



**UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INFORMÁTICA

**MODELO EMPRESARIAL DE ASESORÍA DE  
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN BAJO LA  
MIRADA DEL COACHING.**

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil en Computación e  
Informática

Autor:

Diego Alonso Carrasco Robles

Profesor Guía:

Sr. Mario Herrera Rifo

Miembros de la Comisión Evaluadora:

Sr. Daniel Campos Domínguez

Sr. Cristian Olivares Rodríguez

Santiago de Chile, 2011

# Dedicatoria

*“El verdadero progreso es el que pone la tecnología al alcance de todos”*

Henry Ford (1863-1947)

Empresario e Ingeniero Estadounidense.

Dedico el trabajo y mi esfuerzo plasmado en esta Memoria, a mi familia por ser la fuerza que me permite seguir progresando y cumpliendo mis sueños.

A los amigos que conocí en el camino de hacer realidad este sueño.

A los amigos que la vida me ha regalado para acompañarme en los momentos en que los sueños se vuelven inalcanzables, y para guiarme en los momentos en que los sueños vuelven a ser parte de la realidad.

# Agradecimientos

*“Cuando nacemos, más que un recipiente vacío que ha de llenarse a lo largo de la vida, somos como una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble”*

Sir John Whitmore  
Cofundador del *Coaching*

En primer lugar, agradezco a mi familia por ser el pilar que sostiene el camino de mi recorrido en la vida.

Gracias Padres, por regalarme a diario el valor de la experiencia, el compromiso, la perseverancia, la decisión, y la importancia de hacer bien las cosas hasta el último momento. Gracias Hermano, por ser mi compañero de aventuras y mi ejemplo a seguir.

Gracias Tío, Tía y Abuelita por el apoyo incondicional durante esta travesía.

A todos quienes hicieron posible la realización de este trabajo, por sus consejos, su experiencia, sus correcciones y los momentos dedicados a él. En especial a la Profesora Maricarmen Osorio por su disposición y ayuda, y al Profesor Mario Herrera por compartir su experiencia y orientar mi trabajo.

Por último, a los profesores que participaron en mi formación como ingeniero a lo largo de estos 6 años, compartiendo su experiencia, conocimiento y anécdotas.

## Contenido Resumido

Resumen.....	13
Introducción .....	14
Justificación.....	16
Alcances .....	19
Objetivos .....	20
Capítulo 1. Análisis Estratégico de la Industria .....	21
Capítulo 2. Estudio de Mercado .....	52
Capítulo 3. Plan de Marketing.....	94
Capítulo 4. Plan de Operaciones y Metodología de <i>Coaching</i> .....	128
Capítulo 5. Plan de Recursos Humanos .....	180
Capítulo 6. Plan Financiero .....	194
Conclusiones Generales .....	224
Gestión del Proyecto .....	228
Bibliografía .....	238
Anexos .....	241

# Contenido Detallado

<b>Resumen</b> .....	<b>13</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>14</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>16</b>
<b>Alcances</b> .....	<b>19</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>20</b>
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
<b>Capítulo 1. Análisis Estratégico de la Industria</b> .....	<b>21</b>
1.1 Descripción de la Industria .....	22
1.1.1 Competidores .....	22
1.1.2 Operación de la Industria Mediante Entidades Gubernamentales y sus Agentes Operadores .....	25
1.1.3 Financiamiento CORFO.....	26
1.2 Análisis Externo de la Industria .....	27
1.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	27
1.3 Análisis Interno del Negocio .....	45
1.3.1. Análisis Interno del Negocio .....	45
1.3.2. Cadena de Valor de Porter.....	46
1.3.3. Definición de Fortalezas para el Negocio.....	48
1.3.4. Identificación de Debilidades para el Negocio .....	50
1.3.5. Conclusiones de Análisis Interno del Negocio .....	51
<b>Capítulo 2. Estudio de Mercado</b> .....	<b>52</b>
2.1 Metodología de Investigación.....	53
2.1.1 Fase I: Determinación del Problema de Investigación .....	53
2.1.2 Fase II: Establecimiento del Diseño de Investigación.....	55
2.1.3 Fase III: Ejecución del Diseño de Investigación.....	66
2.1.4 Fase IV: Comunicación de Resultados.....	70
2.1.5 Mercado Potencial y Meta.....	87
2.1.6 Limitaciones del Estudio .....	89
2.1.6 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio de Mercado.....	90
<b>Capítulo 3. Plan de Marketing</b> .....	<b>94</b>
3.1 Metodología del Plan de Marketing .....	94

