mundial, como lo son Google, Amazon, etc.

#### **9.5- MEDIOAMBIENTAL**

Chile viene migrando su matriz energética hacia fuentes más amigables con el medioambiente de forma progresiva durante la última década alcanzando un 33% de la generación ERNC durante el año 2022 (Energías renovables, 2023) lo que significó un aumento del 6% respecto al año anterior. Esto significa que el uso de energía en Chile es cada vez menos contaminante (siempre que sea desde el sistema interconectado central y no de generación propia), lo que produce que las empresas que migren sus procesos hacia procesos más digitales tendrán cada vez menos impacto en el medio ambiente, si por ejemplo una empresa deja de tener tiendas físicas para sostener un ecommerce esto va a significar una reducción importante en su huella de carbono y daño al medio ambiente.

Por otro lado, cada vez es más difícil y complejo acceder a recursos que antes eran fácilmente conseguibles, ejemplo de esto es el agua que debido a la sequía de 13 años que lleva el país se ha convertido un bien cada vez más difícil y caro. Este escenario es propicio para herramientas que les permitan ser lo más eficiente posible con el uso de sus recursos además de herramientas que les permitan tener mayor visibilidad y control del gasto de los mismos. En este sentido la digitalización de procesos productivos permite disminuir la necesidad de recursos y maximizar el

uso que se obtiene de cada uno de ellos y viene a ser un gran aliado de las empresas que requieran mejorar su gestión en este aspecto.

## **9.6- LEGALES**

Chile cuenta con un marco legal confiable y robusto de larga trayectoria que es conocido por las empresas e inversionistas lo cual genera un ambiente de confianza para la inversión.

Adicionalmente Chile viene robusteciendo su normativa relacionada a ciberseguridad y datos lo que obliga a las empresas a tener mayores recaudos a la hora de gestionar y almacenar su información de forma segura lo cual genera una necesidad de parte de las empresas de implementar nuevas herramientas y tecnologías que no conocían hasta el día de hoy.

Por último, se han ido acortando los plazos y procesos burocráticos para las empresas con la digitalización de parte del gobierno por lo que hoy en días es más rápido y fácil crear una empresa y la gestión de cara a servicio de impuestos internos se puede hacer en su mayoría de forma online facilitando la creación de la consultora.

## **9.7- CONCLUSIONES**

En términos generales existen varios factores positivos para la creación de una consultora que facilite en la digitalización de las empresas en Chile toda vez que el país se encuentra recuperándose de un período económico complejo y que de cara a mediano plazo va a necesitar seguir aumentando la eficiencia de sus procesos productivos para minimizar la necesidad de recursos y maximizar el alcance de sus soluciones.

## **10-ANÁLISIS “5 FUERZAS DE PORTER” DE LA INDUSTRIA**

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter se realizará desde la óptica de una consultora pequeña o mediana, en línea con lo que se está evaluando en el modelo de negocios dejando de lado la mirada de las macro consultoras que hoy lideran el mercado.

### **10.1- AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Considerando el alto nivel de crecimiento que va a tener el mercado para los próximos años es de esperar que sea un mercado muy atractivo para la entrada de

nuevos competidores que quieran participar, sin embargo, existe una barrera grande de entrada que es la relación ya existente entre las empresas que participantes en el mercado y sus clientes. Parte importante del éxito de una transformación digital se basa en la confianza y conocimiento que existe del rubro que se está interviniendo por lo que es de esperar que las empresas que ya tienen una relación de años con alguna consultora en particular sean muy reticentes a cambiarse a otra sin tener una razón de peso para hacerlo.

Por otro lado, todas aquellas empresas que aún no crean una relación de confianza con una consultora y por sobre todo las PYMES donde el costo de la asesoría puede ser un factor de decisión representan un mercado que si puede ser muy atractivo para nuevos competidores sobre todo considerando que las barreras económicas para ingresar son relativamente bajas y por lo tanto se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta.

## **10.2- AMENAZA DE SUSTITUTOS**

Al considerar que el servicio de consultoría en transformación digital es un servicio altamente especializado y que va de la mano con el desarrollo de nuevas tecnologías no se visualiza la posibilidad de un sustituto claro que pueda generarse en los próximos años, pero es importante para las compañías de este mercado mantenerse al día con las nuevas innovaciones que vayan creándose con el pasar del tiempo.

Un posible sustituto que podría aparecer es que la tecnología avance tanto, en especial la de Inteligencia Artificial que sea capaz de dirigir su propia implementación en una empresa pudiendo prescindir de las asesorías, sin embargo, todavía la tecnología debe avanzar mucho para llegar a un punto así.

Por otro lado, existe la posibilidad de que las empresas decidan contratar personas y realizar la asesoría de forma interna en vez de contratar un servicio para estos fines.

Y por último existe la posibilidad de que dentro del marco de los programas de gobierno que potencian la digitalización sea el gobierno en sí mismo el que ofrezca programas de asesoría o capacitación dirigida en transformación digital que pueda afectar al mercado.

En términos generales se aprecia que la intensidad de la amenaza de sustitutos concretos que se pueda visualizar en este momento es bastante baja.

## **10.3- PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR**

Existen dos tipos de proveedores relevantes de analizar por separado en este mercado, en primer lugar están los proveedores de nuevas tecnologías, hoy en día existen varias alternativas de proveedores globales que ofrecen en su mayoría similares servicios como lo son Google, Amazon Web Services, Oracle, IBM entre otros, entonces para cualquier empresa que desea implementar alguno de estos servicios tiene la posibilidad de evaluar al menos 3 o 4 alternativas distintas por lo que el poder de negociación de los proveedores no es muy elevado.

Por otro lado, dependiendo del tipo de tecnología que se quiera implementar puede ser que el conocimiento requerido sea muy específico y difícil de encontrar en el mercado de profesionales disponibles para contratar, en este aspecto si existe un poder fuerte de negociación para una consultora que requiera contratar servicio demasiado especializado en ciertos proyectos.

Combinando ambos efectos se considera que el poder negociador de los proveedores es medio.

#### **10.4- PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE**

Aquellos clientes grandes que cubran varios países y/o tengan un presupuesto suficientemente pueden tener un gran poder de negociación al poder cotizar y poner a competir a varias empresas que ofrecen servicios de transformación digital y obligar a que le entreguen las mejores prestaciones a un buen precio, sin embargo, la gran mayoría de las empresas no cae en esta categoría por lo que se ven obligados a buscar consultoras de menor tamaño que estén interesados en entregarles un servicio personalizado de consultoría adecuado para sus necesidades, en este contexto y dado que hoy existe una mayor demanda por estos servicios para poder aprovechar las nuevas tecnologías es que se considera que el poder de negociador de los clientes es medio.

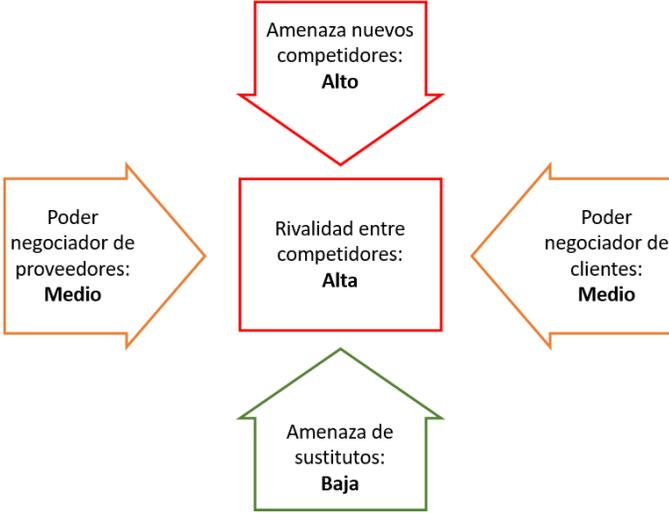
#### **10.5- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En el mercado de consultoría de transformación existen alrededor de 8 empresas líderes a nivel mundial y son ellas las que determinan el estado del arte del mercado, sin embargo, en el mercado de consultoras pequeñas que apunten a empresas de similar tamaño si existe una rivalidad, particularmente al considerar que el presupuesto de una PYME es limitado y por lo tanto tiene una tendencia natural a elegir servicios que le sean lo más barato posible obligando a todos los oferentes de este mercado a buscar eficiencia y poder ofrecer sus servicios a bajo costo o contra resultados.

Considerando que esta tesis evalúa la creación de una consultora de pequeño tamaño se considera que la rivalidad entre competidores es alta.

### 10.6- DIAGRAMA 5 FUERZAS

Ilustración 2– Diagrama de 5 fuerzas de Porter para el mercado de consultoría de transformación digital



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, analizando las 5 fuerzas de Porter se puede decir que el atractivo de la industria en general es “Medio”, en donde hay que poner especial atención a la rivalidad entre competidores y la amenaza de entrada de más participantes a la industria.

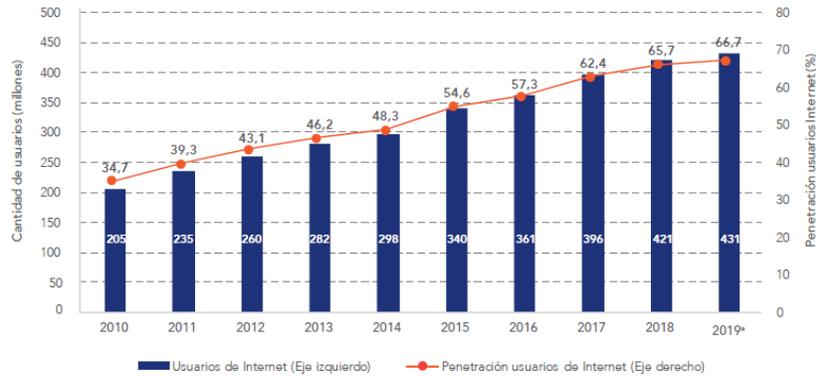
### 11-DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

En el año 2016 Klaus Schwab (Presidente del Foro Económico Mundial) acuñó el término “Cuarta revolución industrial” haciendo referencia a “un mundo en el que los sistemas de fabricación virtuales y físicos cooperan entre sí de una manera flexible a nivel global” y esto es justamente lo que viene sucediendo en los últimos años en el mundo y particularmente en Latinoamérica y Chile en donde empujados por pandemia de COVID19 se disparó el crecimiento de implementación de nuevas herramientas digitales en distintos sectores empresariales.

## 11.1- ANTECEDENTES - DIGITALIZACIÓN DE CHILE Y LATINOAMERICA

Como se puede apreciar en la ilustración 3 el porcentaje de personas con acceso a internet en América Latina viene subiendo sostenidamente desde el año 2010 llegando a niveles del 67% para el año 2019 (CEPAL,2022, p8) lo que muestra que gran parte de la población tiene la posibilidad de comprar o utilizar servicios digitales

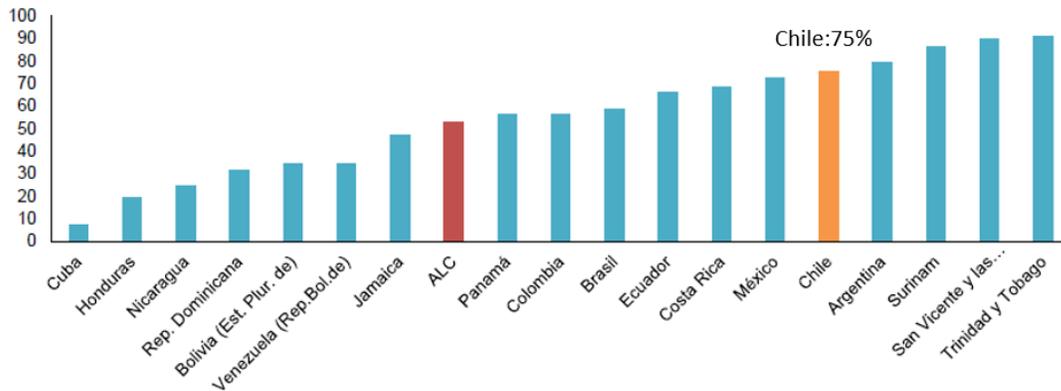
Ilustración 3 – América Latina y el Caribe, penetración y usuarios de internet 2010-2019



Fuente: CEPAL, 2022, p8

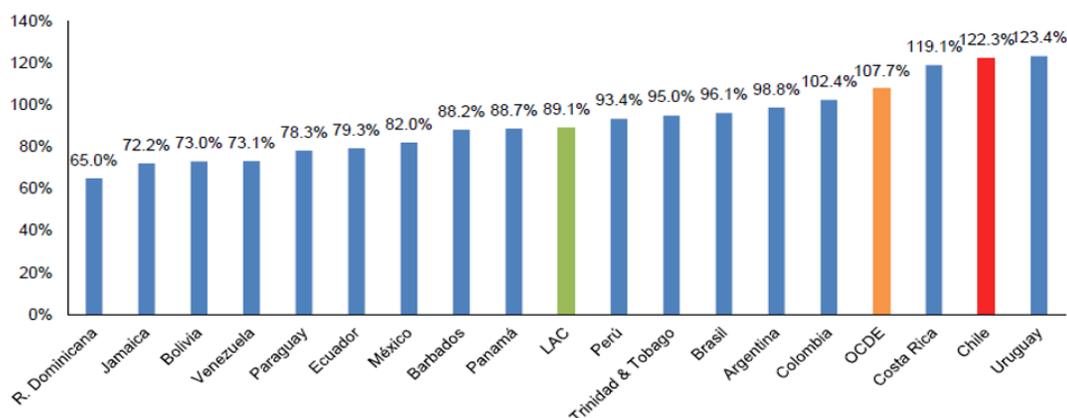
Para el caso de Chile el porcentaje de penetración de banda ancha fija en el año 2020 es incluso mejor, llegando a un 75% (CEPAL, 2022, p12) tal como se aprecia en la ilustración 4, y al mirar el mercado de banda ancha móvil presentado en la ilustración 5, se ve que alcanza un sorprendente 122,3% (CEPAL, 2022, p13) lo que se debe a que muchas personas tienen más de un dispositivo móvil con conexión:

Ilustración 4 – Penetración de banda ancha fija año 2020



Fuente: CEPAL, 2022, p12

Ilustración 5 – Penetración de banda ancha móvil año 2020

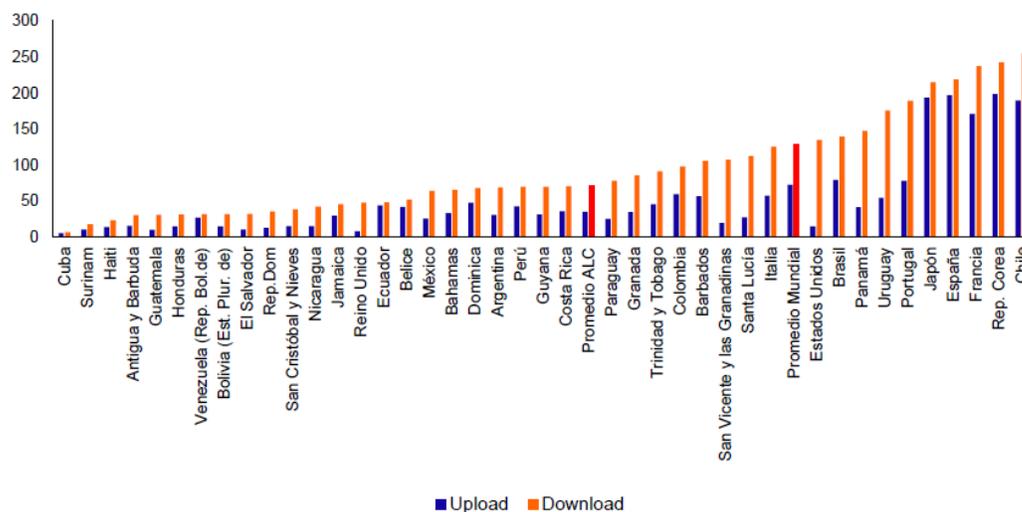


Fuente: CEPAL, 2022, p13

En ambos escenarios Chile supera al promedio de América Latina de forma importante, siendo un líder en cuanto a digitalización dentro del continente.