3.1.1 Segunda FASE: Decisiones Estratégicas de Marketing .....	96
3.1.2 Tercera Fase: Decisiones Operacionales de Marketing (Marketing Táctico o Marketing Mix) .....	106
3.2 Conclusiones del Plan de Marketing .....	126
<b>Capítulo 4. Plan de Operaciones y Metodología de <i>Coaching</i> .....</b>	<b>128</b>
<b>Parte I: Metodología de <i>Coaching</i> para el Desarrollo de Proyectos .....</b>	<b>129</b>
4.1 Marco Teórico .....	129
4.1.1 Antecedentes Históricos, Definiciones y Aplicaciones del <i>Coaching</i> .....	129
4.1.2 Resumen de Entrevista a Experto en <i>Coaching</i> .....	140
4.1.3 Beneficios del <i>Coaching</i> dentro de la Estrategia de COACHINTEC .....	143
4.2 Metodología.....	144
4.2.1 Conocer la Empresa .....	145
4.2.2 Llevar el <i>Coaching</i> a la Empresa .....	148
4.2.3 Diseñar Actividades .....	152
4.2.4 Desarrollar Actividades .....	154
4.2.5 Controlar - Evaluar - Proponer .....	156
4.3 Condiciones Generales del <i>Coaching</i> y la Metodología .....	157
4.3.1 Condiciones de la Organización y del Ambiente .....	158
4.4 Limitaciones y Riesgos de la Metodología.....	158
4.5 Recomendaciones para Aplicar la Metodología .....	159
<b>Parte II: Operación del Negocio bajo ITIL .....</b>	<b>160</b>
4.1 Marco Teórico .....	160
4.2 Uso de ITIL en el Proyecto.....	164
4.3 Conceptos y Definiciones Importantes de ITIL.....	165
4.4 Diseño del Servicio .....	166
4.4.1 Plano de servicios .....	167
4.4.2 Catálogo de Servicios.....	169
4.5 Transición del Servicio.....	175
4.6 Operación del Servicio .....	177
4.6.1 Gestión de Incidentes .....	177
4.6.2 Gestión de Problemas.....	178
<b>Capítulo 5. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>180</b>
5.1 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos .....	181
5.2 Gestión de Recursos Humanos: Etapa de Puesta en Marcha .....	182
5.2.1 Estructura Organizacional: Puesta en Marcha .....	182

5.2.2 Descripción de Funciones Principales y Perfil .....	184
5.2.3 Sueldos .....	187
5.3 Gestión de Recursos Humanos: Etapa de Consolidación .....	188
5.3.1 Estructura Organizacional .....	189
5.3.2 Descripción de Funciones y Perfil .....	189
5.3.3 Sueldos .....	191
5.4 Criterio de Contratación de Personal .....	191
5.5 Externalización de Funciones .....	192
5.6 Conclusiones del Plan de Recursos Humanos .....	193
<b>Capítulo 6. Plan Financiero .....</b>	<b>194</b>
6.1 Plan de Inversiones .....	195
6.1.1 Inversiones para Puesta en Marcha .....	195
6.1.2 Inversiones para Consolidación .....	197
6.2 Estimación de Demanda e Ingresos .....	199
6.3 Egresos .....	201
6.3.1 Egresos para Etapa de Puesta en Marcha .....	201
6.3.2 Egresos para Etapa de Consolidación .....	204
6.4 Capital de Trabajo .....	207
6.5 Depreciación .....	208
6.6 Financiamiento .....	209
6.7 Flujo de Caja .....	210
6.8 Análisis de Sensibilidad .....	213
6.8.1 Sensibilidad para la Tasa de Descuento .....	214
6.8.2 Sensibilidad para la Demanda .....	215
6.8.3 Sensibilidad para el Precio de Oferta .....	216
6.8.4 Sensibilidad para el Sueldo .....	217
6.9 Punto de Equilibrio .....	218
6.9 Resultados y Conclusiones del Análisis Financiero .....	222
<b>Conclusiones Generales .....</b>	<b>224</b>
<b>Gestión del Proyecto .....</b>	<b>228</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>238</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>241</b>
Anexo 1. Solicitud de Formal de Información según Ley de Transparencia N° 20.285... 241	
Anexo 2. Cuadro Comparativo de Soluciones de Gestión Informática .....	243
Fuente: Elaboración propia .....	243