Por último, a nivel de velocidad de navegación Chile nuevamente supera a toda Latinoamérica e incluso a países desarrollados como Estados Unidos, España y Francia, lo que se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración 6 – Velocidad de carga y descarga de banda ancha en Mbps año 2022



Fuente: CEPAL, 2022, p18

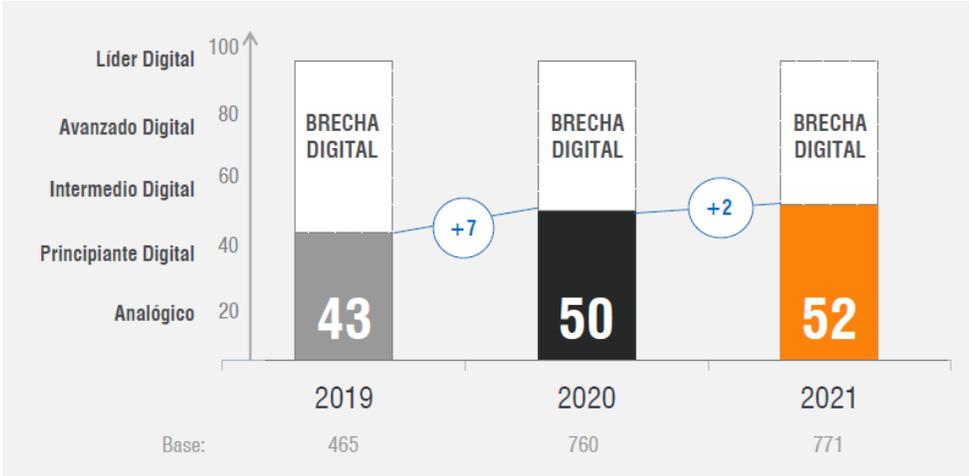
En definitiva, hoy las personas de Chile tienen una capacidad tecnológica y de acceso a internet superior al continente y similar a la de países desarrollados.

## 11.2- TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS EMPRESAS EN CHILE

Según el estudio “Índice de Transformación digital de Empresa” realizado anualmente por la Cámara de Comercio de Chile y la consultora PMG en la cual se

encuestan a 771 empresas, el mercado chileno tiene un 52% de avance y es catalogado como “intermedio digital” (Comité de comercio electrónico [CCE], 2021,p7), como se aprecia en la ilustración 7.

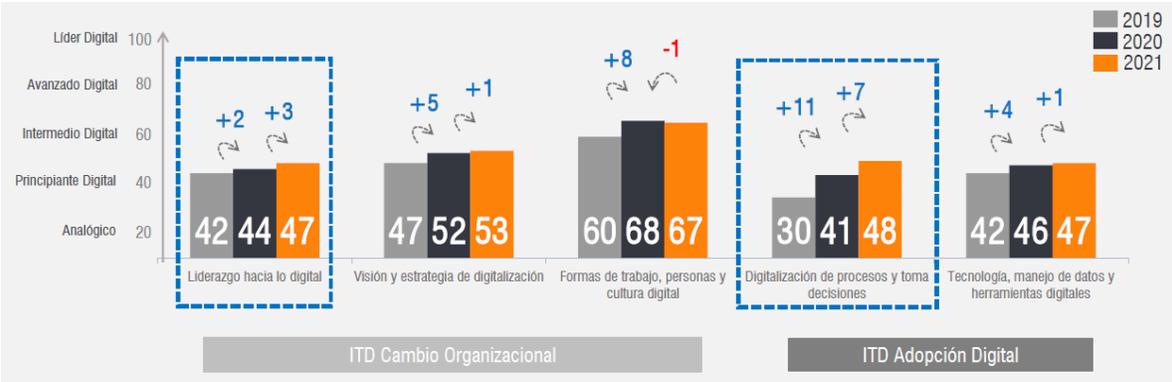
Ilustración 7 – Nivel de avance de digitalización por año



Fuente: CCE, 2021, p7

Este 52% se descompone dentro de 5 dimensiones evaluadas, en las cuales las dos más bajas son el “liderazgo hacia lo digital” y “digitalización de procesos y toma de decisiones”, que son las dos áreas en las cuales el mercado chileno está más débil y debe mejorar, esto se puede apreciar claramente en la ilustración 8. En el lado más avanzado del espectro se encuentra “formas de trabajo, personas y cultura digital” en donde el resultado para el año 2021 fue de 67%:

Ilustración 8 – Comparación anual de cambios en las 5 dimensiones críticas de la digitalización

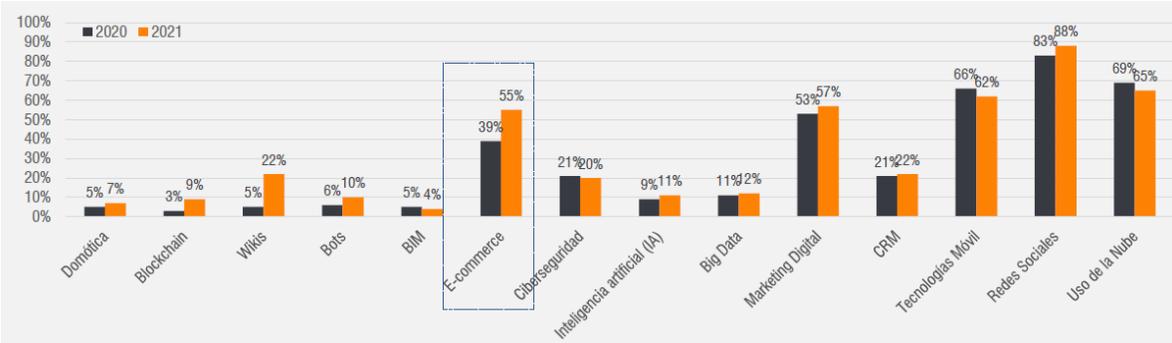


Fuente: CCE, 2021, p9

Esto quiere decir que hoy en día la minoría de las empresas cuenta con líderes capacitados y enfocados en poder implementar una transformación digital y a la vez esto se está reflejando en que sus procesos y toma de decisiones no están aprovechando las múltiples herramientas que existen para mejorar y obtener un mayor rendimiento y rentabilidad.

Finalmente, el mismo estudio midió el nivel de implementación de distintas herramientas digitales en las empresas, el resultado muestra que lo más utilizado son redes sociales, tecnología móvil y el uso de la nube, mientras que las tecnologías más nuevas y con mayor capacidad de transformación aún siguen sin utilizarse de forma masiva, tal como se refleja en la ilustración 9:

Ilustración 9 – Porcentaje de penetración de tecnologías digitales



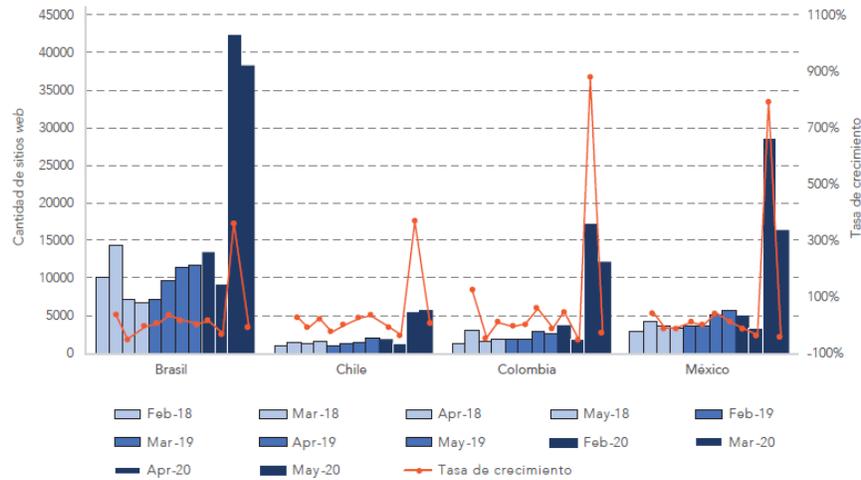
Fuente: CCE, 2021, p18

Cabe destacar el aumento provocado por la pandemia que ayudó a elevar el uso de e-commerce de un 39% al 55%.

### 11.3- INTENCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA

Según una investigación realizada durante 2020, reflejada en la ilustración 10, la pandemia gatilló un crecimiento importante del uso de canales digitales en las empresas, una muestra de esto es que la cantidad de sitios web registrados por empresas se disparó más de un 100% en varios países de Latino América dentro de los cuales está incluido Chile (CEPAL, 2022, p19):

Ilustración 10 – Cantidad de nuevos sitios web empresariales registrados al mes por país



Fuente: CEPAL, 2022, p19

Esto demuestra que existe una intención de las empresas de potenciar su presencia digital. Adicionalmente un estudio realizado en 2022 por el diario financiero en Chile encontró que un 85% de las PYMES van a aumentar su presupuesto de digitalización en el corto y mediano plazo y de ese presupuesto el ítem más importante en el que quieren utilizarlo es en “herramientas para posicionamiento web” (Diario financiero, 2023).

#### 11.4- MERCADO GLOBAL

Estimaciones de la empresa especializada “Markets and markets” estiman que la inversión en transformación digital de las empresas para el año 2022 fue de 595 billones de dólares y proyectan que para el año 2027 se triplique alcanzando 1,549 billones con un ritmo de crecimiento anual del 21% a nivel mundial (Markets and markets, 2023), como se aprecia en la ilustración 11.

Ilustración 11 – Inversión en transformación digital



Fuente: Markets and markets, 2023

Parte importante de esta inversión va a venir acompañada de servicios de consultoría que guíen a las empresas en la mejor forma de implementar nueva tecnología o desarrollar nuevas formas líneas de negocios. Esto se refleja en que el mercado de consultoría en transformación digital se va a expandir desde los 5

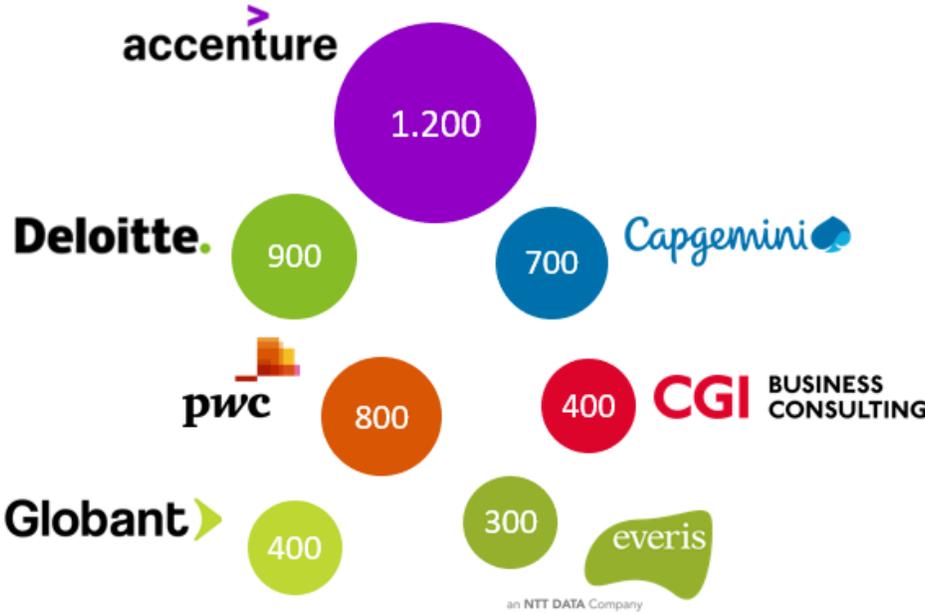
billones actuales hasta aproximadamente 11 billones para el año 2026 (Facts and factors, 2021) con una tasa de crecimiento del 7,5% anual.

Este mercado se caracteriza por tener un grupo de grandes empresas con presencia mundial quienes ofrecen sus servicios de forma transversal y muchas veces a distancia para empresas ubicadas en cualquier continente y son quienes acumulan la mayor participación de mercado; luego de esto existen empresas de consultoría locales, mucho más pequeñas y de las cuales no existe mucha información formal rescatable las cuales son las encargadas de ofrecer los servicios a PYMES que no tienen el presupuesto para contratar las grandes consultoras.

El fuerte crecimiento del mercado durante el último tiempo viene empujado porque cada vez más empresas se dan cuenta de la importancia de implementar las nuevas tecnologías y han aceptado la idea de implementar procesos de transformación digital dentro de sus organizaciones.

Los actores más relevantes de la industria son los representados en la ilustración 12:

Ilustración 12 – Estimación ventas de servicios de consultoría en transformación digital por empresa 2022 (Millones USD)

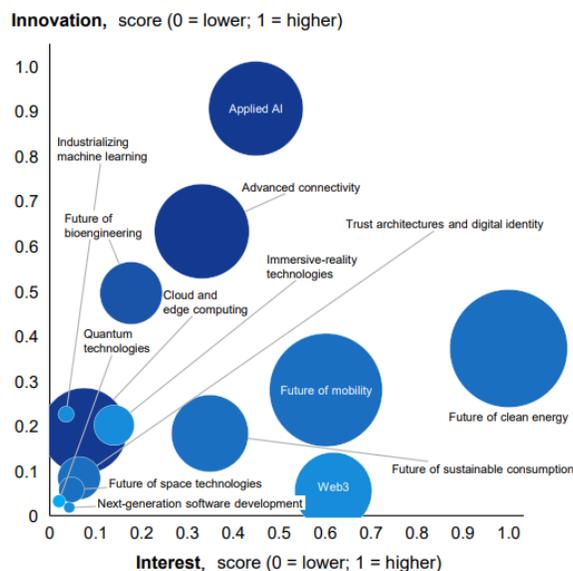


Fuente: Elaboración propia basado en los reportes anuales 2022

En cuanto a las tendencias de la industria, según el estudio de McKinsey, cuyos resultados se sintetizan en la ilustración 13, las tecnologías que presentan mayor interés por parte de las empresas para son las energías renovables, web3 (web basada en blockchain), el futuro de la movilidad y la aplicación de inteligencia artificial. La implementación de estas nuevas tecnologías en cualquier empresa

podría ser un cambio relevante en su capacidad productiva y por lo tanto en su rentabilidad.

Ilustración 13 - Nivel de interés e innovación de distintas tecnologías revolucionarias



Fuente: Mckinsey, 2022, p3

## 11.5- MERCADO LOCAL – LATINOAMERICA Y CHILE

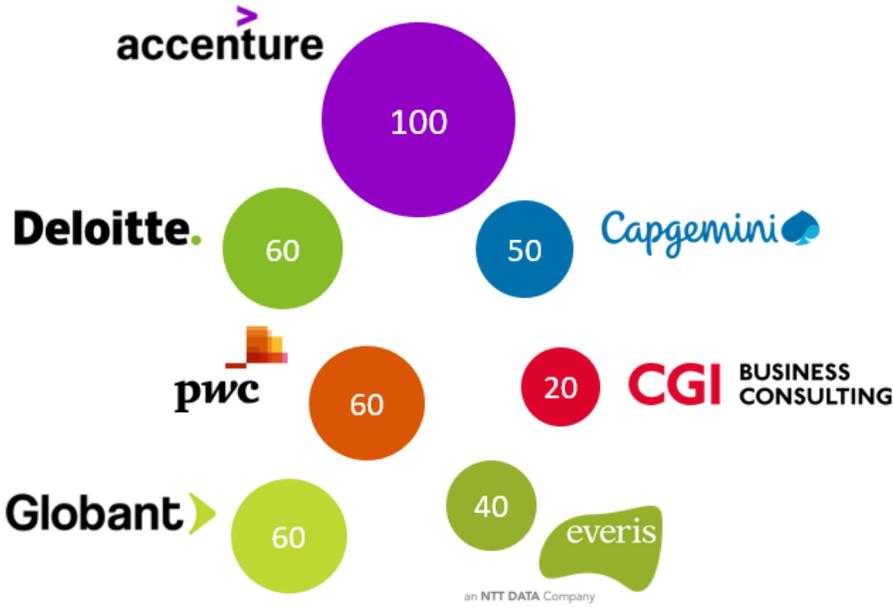
Al igual que la tendencia global, se espera que la inversión en Latinoamérica para transformación digital mantenga un crecimiento elevado durante los próximos años, hoy está estimada en 40 billones de USD y se espera que crezca un 15% anual para alcanzar 99 billones de USD al 2027 (UnivDatos Market Insights, 2021)

El mercado latinoamericano replica la tendencia que tiene el mercado mundial en cuanto a sus participantes se refiere, todas las empresas mencionadas anteriormente tienen participación en el continente y tienen oficinas en Chile. Lamentablemente estas empresas no publican información detallada de su facturación en Chile, muy posiblemente porque su funcionamiento tiene una lógica continental ya que hoy en día muchos de los servicios de asesoría se hacen de forma remota y se gestionan contratos entre empresas que trabajan simultáneamente en varios países del continente, sin embargo es posible constatar que todas las empresas antes mencionadas mantienen personal contratado en Chile lo que sirve para demostrar que el mercado chileno existe, por nombrar un par de ejemplos Accenture tiene contratado 1.400 personas, Globant 1.300 y Everis alrededor de 1.000.

En cuanto al tamaño del mercado latinoamericano existe información que permite estimar que el tamaño es cercano al 10% del total del mercado, por lo que se

posiciona alrededor de 500 millones de dólares (Facts and factors, 2021) y las ventas estimadas de sus actores más relevantes son las desplegadas en la ilustración 14:

Ilustración 14 - Estimación ventas de servicios de consultoría en transformación digital por empresa en LATAM 2022 (Millones USD)



Fuente: Elaboración propia basado en los reportes anuales 2022

### 11.6- ANÁLISIS MERCADO Y COMPETIDORES LOCALES

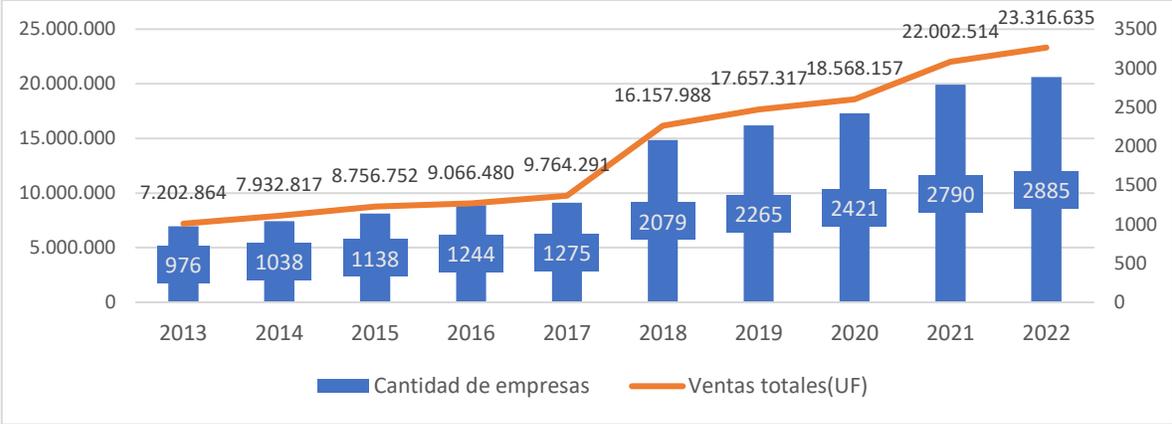
Tomando en cuenta el tamaño de la consultora y el público objetivo es claro que la principal competencia no son las consultoras grandes si no que las consultoras más pequeñas que ofrecen servicios similares. Considerando lo anterior, se realizó un análisis detallado de estos mercados.

Para entender el mercado de micro y pequeñas consultoras presentes en Chile se revisó la información disponible en el Servicio de Impuestos Internos donde se pudo obtener detalle de las ventas anuales, cantidad de empresas y cantidad de trabajadores promedio del sub-rubro económico “Actividades de programación informática, consultoría informática y actividades conexas”.

El mercado de empresas de servicios IT pequeñas que componen de este sub-rubro muestra un crecimiento constante en los últimos 10 años, tanto en cantidad de empresas como en ventas anuales, tal como se aprecia en la ilustración 15, esto muestra que es un mercado sano e interesante ya que está creciendo permanentemente más que lo que crece el país. Esto va en línea con lo presentado en los capítulos anteriores que manifiestan el interés tanto del gobierno como de las

empresas en seguir aumentando su nivel de digitalización y de contratar este tipo de servicios.

Ilustración 15 - Análisis mercado local de empresas pequeñas de servicios IT



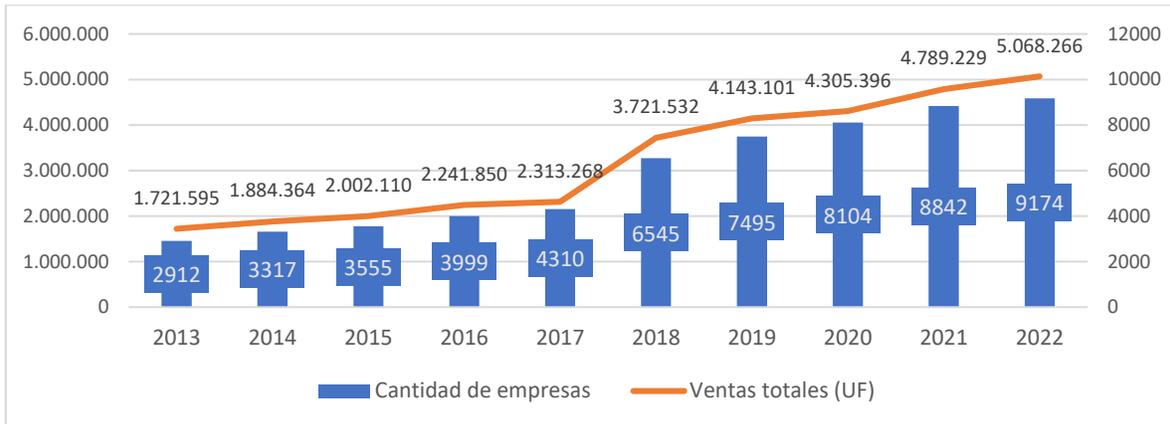
Fuente: Elaboración propia basado en SII

Al año 2022 existen 2.885 empresas en este mercado lo que supera en más de dos veces lo que existía en 2013. El crecimiento promedio de las ventas anuales del mercado ha sido del 14% anual.

Adicionalmente, una empresa de este segmento tiene un promedio de 7 trabajadores dependientes y 6 a honorarios, con una facturación anual de \$294.000.000.

Al realizar el mismo análisis, pero para el mercado las micro empresas de servicios IT se aprecia que, si bien las ventas totales son considerablemente menores, la tendencia vista para el mercado de empresa pequeñas se mantiene al tener un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años, siempre superior al crecimiento del PIB del país y a la vez el número de empresas del mercado también ha aumentado consistentemente, tal como se aprecia en la ilustración 16.

Ilustración 16 - Análisis mercado local de micro empresas de servicios IT



Fuente: Elaboración propia basado en SII

En este mercado existe un número considerablemente mayor de empresas que bordea los 10.000 al año 2022. Al igual que en el análisis anterior el crecimiento respecto del 2013 es bastante grande y en este caso llega a triplicar la cantidad de empresas presentes. Por el lado de las ventas el crecimiento promedio de los últimos 10 años es de un 14%, lo cual es bastante bueno.

Por último, una empresa promedio de este segmento tiene ventas anuales por \$20.000.000 y cuenta con 1 persona contratada y 1 persona a honorarios, siendo considerablemente menor que las empresas pequeñas.

### 11.7- ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En la tabla 1 a continuación se muestran algunas empresas de consultoría que son potenciales competidores, considerando que están enfocadas en el mercado de PYMES y que ofrecen servicios similares a los planteados en esta tesis:

Tabla 1 - Empresas competidoras

Nombre	Página web	Oferta
Transforme	<a href="https://transforme.cl/">https://transforme.cl/</a> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de Innovación</li> <li>- Incubación de proyectos de innovación</li> <li>- Procesamiento de ideas</li> </ul>
Tactech	<a href="https://tactech.cl/">https://tactech.cl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing digital</li> <li>- Desarrollo de software</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseguramiento de calidad – QA</li> <li>- Creación visual</li> <li>- Tech Outsourcing</li> </ul>
<p>PYME consulting group</p>	<p><a href="https://pcq.cl/">https://pcq.cl/</a></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformación digital</li> <li>- Diseño de iniciativas de transformación</li> <li>- Gestión de proyectos</li> <li>- Automatización de procesos</li> </ul>
<p>Compite</p>	<p><a href="https://www.compite.cl/">https://www.compite.cl/</a></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento</li> <li>- Implementación de proyectos</li> <li>- Fundamentos financieros</li> </ul>
<p>Digital Grill</p>	<p><a href="https://digitalgrill.cl/">https://digitalgrill.cl/</a></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia digital</li> <li>- Campañas en medios digitales</li> <li>- Optimización de conversión</li> <li>- SEO</li> <li>- Analítica Web</li> </ul>
<p>Qubilo</p>	<p><a href="https://qubilo.com/">https://qubilo.com/</a></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría en proyectos digitales</li> <li>- Investigación y desarrollo de software</li> <li>- Producción de contenido digital</li> </ul>

For Each	<a href="https://foreach.cl/">https://foreach.cl/</a> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformación digital</li> <li>- Asesorías tecnológicas</li> <li>- Dashboard y reportes</li> <li>- Integraciones</li> </ul>
Digitaliza tu pyme	<a href="https://www.digitalizatupyme.cl/">https://www.digitalizatupyme.cl/</a> 	<p>Cursos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalización</li> <li>- Marketing</li> <li>- Ventas e inventarios</li> <li>- Ciberseguridad</li> <li>- Negocio inteligente (IA)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para las empresas pequeñas que están buscando digitalizarse existen diversas opciones que les permiten avanzar, por un lado hay planes de asesoría o acompañamiento completo como lo que ofrece “Augure” o “Transforme” pero también existe opciones que ofrecen servicios de guía mediante tutorías o cursos en las cuales no se ofrece un servicio asociado a un proyecto específico, esto lo ofrece “Compite” y “Digitaliza tu pyme” que es un programa creado por el gobierno con el objetivo de impulsar la digitalización. Esto presenta a las empresas con distintas opciones según el presupuesto que deseen invertir y su nivel actual de digitalización.

## 11.8- PRINCIPALES SERVICIOS OFRECIDOS

En general la forma de ofrecer servicios por parte de las consultoras más grandes varía bastante en los nombres y formas pero todos persiguen los mismos objetivos globales: acelerar la modernización de las empresas, facilitar la adopción de nuevas tecnologías y ayudar a pensar con foco en el cliente con el objetivo de aumentar la rentabilidad del negocio, pero al ser servicios transversales para variadas industrias y mercados cada una ha encontrado una forma distinta de empaquetar su oferta considerando que cada proyecto es altamente específico para la necesidad de cada cliente y por lo tanto termina adaptándose a esa realidad. En términos generales la oferta se puede agrupar de la siguiente forma:

**CONSULTORÍA ESTRATEGICA:** Consiste en realizar un análisis de la situación actual de la empresa respecto a su competencia, evaluar las herramientas disponibles en el mercado y acordar una estrategia de corto y mediano plazo para la implementación de un proceso de transformación digital que puede o no ser implementado en conjunto.

**IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS:** Se realiza un proceso específico para facilitar la implementación de una o más tecnologías nuevas de especial valor para la empresa, entre las más comunes están: implementación de data e inteligencia artificial, mejoras en ciberseguridad, migración a tecnología cloud, automatización, blockchain, entre otros.

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS:** Para empresas que ya cuentan con proceso digitales se presenta esta alternativa la cual realiza un diagnóstico del estado actual de uno o más flujos y se realiza un proceso conjunto de mejoras en busca de aumentar la entrega de valor de cara a clientes. Los mundos donde más comúnmente se trabaja son: mejora en agilidad, flujo de diseño de productos enfocado en cliente, mejora en performance digital (digital sales, digital marketing, entre otros), excelencia operacional, gestión del cambio en transformación digital.

Adicionalmente a los servicios mencionados muchas consultoras ofrecen servicios complementarios de tecnología como venta de desarrollos llave en mano o gestión de softwares as a service, este tipo de servicios están fuera del alcance de una consultora dedicada solo a consultoría de transformación digital.

## **11.9- CONCLUSIONES DE MERCADO Y COMPETIDORES**

La principal conclusión del estudio de mercado realizado es que existe evidencia concreta de que el mercado de la consultoría para micro y pequeñas empresas ha crecido sostenidamente durante los últimos 10 años y que existe interés real y manifiesto por parte de las empresas y gobierno de Chile de seguir invirtiendo y creciendo lo que va a seguir empujando la demanda de servicios como los que ofrecerá la consultora planteada en esta tesis.