Anexo 3. Cadena de Valor de Porter para la Empresa .....	244
Anexo 4. Cuadro Comparativo de Tipos de Diseños Investigativos Posibles .....	245
Anexo 5. Cuadro Comparativo de Herramientas Cualitativas.....	246
Anexo 6: Detalle de Encuesta Realizada.....	247
Anexo 7. Detalle de Resultados (Tabulación Directa y Cruzada) .....	252
Anexo 8. Entrevista a Experto en TI.....	258
Anexo 9. Entrevista a Experto en Coaching Ontológico.....	261
Anexo 10: Cotizaciones para Arriendo de Oficina .....	263
Anexo 11. Detalle de Cálculo de Depreciación.....	265
Anexo 12. Comunicado Oficial a Solicitud de Información Formal para Obtener el Número de Empresas por Comuna de la Región Metropolitana. ....	266
Anexo 13. Formulario Propuesto para Gestión de Problemas .....	267
Anexo 14. Formulario Propuesto para Gestión de Incidentes .....	268
Anexo 15: Proceso de Metodología para Asesoría .....	269
Anexo 16. Flujo de Caja Proyecto con Financiamiento Compartido.....	270
Anexo 17. Flujo de Caja Proyecto Puro.....	271
Anexo 18. Actividades de Gestión del Proyecto .....	272
Anexo 19. Actividades de Desarrollo del Plan de Negocios .....	273



## Índice de Figuras, Tablas y Ecuaciones

Ecuación 1: Ecuación para el cálculo de muestras de poblaciones finitas .....	63
Ecuación 2: Ecuación para el cálculo del precio final de los servicios .....	119
Ecuación 3: Ecuación de disponibilidad del servicio.....	171
Ecuación 4: Ecuación de confiabilidad del servicio.....	171
Ecuación 5: Ecuación de confiabilidad del servicio.....	173
Ecuación 6: Ecuación de confiabilidad del servicio.....	175
Ecuación 7: Ecuación para cálculo de punto de equilibrio de ventas .....	219
Figura 1: Actividades económicas para servicios informáticos.....	22
Figura 2: Brecha en el uso por tipos de Software utilizados por las empresas (Año 2006) .....	38
Figura 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la industria.....	44
Figura 4: Metodología Utilizada en Estudio de Mercado.....	53
Figura 5: Plano de Santiago con estrategia de sectorización para toma de muestras.....	67
Figura 6: Proceso para la toma de encuesta.....	68
Figura 7: Estructura de preguntas para entrevista .....	69
Figura 8: Metodología utilizada en el plan de marketing.....	94
Figura 9: Características de un buen nombre de marca.....	99
Figura 10: Logo de la empresa .....	100
Figura 11: Fundamentos de las 4 P del marketing .....	106
Figura 12: Estrategia para fijación de precios .....	114
Figura 13: Ciclo de vida del servicio .....	163
Figura 14: Concepto 4P de ITIL .....	166
Figura 15: Plano de servicios para COACHINTEC .....	167
Figura 16: Procesos para la gestión de recursos humanos.....	181
Figura 17: Organigrama para etapa de puesta en marcha.....	183
Figura 18: Organigrama para etapa de consolidación .....	189
Figura 19: Metodología de trabajo.....	228
Gráfico 1: Cantidad de consultores asociados a CORFO.....	23
Gráfico 2: Número de empresas PYME en la Región Metropolitana .....	28