En cuanto a la competencia se puede apreciar que existe variada oferta y que está creciendo constantemente, en general son empresas que tienen una estructura mixta que cuentan con personal contratado y con personal a honorarios los cuales sumados llegan a un promedio de 14 personas por empresa, y que la metodología de trabajo es por proyectos.

Las empresas más grandes dentro de este sub mercado son consultoras que llevan aproximadamente 10 de años en el mercado y que tienen en promedio 100 trabajadores y han superado los 150 clientes, ejemplos exitosos concretos son “Compite” y “Transforme” que aun cuando han seguido creciendo mantienen su foco en la digitalización de pymes.

En definitiva, se concluye que es un mercado atractivo, en crecimiento y con oportunidades para nuevos participantes.

## **12-INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para la investigación de mercado se entrevistó a 8 personas del grupo objetivo, es decir dueños o tomadores de decisiones de pequeñas y medianas empresas, se estableció como criterio para participar del proceso tener una facturación mínima de \$100.000.000 y de 10 trabajadores en línea con lo definido por el servicio de impuestos internos y el congreso como definición de empresa pequeña. Adicionalmente se estableció como tope superior de hasta 200 trabajadores y \$1.000.000.000 de facturación anual.

El objetivo de las entrevistas es poder comprender 6 aspectos críticos de cara a la digitalización de la compañía y el proceso de toma de decisiones respecto a una eventual oferta de consultoría. A continuación, se presentan los resultados y conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas.

### **12.1- NIVEL DE DIGITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

El objetivo es medir el nivel de digitalización que actualmente presenta la empresa en cuestión, para ello se indagó respecto a que herramientas digitales eran utilizados más comúnmente en cada una de las empresas. Adicional a eso se preguntó por un listado de herramientas disponibles que podrían estar siendo utilizadas potencialmente.

Las herramientas más comúnmente ocupadas son las redes sociales y página web, casi todos los entrevistados tenían estos canales disponibles para ser contactados o exhibir su gama de productos o servicios. Sin embargo, llama la atención que ninguno de los entrevistados hace gestión activa de estos canales, en términos generales tienen una baja tasa de actualización de información, no se manejan indicadores de resultados respecto a la gente que los visita ni respecto a los resultados cuando se paga por publicidad para potenciar el flujo de clientes.

Por último, llama la atención que muchas de las herramientas digitales más comunes para empresas de mayor tamaño como ecommerce, Google analytics o ERPs no están disponible para este tamaño de empresas.

Como conclusión, existe espacio para sacar mayor rentabilidad a las herramientas actuales y existe una cantidad importante de herramientas que podrían ser implementadas.

## **12.2- NIVEL DE CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS DIGITALES**

El objetivo de esta sección es determinar qué nivel de conocimiento existe por parte del público objetivo de las herramientas que existen que y están a disposición de ellos para implementarse en sus respectivos negocios.

En términos generales existe un buen conocimiento de herramientas digitales, la mayoría de los entrevistados está consciente de que existen distintos softwares que les gustaría trabajar en implementar en el mediano plazo y es común que tengan ya identificado claramente un proyecto en específico en que les gustaría poder empezar a trabajar desde ya. Sin embargo, en muchas de las ocasiones esto queda simplemente en una intención que no logran materializar.

Algunos de estos ejemplos son clínicas odontológicas que quieren avanzar en la implementación de lo que hoy se conoce como “odontología digital” lo cual implica poder escanear de forma digital e imprimir piezas dentales de forma dentro de la misma clínica ahorrando la necesidad de pasar por procesos manuales y de tener que depender de terceros para la fabricación haciendo el proceso mucho más rápido y de menor costo. Otro ejemplo es la implementación de GPS en su flota de vehículos para despachar de forma de tener un mejor control y poder entregar mejor información a los clientes.

No se encontró ningún cliente entrevistado que no tuviera al menos un proyecto que quisiera implementar que requiera de herramientas digitales.

## **12.3- IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES BENEFICIOS**

En general la mayoría de las personas entrevistadas manifiesta entender y estimar que existen beneficios altos en implementar mejores herramientas tecnológicas o en mejorar la gestión y uso de las que hoy en día tienen implementados

Dependiendo de los proyectos específicos se pueden categorizar los beneficios principalmente en tres grupos:

- Aumento de ventas: Mediante la mejora de gestión o la implementación de nuevas herramientas de publicidad o venta podrían aumentar el alcance de su negocio y las ventas. En algunas ocasiones esto ya se vio demostrado durante la pandemia en que los canales de venta digital aumentaron su flujo y su aporte al negocio de forma sustantiva para los entrevistados, sin embargo, al no realizar gestión activa sobre estos la mejora no fue permanente.
- Ampliación de gama de productos: Al implementar nuevas tecnologías dentro de sus negocios les habilita vender productos o servicios que hoy no venden y por lo tanto amplían su mercado.

- Disminución de costos: Al implementar tecnología logran recortar el tiempo o recursos necesarios para su proceso y por lo tanto disminuir sus costos aumentando a la vez su rentabilidad. Por ejemplo, al estudio de abogados entrevistados le gustaría poder gestionar de forma más eficientes la generación de documentos e idealmente poder apoyarse con un modelo de lenguaje basado en Inteligencia Artificial, esto le permitiría que su proceso tomase mucho menos tiempo y por lo tanto sus costos disminuirían sin embargo hoy no puede hacerlo porque al ser documentos confidenciales no se pueden cargar en un sistema de IA publico si no que tiene que ser un modelo cerrado para ellos.

No se encontró ninguna persona que no fuera capaz de visualizar beneficios de avanzar hacia la digitalización.

#### **12.4- BLOQUEANTES PARA AVANZAR EN DIGITALIZACIÓN**

Al revisar las conclusiones anteriores es posible identificar que existe una clara diferencia entre las herramientas que ya están implementadas y el nivel de conocimiento y proyectos que están en la cabeza de los entrevistados. Al indagar respecto a los motivos de esto la gran mayoría de las personas menciona que lo que les falta es tiempo y conocimiento para poder avanzar.

En la mayoría de los casos las personas están tan ocupadas con el día a día de su empresa que simplemente no tienen la capacidad de dedicarle el tiempo necesario para investigar y diseñar un proyecto de digitalización o para descubrir que herramientas podrían implementar para mejorar sus resultados digitales.

Muchos de los entrevistados reconocen que invierten plata en marketing digital pero que no hacen seguimiento del retorno de la inversión y desconocen cómo podrían hacerlo de forma fácil.

Al preguntar específicamente si venían los montos necesarios como un bloqueante la mayoría contestó que no, que contaban con el presupuesto y que como venían era algo que podía ayudar a crecer el negocio estaban dispuestos a invertir en ello.

#### **12.5- INTERES EN CONSULTORÍA**

Al ser consultados si estarían dispuesto a contratar un servicio de consultoría que los ayudara a implementar nuevas herramientas, la gran mayoría de las personas manifestó que sí. Sin embargo, muchos de ellos también manifestaron desconocimiento en el modus operandi de las consultoras y estaban cansados de que en general reciben ofertas por email u otras redes sociales las cuales desechan sin ni siquiera leerlas. Esto levanta una barrera de entrada fuerte para acceder a

estas empresas en donde la puerta de entrada es una relación de confianza más que cualquier otro medio.

## 12.6- DISPOSICIÓN A PAGAR

Se les preguntó la disposición a pagar en 3 distintos servicios:

- **Consultoría estratégica en digitalización:** Consultoría para diagnosticar el status de digitalización de la empresa, realizar benchmark de la industria y definición de roadmap estratégico de 2 a 3 años. Duración de 1 mes. Valor de 50 UF (+ IVA).  
Respecto a este ítem no hubo una buena aceptación puesto que no se ve un retorno concreto y en su mayoría consideraban tener claro a donde quieren ir aun cuando no tienen formalmente una estrategia de digitalización.
- **Asesoría en implementación de proyectos digitales:** Asesoría para materializar proyectos específicos que se encuentran pendientes de implementar y que son atractivos para la empresa. Duración estimada 3 a 6 meses, dedicación de 12 horas a la semana. Valor de 24 UF/mes +30% del retorno acordado por 3 meses (+ IVA).  
Buena aceptación: Se ve como positivo compartir riesgo al dejar parte del pago contra resultado.
- **Tus ventas, Mis ventas:** Gestión de canales digitales de ventas y marketing digital con el objetivo de mejorar las ventas. Duración estimada 3 meses. Valor de 24 UF/mes +30% del aumento de venta obtenido por 3 meses (+ IVA).  
Buena aceptación y alto interés en probar este modelo.

## 12.7- CONCLUSIÓN

La principal conclusión que se puede obtener de las entrevistas realizadas es que existe una intención de las empresas pequeñas por avanzar en la digitalización y en implementar nuevas tecnologías sin embargo la falta de conocimiento experto y de tiempo para dedicarse a esto es el principal impedimento para concretarlo.

Dado esto, se define que la consultora va a ofrecer dos tipos de servicios distintos:

- **Servicio 1: Gestión de canales digitales de ventas y de marketing digital**

Consiste en aportar en know how para la correcta gestión de los canales de venta digitales de la empresa, esto se subdivide en 3 fases y sub tareas:

- Diagnóstico de canales digitales utilizados
  - ¿Qué canales utilizan?
  - ¿Qué tasa de actualización de información tienen?
  - ¿Qué resultados tienen?
  - Benchmark de la competencia
- Implementación de mejoras
  - Definición de canales ideales
  - Implementación de métricas y dashboards
  - Implementación de buenas prácticas de marketing digital
  - Creación modelo de gestión data driven
- Acompañamiento y seguimiento de resultados
  - Revisión de resultados
  - Mejor continua con metodología ágil

- **Servicio 2: Implementación de proyectos digitales**

Consiste en poner un profesional que guíe el diseño e implementación de un proyecto digital que la empresa quiere implementar. Se subdivide en las siguientes fases las cuales pueden ser adaptadas según la necesidad específica del cliente:

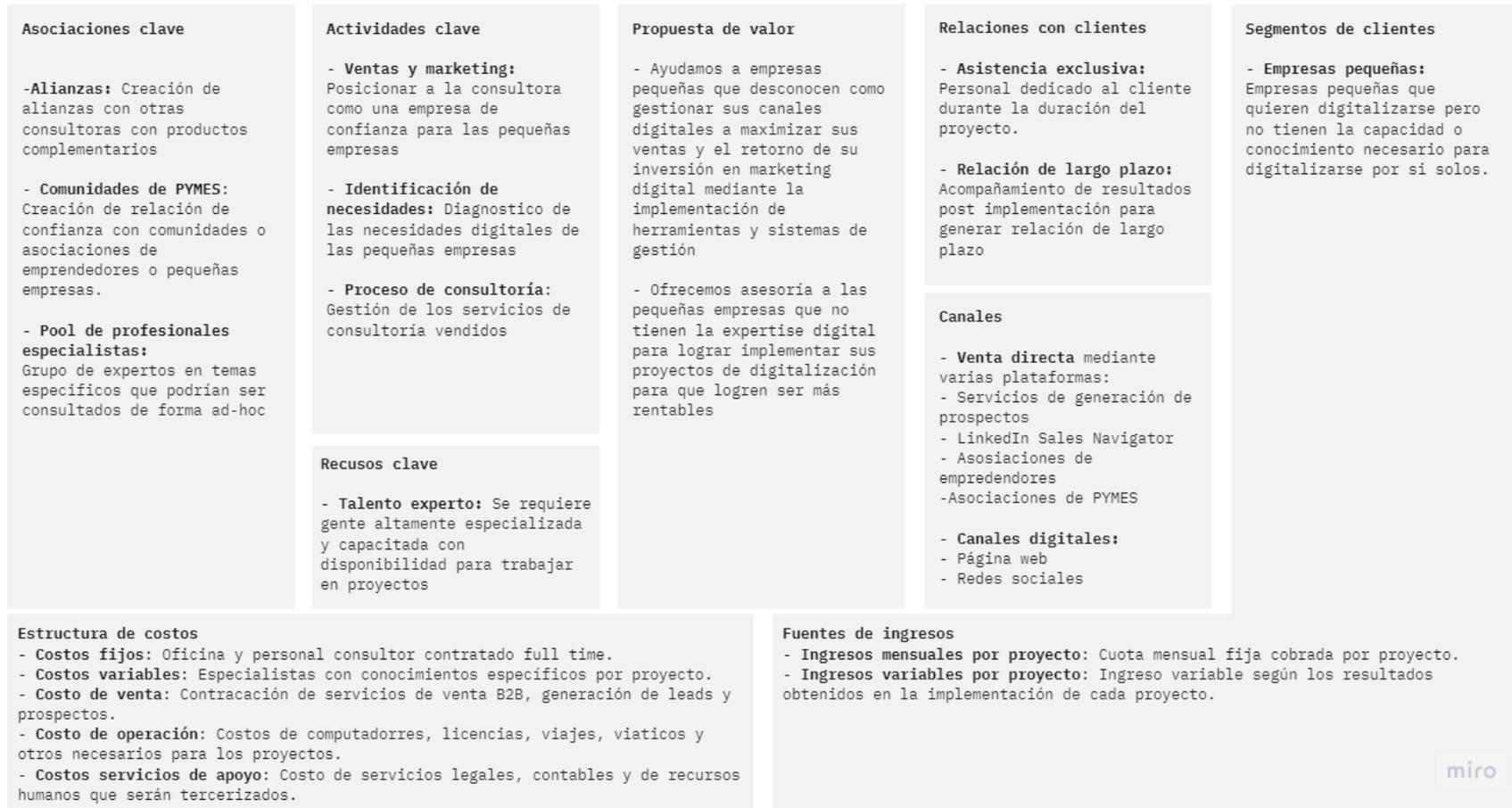
- Diagnóstico de proyecto
  - Evaluación tecnología ya implementada
  - Identificación de problemática
  - Evaluación de herramientas digitales para implementar
  - Benchmark de competencia
  - Estimación de beneficio esperado
- Diseño de proyecto
  - Definición de necesidad funcional
  - Diseño de solución
  - Estimación de costos
  - Diseño de Gantt
- Implementación
  - Desarrollo de sistemas o integraciones
  - Compra de equipos y/o licencias
  - Marcha blanca de proyecto
- Acompañamiento y seguimiento de resultados
  - Revisión de resultados
  - Mejor continua con metodología ágil

### **13-MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

A continuación, se muestra el modelo de negocio bajo la metodología de “modelo Canvas”

Ilustración 17- Modelo Canvas

## Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

### **13.1- SEGMENTOS DE CLIENTES**

El principal segmento de clientes son empresas de tamaño pequeño con facturación entre los \$100 MM y \$1.000 MM de pesos que hoy utilizan pocas herramientas digitales pero que tienen la necesidad de aumentar su digitalización para ampliar su cartera de productos o mejorar sus procesos.

Según la información disponible del Servicio de Impuestos internos dentro de esta categoría existen alrededor de 200.000 empresa en Chile con una facturación promedio de \$268.000.000 aproximadamente.

Según la información recabada en la descripción de mercado un 88% de las pymes tienen al menos redes sociales como forma de comunicación y/o venta digital por lo que la cantidad de empresas del segmento objetivo corresponde a 177.000 empresas.

### **13.2- PROPUESTA DE VALOR**

Según lo revisado en la sección de antecedentes existe un gran nivel de interés de las PYMES en aumentar sus niveles de digitalización y muchos de ellos tienen pensado asignar presupuesto, sin embargo, al realizar la investigación de mercado se levantó que a pesar de contar con las condiciones económicas para hacerlo las empresas pequeñas muchas veces no logran avanzar con sus proyectos. La propuesta de valor busca hacerse cargo de las principales razones por las que no se logra avanzar y ayudar a que las empresas mejoren su rentabilidad.

En este contexto, la propuesta de valor consta de ayudar a las pequeñas empresas que cuentan con canales digitales de venta pero que desconocen las mejores prácticas necesarias para maximizar las ventas, para esto se les aportará el know how y conocimiento experto que necesitan para que logren implementar las mejores herramientas y un modelo de gestión adecuado ayudando a mejorar sustancialmente sus resultados y a llevar el retorno de su inversión en marketing y canales digitales a niveles de estándar de industria.

Adicionalmente a lo anterior, aquellas empresas que tengan la intención de implementar un proyecto de digitalización pero que no han podido avanzar porque no tienen el conocimiento necesario dentro de su organización, ya sea porque no tienen gente con conocimiento técnico o porque no tienen una persona con la capacidad de gestionar proyectos relevantes, a estas empresas se les ofrecerá asesoría de un consultor digital y PMO que permita diseñar a detalle el proyecto y luego realizar la implementación para concretar su proyecto y que de esta forma logren aumentar la rentabilidad de su negocio.

### **13.3- CANALES**

Se realizará venta directa mediante la utilización de distintos medios para lograr llegar a los tomadores de decisiones de empresas objetivo, entre otras alternativas se utilizará LinkedIn Sales Navigator, Instagram, Asociaciones de emprendedores o Pymes (Asech, Conapyme, Propyme, ACTI, entre otras).

Adicionalmente, se pagarán servicios de generación de prospectos especializados en la venta B2B para que generen reuniones con potenciales clientes interesados y de esta forma poder tener un mayor alcance.

El objetivo de estas acciones es generar las instancias necesarias para poder ofrecer los servicios de forma personalizada a distintas empresas.

También se contará con canales digitales para que clientes proactivamente soliciten una cotización y reunión, estos canales serán página web, Instagram y linkedin.

### **13.4- RELACIÓN CON CLIENTES**

Se buscará crear relaciones de largo plazo con los clientes con el objetivo de poder guiarlos en todo su proceso de transformación digital y no participar simplemente de un proyecto particular. Para lograr esto se ofrecerá servicios personalizados ajustados a la necesidad específica de cada cliente y el cobro del servicio dependerá parcialmente de los resultados obtenidos en cada proyecto.

### **13.5- FUENTES DE INGRESOS**

Se identifican las siguientes fuentes de ingreso:

- Ingresos mensuales por proyecto: Durante el desarrollo de proyectos se cobrará una cuota fija mensual dependiendo de la cantidad de horas asignadas a cada proyecto.
- Ingresos variables por proyecto: Existirá un ingreso variable asociado al resultado de cada proyecto y el valor generado a cada cliente.

### **13.6- RECURSOS CLAVE**

Se requiere talento experto que permita garantizar los resultados de los proyectos, esto quiere decir gente especializada en distintos aspectos tecnológicos que estén disponible para trabajar como consultores a tiempo completo o como apoyos ad-hoc para ciertos proyectos según sea necesario.

### **13.7- ACTIVIDADES CLAVE**

- Estrategia de marketing y ventas: Se debe lograr posicionar a la empresa como una consultora de confianza en que las pequeñas empresas pueden apoyarse.
- Identificación de necesidades de las empresas: Es crítico poder realizar un buen diagnóstico de las necesidades digitales que tiene cada empresa y cuales alternativas le generan mayor valor.
- Implementación de herramientas digitales: Correcta implementación de los proyectos guiados por la consultora y asegurar cumplimiento de tiempos y resultados.
- Seguimiento de resultados: Medición de los resultados obtenidos en los proyectos

### **13.8- ASOCIACIONES CLAVE**

Se tienen identificadas las siguientes asociaciones clave para el éxito de la consultora:

- Alianza: Creación de alianzas con otras consultoras que ofrezcan servicios complementarios
- Comunidades de pymes: Creación de relación con comunidades de pequeñas empresas para poder ofrecer los servicios a empresas que lo necesitan.}
- Pool de especialistas: Cuando los proyectos de consultoría requieran de algún conocimiento adicional se contratará a personal experto en esa temática específica.

### **13.9- ESTRUCTURA DE COSTOS**

Los costos fijos iniciales serán mínimos manteniendo solamente canales de venta digitales y personal dedicado principalmente a la venta. El resto del equipo que trabajará en la consultora será remunerado de acuerdo con cada proyecto y horas de trabajo realizadas.

Una vez que la consultora logre alcanzar un mínimo de venta se establecerán los siguientes costos:

- Costos fijos: Arriendo de oficina para reuniones y canales de venta digitales
- Costos fijos en personal: Consultores contratados full time
- Costos variables: Especialistas con conocimientos específicos que serán activados en momentos particulares en que existan proyectos digitales que lo requieran.
- Costos de venta: Se contratarán servicios que proporcionen leads o prospectos
- Costos de operación: Se requerirá de todo lo necesario para la implementación de las asesorías, dentro de esto se considera computadores, licencias, vuelos y viáticos en caso de ser fuera de Santiago y otros costos operacionales.

- Costos de servicios de apoyo: Se contratarán servicios de apoyo adhoc según las necesidades de contabilidad, revisión legal y de contratación de personal.

## **14- PLAN DE MARKETING**

### **14.1- OBJETIVOS DEL NEGOCIO**

Teniendo en consideración que se trata de una empresa nueva se define el siguiente objetivo:

Objetivo estratégico de largo plazo:

- Alcanzar en 7 años las ventas y funcionamiento equivalente a las de una empresa pequeña promedio del sector de servicios IT, es decir, ventas de 8.000 UF, más de 100 empresas atendidas y niveles de satisfacción superior al 80%.

Adicionalmente, se definen objetivos de corto y mediano plazo que van en línea con ir acercándose al objetivo estratégico:

Objetivo a corto plazo (primer año):

- Obtener ventas de 1.500 UF al primer año de operación.

Objetivo a mediano plazo (tres años):

- Obtener ventas superiores a 3.000 UF, utilidad neta positiva y equivalente al menos al 10% de las ventas

### **14.2- OBJETIVOS DE MARKETING**

Para lograr los objetivos de negocio, se establecen los siguientes objetivos financieros:

Objetivo para el primer año:

- Ventas superiores a 1.500 UF

Objetivo a tres años:

- Ventas superiores a 3.000 UF/año habiendo vendido al menos 50 proyectos durante los primeros 3 años.

### **14.3- DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO**

Se define la siguiente declaración de posicionamiento con el objetivo de apoyar el cumplimiento de los objetivos antes declarados:

“Queremos que para las empresas pequeñas de Chile DigiRevolución sea su fuente de confiable de asesoría y conocimiento que les permita concretar sus sueños digitales y mejorar la rentabilidad de su negocio”

#### 14.4- MARCA

Al ser una empresa nueva se requiere crear una marca para la consultora, el objetivo de esta marca es que logre traspasar a los clientes los conceptos claves que el cliente encontrará en el servicio ofrecido. En base a esto la marca elegida es “DigiRevolución”, que se descompone en dos conceptos:

- Digi: Expresa que la consultora se enfoca en el mundo digital y que su expertise está en asociado a la digitalización y no tanto a procesos físicos o de manufactura. Da un contexto a los clientes de que área es donde la consultora trabaja.
- Revolución: Expresa que el objetivo de esta consultora es poder cambiar de forma radical los resultados que de sus empresas clientes al implementar mejoras transformacionales de alto impacto. No se realizan servicios meramente consultivos si no que se obtienen resultados reales.

#### 14.5- MARKETING MIX – PRODUCTO

La consultora ofrecerá 2 servicios distintos:

- **Servicio 1: Gestión de canales digitales de ventas y de marketing digital**

Consiste en aportar en know how para que la empresa cliente aprenda a implementar las herramientas, mejores prácticas y modelos de gestión necesarios para la maximización del retorno de su inversión en sus canales digitales y su publicidad.

Este servicio está enfocado en empresas que ya cuentan con canales digitales pero que no saben cómo obtener un mayor retorno de este.

A continuación, se detallan los pasos que se siguen durante un proceso de consultoría de este servicio:

*Tabla 2 - Detalle Servicio 1*

<b>Fase 1 - Diagnostico de canales digitales actuales</b>
Revisión canales utilizados
Frecuencia de actualización de contenido
Alcance actual (seguidores, cantidad de visitas, alcance de publicaciones)
Evaluación de SEO
Evaluación de rendimiento (Uptime, tiempo de carga, adaptabilidad a dispositivos móviles, accesibilidad)
Evaluación de tráfico (Origen del tráfico, cantidad y calidad (tasa de rebote))

Evaluación de conversión (Evaluación por flujo crítico de tasa de conversión y puntos de fuga)
Evaluación experiencia usuario (Simplicidad y facilidad de uso)
Evaluación de competencia relevante
<b>Fase 2 - Implementación en conjunto de mejoras</b>
Definición de canales venta y de contacto ideales (redes sociales, mailing, blogs, comunidades, notificaciones push etc)
Implementación de métricas (google analytics y dashboards)
Implementación de cultura datadriven (revisión periódica de datos para la toma de decisiones)
Mejoras de SEO (Optimización palabras claves, optimización de imágenes, estructura de sitio web, funcionamiento para móviles, mejora metadatos)
Implementación de campañas publicitarias
Implementación de gestión de resultados de campañas (CTR, conversión)
Implementación de herramientas de experiencia de cliente (smartlook, hotjar, u otros)
Mejoras experiencia de usuario (evitar clicks perdidos)
Mejoras en landing (mejorar conversión de ads)
<b>Fase 3 - Acompañamiento y seguimiento</b>
Revisión de resultados de mejoras implementadas
Mejora continua sobre proceso
Gestión de PMO (seguimiento y cumplimiento de tiempo y plazos de proyecto)

Fuente: Elaboración propia

Es importante precisar que el servicio considera disponer de una persona especialista con el perfil adecuado que guíe a la empresa en este proceso, sin embargo, esa empresa debe tener por su lado el presupuesto y personal necesario para poder realizar las mejoras.

## - Servicio 2: Implementación de proyectos digitales

Consiste en guiar a la empresa para que logre implementar algún proyecto digital que le permita aumentar sus ventas o disminuir sus costos. Este servicio está enfocado en empresas que teniendo un objetivo e idea clara no tienen el conocimiento necesario para poder ejecutarla y requieren de un profesional especialista que les guíe en el proceso, desde la definición de la mejor alternativa para concretarlo hasta que se encuentre en ejecución. Para lograr esto se siguen los siguientes pasos:

Tabla 3 - Detalle servicio 2

<b>Fase 1 - Diagnóstico de proyecto</b>
Evaluación tecnología actual
Identificación del problema a solucionar
Evaluación de herramienta que se quiere implementar
Benchmark de alternativas

Estimación de beneficio
<b>Fase 2 -Diseño de proyecto</b>
Definición de necesidad funcional
Diseño de solución
Definición de tecnología necesaria
Diseño de arquitectura (si aplica)
Revisión de seguridad (ciberseguridad, antifraude y seguridad de información)
Definición de proveedores y costos asociados
Diseño de gantt de proyecto
<b>Fase 3 - Implementación</b>
Desarrollo de sistemas o integraciones necesarias
Compra de licencias y/o firma de contratos
Compra de equipos necesarios
Marcha blanca proyecto
<b>Fase 4 - Acompañamiento y seguimiento</b>
Revisión de resultados de mejoras implementadas
Mejora continua sobre proceso
Gestión de PMO (seguimiento y cumplimiento de tiempo y plazos de proyecto)

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el servicio anterior, el servicio consta de proporcionar un profesional con el perfil especialista necesario para guiar el proyecto, sin embargo, el presupuesto y recursos necesarios para la implementación deben ser provistos por la empresa cliente.

Con estos dos productos se busca atacar los principales dolores detectados durante el proceso de investigación de mercado de las empresas objetivos de la consultora.

#### **14.6- MARKETING MIX – PRECIO**

Para la definición del precio se utilizó la información obtenida durante el proceso de entrevistas en la investigación de mercado el cual determinó la disposición a pagar por los servicios ofrecidos.

Como estrategia para lograr construir una relación de largo plazo con las empresas se define un método de cobro mixto en el cual parte de lo que se cobra está sujeto a la obtención de resultados, por ejemplo, si se implementa el servicio de aumento de ventas en canales digitales, parte de lo que se factura a la empresa será variable y dependerá de los resultados obtenidos en la implementación.

Los precios definidos son los siguientes:

Servicio 1:

- Valor fijo: 24 UF/mes durante 3 meses

- Valor variable: 30% del aumento de ventas digitales durante los tres meses siguientes al cierre del proyecto.

Servicio 2:

- Valor fijo: 24 UF/mes durante los meses que dure el proyecto (Entre 3 a 6 meses dependiendo del tipo de proyecto)
- Valor variable. 30% del resultado obtenido por el proyecto durante los tres meses siguientes al cierre del proyecto. Esto va a depender del tipo de proyecto, pero debe basarse en aumento de ventas o disminución de costos obtenidos reales.

#### 14.7- MARKETING MIX – PUNTO DE VENTA

Se han definido los siguientes canales de venta:

- Canales digitales: Se implementarán página web, Instagram y perfil de linkedin para posicionar la empresa digitalmente, a través de estos canales se publicará información relevante, se mostrarán proyectos y clientes realizados y se generarán leads de posibles ventas.

El costo estimado es de aproximadamente 92 UF al año, desglosado de la siguiente forma:

*Tabla 4 - Detalle costos canales digitales*

ítem	Costo		Referencia
Página web	6,99	UF/Año	Wordpress
Hosting	2,35	UF/Año	host.cl
Compra dominio	0,3	UF/Año	Nic.cl
Instagram	0	UF/Año	Cuenta gratuita
LinkedIn	0	UF/Año	Cuenta gratuita
Community manager	82,19	UF/Año	Emprende.cl
<b>Total</b>	<b>91,83</b>	<b>UF/Año</b>	

Fuente: Elaboración propia

- Alianzas con asociaciones de PYMES: Se realizarán alianzas con asociaciones de PYMES como ASECH, Conapyme, Propyme, Federación Mipyme o Apyme con el objetivo de poder participar de sus actividades para poder ofrecer los servicios a empresas objetivos.

El costo estimado para participar en una de estas asociaciones es de 4 UF/año y se considera participar de al menos 3, con un costo de 12 UF/año.