Gráfico 3: Presupuesto de TI como porcentaje de la facturación .....	30
Gráfico 4: Cantidad de usuarios de Internet en Chile .....	31
Gráfico 5: Uso de Software según tamaño de las empresas (Años 2002 y 2006).....	37
Gráfico 6: Estructura de las transacciones de la economía digital 2008 .....	42
Gráfico 7: Herramientas de TI existentes en los negocios .....	74
Gráfico 8: Uso de herramientas de TI en el negocio.....	75
Gráfico 9: Conocimientos de Tecnologías del encargado del negocio .....	77
Gráfico 10: Percepción sobre el uso de TI en empresas.....	78
Gráfico 11: Razones de no contratación de asesorías en TI .....	79
Gráfico 12: Razones de no contratación de asesorías en TI .....	80
Gráfico 13: Medio de contacto-elección para empresa de asesoría .....	81
Gráfico 14: Interés en contratación de nueva empresa de asesoría estratégica .....	83
Gráfico 15: Áreas de interés del negocio para el servicio de asesoría estratégica .....	84
Gráfico 16: Disposición de pago para servicios de asesoría estratégica .....	85
Gráfico 17: Formas de pago para entrega de servicio de asesoría estratégica .....	86
Gráfico 18: Ingresos anuales promedio para recursos humanos en TI.....	118
Gráfico 19: Ingresos anuales promedio para recursos humanos en TI para cálculo de sueldo.....	187
Gráfico 20: Punto de equilibrio para servicios de monitoreo .....	220
Gráfico 21: Punto de equilibrio para servicios de asesoría estratégica .....	221
Gráfico 22: Relación horas de esfuerzo versus actividades.....	232
Tabla 1: Estadística de ventas para empresas y su evolución entre años 2005 y 2009 .....	28
Tabla 2: Relación entre objetivos, áreas de contenido, variables a estudiar para el estudio de mercado.....	55
Tabla 3: Cuantificación de Población Meta por comunas de la Región Metropolitana .....	61
Tabla 4: Ruta de muestreo por cada comuna.....	67
Tabla 5: Mercado Potencial y Población Meta .....	87
Tabla 6: Estimación de demanda .....	88
Tabla 7: Promedio de valor en el mercado para servicios .....	115
Tabla 8: Precios referenciales para servicios .....	116
Tabla 9: Valor estimado para Hora-Hombre para la participación dentro del proyecto .....	118
Tabla 10: Ejemplo de cobro para servicio de asesoría .....	120
Tabla 11: Presupuesto anual destinado a <i>merchandising</i> .....	122
Tabla 12: Cotización de publicaciones en medios electrónicos.....	122

Tabla 13: Tabla para priorización de incidentes .....	178
Tabla 14: Sueldos para etapa de puesta en marcha .....	188
Tabla 15: Sueldos para la fase de consolidación .....	191
Tabla 16: Criterio de contratación de personal por demanda .....	192
Tabla 17: Inversión en equipamiento de oficina.....	195
Tabla 18: Inversiones para ambiente informático.....	196
Tabla 19: Inversión de registro de marca y constitución de la empresa.....	196
Tabla 20: Inversión en equipamiento de oficina para consolidación .....	197
Tabla 21: Inversión tecnológica para consolidación .....	197
Tabla 22: Inversión en equipamiento de oficina para período 4.....	198
Tabla 23: Proyección de inversiones para horizonte de evaluación.....	198
Tabla 24: Proyección de demanda para el período de evaluación .....	200
Tabla 25: Proyección de ingresos para el horizonte de evaluación.....	201
Tabla 26: Gastos en insumos de oficina.....	202
Tabla 27: Costo de arriendo de oficina compartida .....	202
Tabla 28: Sueldos para puesta en marcha.....	203
Tabla 29: Gastos en publicidad.....	203
Tabla 30: Costo de almacenamiento de aplicativos .....	203
Tabla 31: Costos variables para la etapa de puesta en marcha .....	204
Tabla 32: Gastos en servicios básicos .....	204
Tabla 33: Gasto en arriendo de oficina .....	205
Tabla 34: Sueldos para la etapa de consolidación.....	205
Tabla 35: Costos variables para etapa de consolidación .....	206
Tabla 36: Resumen de costos fijos para el horizonte de evaluación .....	206
Tabla 37: Resumen de costos variables para el horizonte de evaluación .....	206
Tabla 38: Reajuste para cada ítem de costo.....	207
Tabla 39: Depreciación en el horizonte de evaluación.....	208
Tabla 40: Detalles crédito para financiamiento en Banco Estado.....	209
Tabla 41: Detalle de crédito para financiamiento en Banco de Chile .....	210
Tabla 42: Resumen de resultados del flujo de caja para proyecto puro .....	211
Tabla 43: Resumen de resultados del flujo de caja para proyecto con financiamiento compartido .....	211
Tabla 44: Tasas de descuento según riesgo del proyecto .....	211
Tabla 45: Resultado de indicadores financieros, proyecto puro .....	212
Tabla 46: Resultado de indicadores financieros, proyecto con financiamiento compartido .....	213