#### 14.8- MARKETING MIX – PROMOCIÓN

Para la promoción se utilizarán los siguientes servicios que están enfocados en la venta de servicios B2B:

- LinkedIn Sales Navigator: Se contratará el servicio de LinkedIn para venta de servicios que permite buscar y contactar directamente y de forma fácil a tomadores de decisiones de empresas que están activamente en la red.  
Costo: 23 UF/Año
- Servicios de generación de prospectos: Se contratará un servicio de generación de prospectos que genera reuniones con potenciales clientes de forma de potenciar la venta y poder capturar clientes de forma más veloz.  
El costo estimado es de 150 UF para el primer año. Este costo es estimativo pues depende de la cantidad de reuniones, y de cuántos prospectos terminen cerrando con la consultora. Sin embargo, como criterio se establece que un cuarto de los proyectos vendidos será por esta vía y el costo irá aumentando progresivamente año a año.
- Contenido en redes sociales: Se publicará contenido regularmente en las redes sociales de la consultora con el objetivo de ir demostrando los trabajos realizados e ir aumentando el interés del público. Esto no tiene costo puesto que está cubierto dentro del "Community manager" en el ítem 14.6

#### 14.9- PRESUPUESTO DE MARKETING

Considerando todo lo anterior, el costo del presupuesto de marketing anualizado por ítem proyectado por 5 años queda de la siguiente forma:

*Tabla 5 - Presupuesto anual de marketing (UF)*

	Años				
	1	2	3	4	5
Costos de página web y redes sociales	92	92	92	92	92
Costo de asociaciones	12,33	12,33	12,33	12,33	12,33
Servicio Prospección de venta	150	210	293	323	353
LinkedIn Sales Navigator	22,36	22,36	22,36	22,36	22,36
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>337</b>	<b>419</b>	<b>449</b>	<b>479</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 14.10- PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de venta se construye considerando la información captada durante el estudio e investigación de mercado de acuerdo con cada tipo de servicio ofrecido:

##### **Servicio 1 - Gestión de canales digitales de ventas y marketing digital**

Duración de proyecto: 3 meses

Personal dedicado: 1 Consultor de Venta Digital 12 horas semanales.

Ingreso fijo mensual del proyecto: 24 UF/mes

Ingreso variable del proyecto: 55 UF

Ingreso total: 127 UF

El ingreso variable corresponde al cobro del 30% del aumento de ventas digitales capturado durante 3 meses posterior a la ejecución del proyecto, lo que se resumen en la siguiente formula:

*Ecuación 1 - Cálculo ingreso variable Servicio 1*

$$\text{Variable} = \text{Venta promedio mensual} * \text{porcentaje de ventas digitales} \\ * \Delta \text{ Aumento Ventas Digitales} * 30\% * 3 \text{ meses}$$

La venta promedio se obtuvo de la información del Servicios de Impuestos Internos explicado en el segmento objetivo. A su vez, se definió como supuesto para el cálculo que el porcentaje de ventas digitales de estas empresas es del 33%, de acuerdo con lo visto en la fase de entrevistas. Considerando esta información, para la proyección de venta se utilizaron los siguientes números:

*Venta promedio mensual: \$22.358.725*

*Porcentaje de ventas digital: 33%*

*Δ Ventas digitales: 30%*

## **Proyecto tipo Servicio 2 - Implementación de proyectos digitales**

Duración de proyecto: 4,5 meses

Personal dedicado: 1 Consultor de Proyectos Digitales 12 horas semanales.

Ingreso fijo mensual del proyecto: 24 UF/mes

Ingreso variable del proyecto: 60 UF

Ingreso total: 168 UF

El ingreso variable corresponde al cobro del 30% del aumento de ventas por la implementación de un nuevo producto o de la reducción de costos obtenidas (dependiendo del tipo de proyecto que corresponda) durante los 3 meses posterior a la ejecución del proyecto, lo que se resume en las siguientes formula:

*Ecuación 2 - Cálculo ingreso variable Servicio 2*

$$\text{Variable tipo 1} = \text{Venta promedio mensual} * \Delta \text{ Aumento Ventas} * 30\% * 3 \text{ meses}$$

$$\text{Variable tipo 2} = \Delta \text{ Reducción de costos operacionales mensual} * 30\% * 3 \text{ meses}$$

Como supuesto y en base a la información recopilada durante la investigación de mercado se asume que para que los proyectos sean rentables para los clientes deben generar al menos un 10% de aumento de ventas (o reducción de costos) por lo que utiliza ese número para el cálculo:

*Venta promedio mensual* : \$22.358.725

$\Delta$  *Aumento Venta*: 10%

Finalmente, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y marketing se realiza una proyección de las ventas esperadas durante los primeros 5 años de operación.

*Tabla 6 - Proyección de ventas*

	Servicio 1			Servicio 2			Total		
	Cantidad	Ingreso Fijo (UF)	Ingreso Variable (UF)	Cantidad	Ingreso Fijo (UF)	Ingreso Variable (UF)	Cantidad	Ingreso Fijo (UF)	Ingreso Variable (UF)
Año 1	17	1.080	606	3	192	60	20	1.272	666
Año 2	22	1.584	1.212	6	576	360	28	2.160	1.572
Año 3	29	2.016	1.432	10	864	540	39	2.880	1.972
Año 4	32	2.299	1.632	11	985	616	43	3.284	2.248
Año 5	35	2.621	1.860	12	1.123	702	47	3.744	2.562

Fuente: Elaboración propia

Para la construcción de la proyección de venta se tomó como supuesto un crecimiento relevante en la cantidad de proyectos vendidos de un 40% año a año hasta el año 3, considerando que se realizará una inversión importante en marketing y que será una empresa nueva que se irá posicionando dentro del mercado. Posterior a eso se asume que la empresa entra en una fase más estable en la cual crecerá lo mismo que crece el mercado, aproximadamente un 14% anual.

Es importante tener en consideración que al ser proyectos que tienen duración de varios meses y que existe un pago final que se hace al terminar el proyecto, mucho de los proyectos traspasan de un año a otro. La tabla de proyección se realizó considerando el mes en que se realizará la facturación por lo que hay proyectos que tienen su venta dividida en años distintos y que no coincide necesariamente con el año en que se adjudicó el proyecto.

Por último, se toma como supuesto una mayor cantidad de venta de proyectos del tipo Servicio 1 debido a que son de menor costo, menor tiempo y requieren una inversión menor por parte de la empresa que lo contrata mientras que los proyectos de tipo 2 requieren que adicional a la consultoría la empresa esté dispuesta a

Para mayor detalle de la proyección de venta mensual, ver ANEXO C

## 15- PLAN OPERACIONAL

A continuación, se presenta el plan de operaciones para la consultora de transformación digital. Al ser una empresa que entrega servicios, no existen procesos productivos ni bienes a producir lo que significa que sus principales procesos de negocios están enfocados en la entrega del servicio ofrecido.

### **15.1-PLAN PRE-OPERACIONAL**

El plan pre-operacional detalla los pasos a seguir para habilitar la operación de la empresa, se detalla a continuación:

#### **- OFICINA VIRTUAL**

A través del proveedor Oficina Virtual Chile se contratará un servicio de dirección tributaria ubicado en la comuna de Providencia, en Santiago de Chile con un costo de 2,2 UF/año. Adicionalmente, con el mismo proveedor se podrá utilizar un servicio de arriendo de oficinas por horas en caso de que sea necesario para distintos proyectos. Para esto se asigna un presupuesto de 22 UF/año.

#### **- CREACIÓN DE SOCIEDAD E INICIO DE ACTIVIDADES**

Se contratará un servicio para la creación de la empresa como SPA (Sociedad por Acciones) con 1 solo socio fundador. Este servicio tiene un costo de 1,1 UF.

Posterior a eso se realizará el inicio de actividades y se pagará la patente comercial correspondiente de Providencia.

#### **- RECLUTAMIENTO**

El puesto de Gerente General será utilizado en primera instancia por el dueño de la empresa. Para el resto de los roles se contratará un servicio de reclutamiento que permita buscar las personas adecuadas para los roles definidos. Este servicio tiene un costo del 15% de la renta anual de las personas seleccionadas.

#### **- COMPRA DE NOTEBOOKS**

Para cada empleado de la compañía se dispondrá de un notebook ASUS Vivobook 15 X513EA que tiene un valor de 13,7 UF por cada equipo.

#### **- COSTO TOTAL DE PRE-IMPLEMENTACIÓN**

El costo total del plan de pre-implementación es el siguiente:

*Tabla 7 - Presupuesto plan pre-operacional*

<b>ítem</b>	<b>Costo</b>	
Oficina virtual - Dirección tributaria	2,19	UF
Notebook personal x 2	27,4	UF
Creación de empresa	1,10	UF
Reclutamiento Consultor	82,8	UF

<b>Total</b>	113	UF
--------------	-----	----

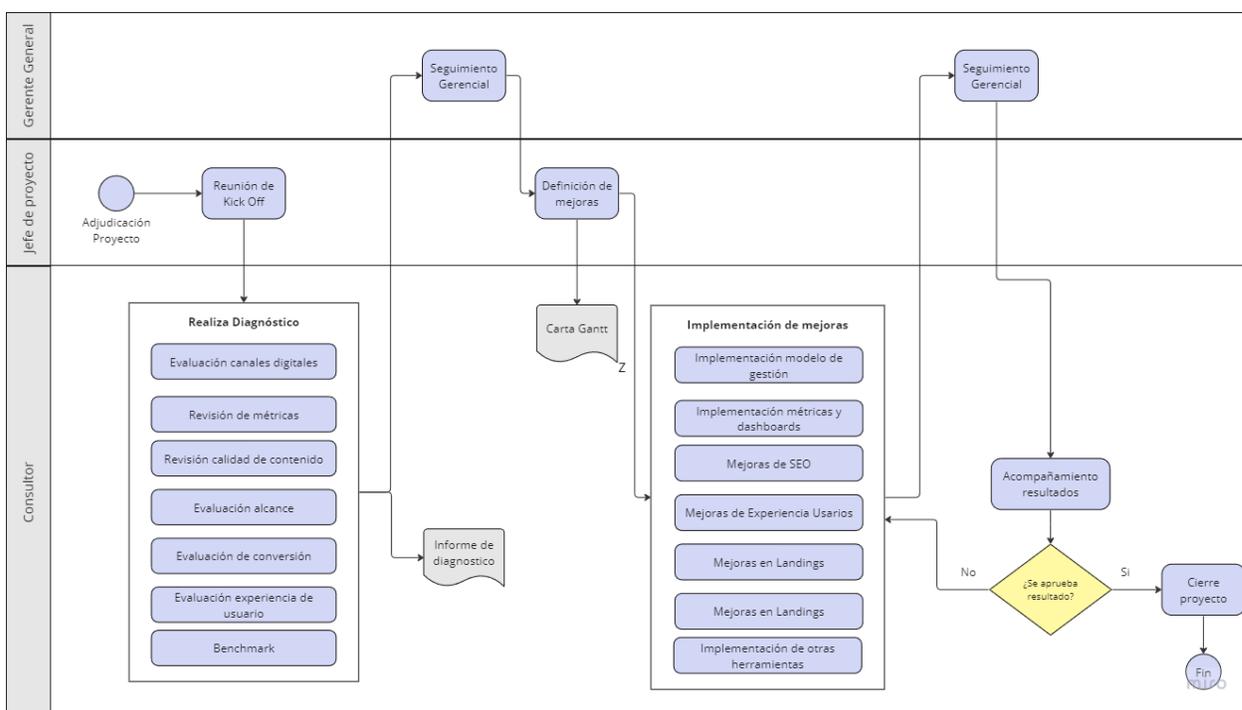
Fuente: Elaboración propia

## 15.2- PROCESOS OPERATIVOS

Se definen procesos distintos para los 2 servicios detallados dentro del marketing mix:

- **Servicio 1: Gestión de canales digitales de ventas y de marketing digital**

Ilustración 18 - Flujo de proceso Servicio 1



Fuente: Elaboración propia

Dada la naturaleza del servicio de consultoría ofrecido es necesario que en todas las instancias contar con la presencia tanto de la empresa consultora como del cliente, el objetivo de esto es que durante el proceso de diagnóstico e implementación se produzca un traspaso natural del conocimiento desde el consultor hacia las personas de la empresa que tendrán que realizar las tareas una vez que la consultoría esté terminada.

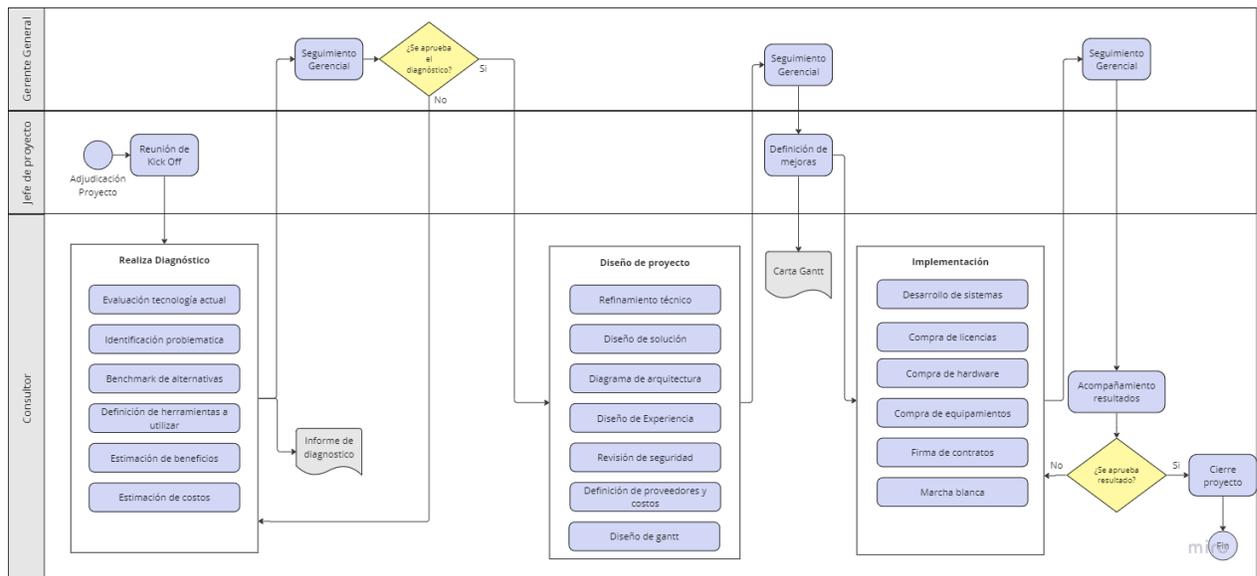
Como se muestra en la ilustración 18, al terminar la fase de diagnóstico se genera un primer entregable con un diagnóstico de lo que se ha apreciado de la empresa y en base a eso se genera una reunión de seguimiento de y de toma de decisiones que permite diseñar una Carta Gantt detallando específicamente que mejoras se realizarán y cuales es la ventana de tiempo estimada.

Luego de esto se realiza el proceso de implementación, en esta fase la idea es ir implementando en orden de las mejoras que capturen mayor valor primero e ir constantemente monitoreando los impactos en resultados, una vez que se ha implementado todo lo comprometido se realiza una nueva reunión de seguimiento y de revisión de resultados, en base a esta reunión se puede definir seguir iterando con otras mejoras o dar por finalizada la consultoría. Posterior a eso queda en manos de la empresa cliente mantener las buenas prácticas en su día a día.

Todos los desarrollos y mejoras que se deban realizar en sus canales digitales deben ser desarrolladas e implementadas por el equipo de la empresa cliente, el apoyo de la consultoría aportando el know how y metodología que permite obtener los resultados.

**- Servicio 2: Implementación de proyectos digitales**

*Ilustración 19 - Flujo de proceso Servicio 2*



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el servicio anterior durante todas las fases del servicio es necesario contar tanto con gente de la empresa consultora como gente de la empresa cliente para poder garantizar que los cambios implementados tengan sustentabilidad posterior a la consultoría.

A diferencia del servicio anterior, en este caso existen 3 fases del proyecto, durante la fase de diagnóstico se hace un levantamiento de primer nivel de cuáles son las herramientas a utilizar y cuáles son los beneficios y costos esperados, esto se presenta a la mesa de seguimiento gerencial del proyecto para evaluar si con la información levantada están de acuerdo en avanzar y en invertir el dinero necesario, si esto no es así se puede volver a modificar el proyecto o terminar con el proceso.

Una vez que existe el visto bueno desde la empresa cliente se pasa la fase de diseño donde se baja a detalle todo lo necesario para el proyecto y se genera una carta Gantt.

Finalmente, se realiza la implementación del proyecto y la entrega final del mismo.

### **15.3- APOYO TÉCNICO ESPECIALIZADO**

Dependiendo de la complejidad de cada proyecto puede ser necesario recurrir a la ayuda puntual de algún especialista en temáticas muy específicas que vayan más allá del conocimiento de las personas de la consultora, para estos casos se está presupuestando 20 UF disponibles para contratar este tipo de servicios, lo cuales se estima podrían llegar a ser necesario es un 30% de los casos.

Algunos de los perfiles que podría ser necesarios son los siguientes:

- Arquitecto de software
- Diseñador UX/UI
- Ingeniero en operaciones Cloud
- Experto en ciberseguridad
- Experto en seguridad de la información
- Experto en redes

### **15.4- OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO**

Para garantizar el correcto funcionamiento de la consultora, se define que las siguientes funciones serán tercerizadas:

#### **- LEGAL**

Se tendrá asesoría legal a demanda en la medida que sea necesario para la implementación de revisión de casuísticas específicas según los proyectos que se vayan generando. Adicionalmente esto servirá como asesoramiento para el Gerente General y la consultora para garantizar el cumplimiento de las normativas laborales, medioambientales y cualquier otra que pueda aplicar.

#### **- RECLUTAMIENTO**

Se contratará un servicio tercerizado para la búsqueda y reclutamiento del personal de la oficina. Esto se realizará a medida que sea necesario según la rotación del personal y el crecimiento de las ventas.

#### **- CONTABILIDAD Y REMUNERACIONES**

Se define que se contratará un servicio de contabilidad que se encargue de hacer las declaraciones necesarias hacia el Servicio de Impuestos Internos tanto mensualmente como de forma anual.

Adicionalmente este mismo servicio se encargará de generar las liquidaciones de sueldo del personal en cumplimiento con la normativa vigente y los descuentos legales que apliquen.

## 15.5- LOCALIZACIÓN

Se define que la consultora trabajará bajo un modelo de teletrabajo lo cual significa que no tendrá oficinas físicas para sus empleados, sin embargo, se contratará un servicio de oficina virtual cuando sea necesario para tener reuniones ad-hoc con los clientes.

Sin embargo, dado que la consultora está disponible para tomar proyectos a lo largo de todo el país se considera un presupuesto para este ítem, con el siguiente detalle:

*Tabla 8 - Presupuesto viáticos*

Presupuesto para 1 viaje		
Pasaje ida y vuelta	13,7	UF
Viático	4,1	UF
Hotel	8,2	UF
Total	26,0	UF

Fuente: Elaboración propia

Este cálculo considera que el viaje debe ser dentro de Chile, con estadía de hotel de 3 días y un viatico diario para comida y traslados.

## 15.6- RECURSOS MATERIALES

Para el correcto funcionamiento de la oficina se requerirán de los siguientes materiales:

*Tabla 9 - Recursos materiales*

ítem	Costo	
Notebook personal	13,70	UF
Licencia Office 365	3,49	UF/año/persona

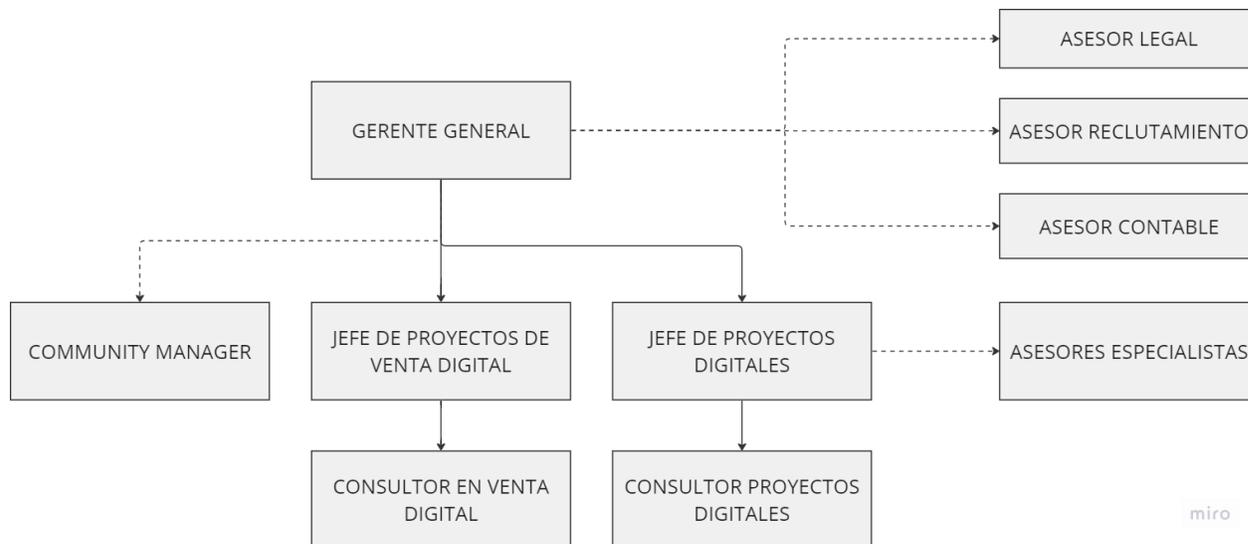
Fuente: Elaboración propia

## 16- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 16.1- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta la estructura esperada para la consultora al terminar su primer año de operación:

Ilustración 20 - Estructura Organizacional



Dentro del organigrama se presentan las personas que serán contratadas por la consultora con línea continua y los servicios que serán tercerizados con línea punteada. A medida que la consultora vaya creciendo según el plan de marketing se irá aumentando la cantidad de consultores.

El perfil y principales responsabilidades de cada rol se definen en la siguiente tabla:

Tabla 10 - Roles y perfiles

Cargo	Perfil	Responsabilidades
Gerente General	Profesional con título de Ingeniero civil industrial u similar con al menos 6 años de experiencia en cargos ejecutivos liderando equipos de trabajo en ambientes digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar el cumplimiento del plan estratégico</li> <li>- Tomar las decisiones claves y acciones necesarias para lograr el cumplimiento necesario para el cumplimiento del plan de ventas</li> <li>- Monitorear los principales KPIs financieros de la compañía</li> <li>- Garantizar el cumplimiento del marco legal</li> <li>- Gestionar y sostener reuniones de venta claves para el cumplimiento de las metas</li> </ul>
Jefe de Proyectos Digitales	Ingeniero informático o similar con al menos 4 años de experiencia liderando la implementación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar al equipo de consultores a su cargo</li> <li>- Realizar asesorías para la implementación de proyectos digitales de alta complejidad</li> </ul>
Consultor de Proyectos Digitales	Ingeniero informático o similar con al menos 2 años de experiencia liderando la implementación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar asesorías para la implementación de proyectos digitales</li> </ul>

Jefe de Proyectos de Venta y Marketing Digital	Ingeniero comercial, civil o informático con al menos 4 años de experiencia trabajando en Venta y Marketing digital y liderando equipos.	- Supervisar al equipo de consultores a su cargo - Implementar asesorías en proyectos de aumento de ventas digitales de alta complejidad
Consultor de Venta y Marketing Digital	Ingeniero comercial, civil o informático con al menos 2 años de experiencia trabajando en Venta y Marketing digital o de gestión de canales digitales	- Implementar asesorías en proyectos de aumento de ventas digitales

Fuente: Elaboración propia

Además, los roles antes mencionados tendrán la siguiente asignación de tareas:

*Tabla 11 - Principales funciones por rol*

<b>Cargo</b>	<b>Principales funciones y asignación de tiempo</b>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones administrativas y de gestión (30% de dedicación)</li> <li>- Funciones de venta y contacto con cliente (50% del tiempo)</li> <li>- Acompañamiento proyectos (20% de dedicación)</li> </ul>
Jefe de Proyectos Digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá gestionar hasta 2 proyectos en paralelo con foco en aquellos con mayor complejidad asignando 12 horas semanales.</li> <li>- Gestión de otros proyectos y de su equipo a cargo (16 horas semanales)</li> </ul>
Consultor de Proyectos Digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá gestionar hasta 3 proyectos en paralelo asignando 12 horas semanales a cada uno</li> <li>- 4 horas semanales de gestión y reportería interna</li> </ul>
Jefe de Proyectos de Venta y Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá gestionar hasta 2 proyectos en paralelo con foco en aquellos con mayor complejidad asignando 12 horas semanales.</li> <li>- Gestión de otros proyectos y de su equipo a cargo (16 horas semanales)</li> </ul>
Consultor de Venta y Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá gestionar hasta 3 proyectos en paralelo asignando 12 horas semanales a cada uno</li> <li>- Gestión y reportería interna (4 horas semanales)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 16.2- COSTOS

Para los roles anteriormente definidos

Tabla 12 - Costos de recursos humanos

Cargo	Sueldo líquido	Sueldo Bruto
Gerente General	\$ 3.500.000	\$ 4.200.000
Jefe de Proyectos Digitales	\$ 2.800.000	\$ 3.360.000
Consultor de Proyectos Digitales	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000
Jefe de Proyectos de Venta Digital	\$ 2.400.000	\$ 2.880.000
Consultor de Venta Digital	\$ 1.400.000	\$ 1.680.000

Fuente: Elaboración propia

Para la definición de las rentas para cada cargo se tomaron referencias desde el estudio de remuneraciones 2023 de dos consultoras de reclutamiento relevante como lo son Michael Page y Robert Half.

### 16.3- PERSONAL REQUERIDO

Considerando el plan de ventas estimados previamente se requieren la siguiente cantidad de personas para cada período:

Tabla 13 - Personal requerido para la operación

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	1	1	1
Jefe de Proyectos de Venta Digital	1	1	1
Consultor de Venta Digital	1	1	1,5
Jefe de Proyectos Digitales	0	1	1
Consultor de Proyectos Digitales	0,5	1	1,5
<b>Dotación total</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que el personal se irá contratando a medida que se va necesitando por lo que se muestra en la tabla es la dotación al final del año, pero no quiere decir todo será contratado en el primer mes de cada año.

Adicionalmente, se considera la contratación de personal part time lo cual se representa como "0,5".

## 17- EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 17.1- TASA DE DESCUENTO

Para poder evaluar el atractivo del negocio para los inversionistas se debe definir una tasa de descuento adecuada que represente y valore de forma adecuada la rentabilidad que podrían obtener en otro negocio y la vez el riesgo de este mercado en particular. Para esto se va a utilizar el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Para el cálculo se requieren los siguientes datos:

- Tasa libre de Riesgo (Rf): Tasa de rendimiento de los activos libres de riesgo. Se utilizará la tasa de bonos del Banco Central de Chile a 10 años en UF: 2,62% (Banco Central de Chile, 2023)
- Beta ( $\beta$ ): Es un factor que mide el riesgo de un mercado específico respecto del riesgo general del mercado. Se utilizará el beta desapalancado de la industria de tecnología (Information Services): 1,28 (Damodaran, 2023)
- Rentabilidad de Mercado (RM): Es el rendimiento que ha demostrado el mercado donde trabaja la firma en el último tiempo. Para este caso se utilizará el rendimiento de los últimos 12 meses del Índice General de Precios de las Acciones (IGPA) que es del 7,95% entre Septiembre 2023 y Octubre 2022. (Banco Central de Chile, 2023)

Para el cálculo del CAPM se aplica la siguiente fórmula:

*Ecuación 3 - Cálculo de CAPM*

$$CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) = 9,4424$$

## 17.2- EVALUACIÓN FINANCIERA

Para construir la evaluación del proyecto se tomaron en cuenta todos los ingresos y costos explicados durante los capítulos anteriores y se realizó una proyección de flujo de caja hasta el año 7 obteniendo a su vez el cálculo del VPN (Valor presente neto) para el proyecto:

*Tabla 14 - Evaluación económica (UF)*

<b>PROYECTO PURO</b>	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ingresos por ventas</b>		1.938	3.732	4.852	5.531	6.305	7.188	8.194
<b>Costos fijos</b>		-2.651	-3.401	-3.884	-4.406	-5.000	-5.678	-6.451
Asesoría legal y contable		-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36
Canales digitales		-92	-92	-92	-92	-92	-92	-92
Linkedin Sales Navigator		-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22
Membresía asociaciones		-12	-12	-12	-13	-14	-14	-15
Sueldos		-2.489	-3.238	-3.722	-4.243	-4.837	-5.514	-6.286
<b>Costos variables</b>		-550	-672	-867	-988	-1.126	-1.284	-1.464
Prospección ventas		-150	-210	-293	-333	-380	-433	-494
Oficina		-22	-31	-43	-49	-56	-63	-72
Viáticos		-104	-146	-203	-231	-264	-301	-343
Licencias		-11	-11	-11	-13	-15	-17	-19
Reclutamiento		-142	-107	-83	-94	-108	-123	-140
Asesores especialistas		-120	-168	-234	-267	-304	-347	-395
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		-1.263	-342	101	137	179	226	280
Impuestos		0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad después impuestos</b>		-1.263	-342	101	137	179	226	280
<b>Flujo de caja operacional</b>		-1.263	-342	101	137	179	226	280
Pérdidas acumuladas		-1.263	-1.605	-1.504	-1.366	-1.188	-962	-682

Inversión	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Inversión fija</b>	<b>-127</b>		<b>-27</b>		<b>-82</b>			
Notebook	-41		-27		-82			
Reclutamiento	-83							
Creación de empresa	-1							
Dirección tributaria	-2							
Inv. Capital Trabajo	-1.263	-342						
Rec. Capital Trabajo								
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-1.390</b>	<b>-342</b>	<b>-27</b>	<b>0</b>	<b>-82</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Flujo de caja	<b>-1.390</b>	<b>-1.605</b>	<b>-369</b>	<b>101</b>	<b>55</b>	<b>179</b>	<b>226</b>	<b>280</b>
---------------	---------------	---------------	-------------	------------	-----------	------------	------------	------------

<b>VPN</b>	<b>-2.655</b>
------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo un VPN negativo de -2.655 UF, lo que muestra que el negocio, tal como fue planteado, no es rentable y por lo tanto no es aconsejable realizar la inversión.

### 17.3- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La variable que mayor peso tiene dentro de los costos del proyecto es el monto que se paga en sueldos para el personal, dado esto se realizó un análisis de sensibilidad para ver cuanto impactaría en el VPN una posible disminución de los sueldos, con el siguiente resultado:

Tabla 15 - Análisis de sensibilidad sueldos

Porcentaje de disminución	0%	5%	10%	20%
VPN	<b>-2.655</b>	<b>-1.007</b>	509	3.542

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se puede apreciar que una disminución del 10% ya es suficiente para que el proyecto pase a tener un VPN positivo y comience a ser atractivo como inversión, si la disminución fuese de un 20% ya entonces el VPN sobrepasa las UF 3.500 y definitivamente sería un negocio con un resultado proyectado muy positivo. Esto demuestra la alta relevancia de los sueldos sobre el resultado de la compañía lo cual hace sentido al considerar que se trata de un negocio que se basa en disponibilizar la asesoría y tiempo de personas a estar con el cliente y por lo tanto mientras menor sea el costo de este tiempo, mejor será el resultado del negocio.

Una segunda variable que es relevante de analizar es ver si un aumento de ventas podría generar mejores resultados, el problema para este caso puntual es que un aumento de venta es prácticamente proporcional al aumento de costos de sueldo por lo que es esperable que el impacto no sea tan relevante:

Tabla 16 - Análisis de sensibilidad Ventas

Porcentaje de aumento	0%	5%	10%	20%
VPN	<b>-2.655</b>	<b>-618</b>	<b>-229</b>	550

Al apreciar los resultados que se ven en la tabla 16, aún con un 20% de aumento de ventas se obtiene un VPN bastante poco atractivo para el tamaño de la inversión necesaria ya que apenas es de 550 UF. Esto muestra que, aunque se hicieran esfuerzos mayores para aumentar la proyección de ventas de la compañía el resultado final del proyecto se mantendría más o menos en la misma línea.

## **18-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **18.1- CONCLUSIONES**

La principal conclusión del estudio y plan de negocio realizado es que una consultora que ayude a aumentar la digitalización de las empresas pequeñas dentro de Chile no es un negocio rentable en este momento y esto se debe principalmente a que el gasto asociado al pago de sueldos representa un 77% de los ingresos lo que perjudica fuertemente el margen del negocio. Una de las razones de porque sucede esto es porque posterior a la pandemia muchas empresas han optado por potenciar sus canales digitales lo que ha hecho que los salarios del personal experto en temas de tecnología y digitalización haya aumentado bastante durante los últimos años.

Al combinar lo anterior con el hecho de que la capacidad de pago de las empresas del mercado objetivo es limitada al ser empresas de un tamaño pequeño y con márgenes más bien ajustados explica porque el negocio termina no siendo rentable para una posible inversión.

Como contraparte positiva, se concluyó que en general una empresa como la planteada no requiere de gran inversión fija ni de inversión en activos para lograr funcionar. Hoy en día es posible teletrabajar lo que permite no tener oficinas y a su vez es posible externalizar la mayoría de los servicios de apoyo por lo que la inversión en activos o en personas no asociadas al negocio se reduce muchísimo.

Así mismo, es importante destacar que un potencial aumento sustancial de las ventas no mejora de forma relevante la rentabilidad del negocio, esto se debe a que la cantidad de proyectos vendidos es proporcional a la cantidad de personal necesario para dichos proyectos, por lo tanto, en este caso una mayor venta conlleva un gasto proporcional en sueldos de personal y en general tiende a mantener los resultados obtenidos en este ejercicio.

Por último, se pudo determinar que existe una necesidad real de parte de las empresas pequeñas que tienen la intención de avanzar y aumentar su nivel de utilización de herramientas digitales y que incluso están dispuestos a disponer de un presupuesto para esto, por lo que es un mercado que existe y que sigue requiriendo una fórmula o plan de

negocio que permita ayudar a que estas empresas logren sus objetivos de forma sustentable.

## **18.2- RECOMENDACIONES**

Existen diversas alternativas que podrían hacer que este negocio obtenga mejores resultados y que podrían ser exploradas en una siguiente evaluación.

La primera recomendación es ajustar el mercado objetivo a un mercado con una mayor capacidad de pago, el plan de negocio presentado se enfoca en empresas de tamaño pequeño con una capacidad de pago bastante limitada, sin embargo, al cambiar el mercado objetivo por empresas mayores es posible cobrar un monto mayor por los servicios ofrecidos y por lo tanto se obtendría una mayor rentabilidad ante un esfuerzo similar con la misma cantidad de personas contratadas por la consultora.

Una segunda recomendación es evaluar realizar el mismo tipo de asesorías pero asignando menos tiempo de cada consultor a los proyectos, en el análisis realizado se propone asignar 12 horas por semana de consultoría por cada proyecto, esto fue estimado en base a la investigación de mercado, la necesidad de los clientes y el conocimiento experto en la materia, sin embargo, si se encuentra una forma que permita asignar menos horas de cada persona podría ayudar a mejorar los resultados del análisis financiero. Una alternativa para avanzar en este camino es acotar los mercados en los cuales la consultora se desempeña y por lo tanto avanzar en la estandarización de los servicios ofrecidos enfocándose específicamente en 1 o 2 tipo de industrias y de necesidades puntuales. Al ser cada proyecto muy similar al anterior el tiempo de dedicación de las personas debería tender a disminuir y por lo tanto una misma persona podría tomar más proyectos en paralelo.

Por último, otra recomendación sería ver la alternativa de complementar los servicios ofrecidos con otras necesidades que puedan tener la empresa de forma de poder realizar cross-selling de servicios a la misma empresa y con esto ir generando mayores ingresos, algunas alternativas para esto podría ser realizar capacitaciones en temas de tecnología o de transformación digital que puedan servir como ingresos complementarios.

## Bibliografía

1. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). *Estrategia de transformación digital Chile Digital 2035*  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/estrategia\\_de\\_transformacion\\_digital\\_chile\\_2035\\_.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/estrategia_de_transformacion_digital_chile_2035_.pdf)
2. UnivDatos Market Insights (Septiembre 2021). *Latin America Digital Transformation Market Is Expected To Foresee Significant Growth. Brazil To Lead The Growth* <https://univdatos.com/latin-america-digital-transformation-market/>
3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). Datos y hechos sobre la transformación digital  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf)
4. Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R.(2011), *Administración Estratégica. Un enfoque integral*
5. Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2011), *Generación de modelos de negocio*
6. White, Stephen A. & Miers, Derek(2009), *Guía de referencia y modelado BPMN*
7. Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2013), *Fundamentos de marketing*
8. Comité de comercio electrónico (2021), *Índice de transformación digital de empresas* <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/10/ITD2021-final.pdf>
9. Diario Financiero (Enero, 2023), *Digitalización: Ciberseguridad se alza como una de las prioridades de las PYME en 2023* <https://www.df.cl/df-lab/sostenibilidad/digitalizacion-ciberseguridad-se-alza-como-una-de-las-prioridades-de>
10. Markets and markets (Marzo 2023). *Digital transformation market by ocomponent, technology, deployment mode, organization size, business function, vertical and región – Global forecast to 2027*  
<https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-transformation-market-43010479.html>
11. Facts and Factors (2021) *Facts and Factors market research report*  
<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/09/30/2306218/0/en/Expanding-at-7-5-CAGR-Digital->

Transformation-Consulting-Market-Size-Estimated-to-Reach-USD-11-Billion-by-2026-Facts-Factors.html

12. Mckinsey & Company (Agosto 2022), *Mckinsey Technology Trends Outlook 2022*,  
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202022/mckinsey-tech-trends-outlook-2022-full-report.pdf>
13. Accenture (2023), *Creating value in all directions – Annual Report*
14. CGI (2023), *Fiscal 2022 results*
15. Globant (2023), *2022 Integrated Report*
16. PWC (2023), *Global Annual Review 2022. A year of Solving Together*
17. Deloitte (2023), *2022 Global Impact Report*
18. Capgemini (202), *Integrated Annual Report 2021*
19. NTT data Everis (2023), *Enviroment – Social – Governance Informe 2022*
20. Diario Financiero (Mayo, 2023) *Chile esquivaría recesión en 2023: Hacienda mejora proyección de PIB pero ajusta 2024*  
<https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/chile-esquivaria-recesion-en-2023-hacienda-mejora-proyeccion-de-pib>
21. Banco central (Abril, 2023) *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023*  
<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023>
22. Diario Financiero (Septiembre, 202) *Chile envejece: cerca de un tercio de la población serán personas mayores para 2050.*  
<https://www.df.cl/economia-y-politica/pais/chile-envejece-cerca-de-un-tercio-de-la-poblacion-seran-personas#:~:text=Chile%20envejece%20y%20lo%20har%C3%A1,32%2C1%25%20en%202050.>
23. Energías renovables (Enero,2023) *2022, un año de récords para las renovables en Chile*  
<https://www.energias-renovables.com/panorama/2022-un-ano-de-records-para-las-20230110>

24. Robert Half (Octubre, 2023) *Guía Salarial 2023*  
<https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>
25. Michael Page (2023) *Estudio de Remuneración Technology Chile 2023*
26. Damodaran (2023), *Betas by Sector*  
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
27. Banco Central de Chile (2023), *Base de datos Estadísticos*  
<https://si3.bcentral.cl/siete>

## ANEXOS

### ANEXO A – PAUTA DE ENTREVISTA

Modelo: Entrevista no estructurada en profundidad a 8 dueños de empresas y tomadores de decisión del grupo objetivo de la consultora (pequeñas y medianas empresas). La entrevista tendrá un tiempo estimado de 1 hora.

Se definen 6 objetivos y un set de preguntas tentativas asociadas para guiar la conversación:

#### Objetivos y preguntas

Objetivo 1: Definir nivel de digitalización de la empresa

Preguntas asociadas

- ¿Qué herramientas tecnológicas/digitales usan actualmente?
- ¿Tienes una estrategia digital para los próximos años?
- Aproximadamente, ¿cuánto es el presupuesto anual de tecnología?

Objetivo 2: Estimar conocimiento de herramientas digitales disponibles

Preguntas asociadas

- ¿Cuáles herramientas digitales has pensado en implementar o te gustaría poder evaluar para implementar?
- ¿Conoces herramientas digitales que utilicen competidores u otros actores del mercado?

Objetivo 4: Definir potenciales beneficios de transformación digital

Preguntas asociadas

- ¿Cuáles son los principales desafíos para tu negocio durante los próximos años?
- ¿Utilizas hoy en día la tecnología para mejorar la eficiencia y/o bajar los costos?
- ¿Qué porcentaje de sus ventas son digitales?
- ¿Existe preocupación por la seguridad de los datos de sus clientes/proveedores?

Objetivo 5: Identificar bloqueantes para implementar en transformación digital

Preguntas asociadas

- ¿Qué le ha impedido implementar nuevas tecnologías?

- ¿Tiene un presupuesto para tecnología? ¿Ha aumentado los próximos años?
- ¿Ha evaluado proyectos de transformación digital anteriormente?

Objetivo 6: Levantamiento de interés y capacidad de contratar de servicios de consultoría

Preguntas asociadas

- ¿Ha contratado servicios de consultoría antes?
- ¿Cuáles han sido las principales variables al considerar contratarlos?
- ¿Por qué nunca ha contratado uno?
- ¿Estaría dispuesto a invertir en un proceso así?
- ¿Cómo definiría el éxito de una consultoría?

Objetivo 7: Determinar la intención de pago por lo servicios potencialmente ofrecidos

Preguntas asociadas

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una consultoría estratégica en digitalización? ¿Qué te parece 50UF?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una asesoría en implementación de proyectos digitales? ¿Qué te parece 24 UF al mes?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una asesoría en gestión de ventas por canales digitales? ¿Qué te parece 25 UF al mes?
- ¿Qué piensas de pagar un fee adicional condicionado al cumplimiento de resultados?

### ANEXO B - Lista de entrevistados

Nombre	Rol	Tipo de empresa	Fecha
Hernán Mora	Dueño de Petra Dental	Clínica odontológica	25/5/23
Alberto Munizaga	Dueño de Robomatic	Diseño, ensamblaje y venta de drones industriales	25/5/23
Felipe Zeballos	Dueño de Go Pets	Veterinaria y venta de artículos para mascotas	29/5/23
Rodrigo Herrera	Dueño de LH Abogados	Estudio de abogados	29/5/23
Rodrigo Sánchez	Gerente comercial Química del Sur	Venta de insumos químicos industriales	30/5/23
Josué Brito	Dueño de ImmerX	Consultora de implementación lean	25/5/23
Fernando Ocaranza	Dueño de Inmobiliaria Rio Quiapo	Constructora e Inmobiliaria	2/6/23
Sofía Makaus	Dueña de Estudio Jurídico Makaus	Estudio de abogados	3/6/23

## ANEXO C – Proyección de venta

### Año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proyectos vendidos por mes	0	0	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3
Proyectos en ejecución	0	0	1	2	3	5	6	7	7	7	7	8
Proyectos terminando	0	0	0	0	0	1	1	1	3	2	2	2
Ingresos mensuales (UF)	0	0	24	48	72	120	144	168	168	168	168	192
Ingresos por cierre proyecto (UF)	0	0	0	0	0	55	55	55	170	110	110	110
Ingresos totales (UF)	0	0	24	48	72	175	199	223,1	338	278	278	302

### Año 2

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Proyectos vendidos por mes	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3
Proyectos en ejecución	8	8	7	7	7	8	8	8	7	7	7	8
Proyectos terminando	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2
Ingresos mensuales (UF)	192	192	168	168	168	192	192	192	168	168	168	192
Ingresos por cierre proyecto (UF)	110	110	230	110	110	110	110	115	230	110	110	115
Ingresos totales (UF)	302	302	398	278	278	302	302	307	398	278	278	307

### Año 3

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Proyectos vendidos por mes	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
Proyectos en ejecución	9	10	9	9	9	10	10	10	10	11	11	12
Proyectos terminando	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3
Ingresos mensuales (UF)	216	240	216	216	216	240	240	240	240	264	264	288
Ingresos por cierre proyecto (UF)	110	110	230	170	170	110	170	170	230	165	170	165
Ingresos totales (UF)	326	350	446	386	386	350	410	410	470	429	434	453