Tabla 47: Análisis de sensibilidad para la tasa de descuento .....	214
Tabla 48: Análisis de sensibilidad para la demanda .....	215
Tabla 49: Análisis de sensibilidad para el precio.....	216
Tabla 50: Análisis de sensibilidad para el sueldo .....	217
Tabla 51: Cálculo del punto de equilibrio para servicios de monitoreo.....	219
Tabla 52: Cálculo del punto de equilibrio para servicios de asesoría estratégica .....	220

## Resumen

El siguiente trabajo aborda la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios informáticos que permitan satisfacer las necesidades tecnológicas de empresas pequeñas y medianas, con la finalidad de mejorar su funcionamiento, lograr los objetivos del negocio o mejorar la gestión de su información.

Para concretar la idea de negocios y apuntar a la satisfacción de estas necesidades se planteó el desarrollo de un Plan de Negocios que permitiera evaluar la creación de una empresa de asesoría informática. La innovación está dada por la inclusión de especialistas en *Coaching* dentro de la entrega del servicio para entender la realidad y analizar la problemática del cliente desde el plano humano, y el enfoque de estos servicios hacia empresas de menor tamaño.

El Plan de Negocio incluyó un Análisis Estratégico que permitió conocer antecedentes estadísticos para situar el contexto de la problemática y la estructura de la industria de las Tecnologías de Comunicación (TI). También, un Estudio de Mercado para identificar necesidades sobre el uso actual de TI en las empresas, y la percepción de los empresarios hacia las empresas de asesoría. Con la información obtenida, pudo concretarse la realización de los planes sucesivos: Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero.

El proyecto logró establecer una forma de afrontar el proceso de asesoría tecnológica mediante la adaptación y aplicación de una metodología de *Coaching*, además de conocer la situación actual de las TI en empresas PYME de diversas comunas de la Región Metropolitana. Financieramente, pudo establecerse un VAN de \$21.488.441, una TIR de 15%, y un Período de Recuperación de la Inversión de 4 años para un horizonte de evaluación de 5 años. Estos indicadores muestran rentabilidad positiva del proyecto, y que se aporta a satisfacer las necesidades detectadas en el Estudio de Mercado, en especial para identificar los problemas de las personas al interior de las empresas y sus necesidades en torno al uso de la tecnología.

## Introducción

El presente documento muestra el trabajo realizado para la Memoria de Título de Ingeniería Civil en Computación e Informática, que consiste en el desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de una empresa de asesoría informática especialista en usar técnicas de *Coaching* para apoyar el entendimiento con el cliente, y así desarrollar soluciones tecnológicas que sirvan de mejor manera a sus necesidades.

Un plan de negocios busca diseñar el funcionamiento de una empresa, comenzando desde un análisis de la industria en la que se enmarcará el futuro negocio, la investigación del mercado en el que se ofrecerán los productos, y finalmente, la planeación de cuatro áreas básicas que son marketing, operaciones, recursos humanos, y finanzas.

El proyecto surge por la oportunidad de establecer un negocio dentro de industria de las Tecnologías de Información (TI), que ha experimentado un alto crecimiento debido a la actual necesidad que tienen las empresas por contar con herramientas informáticas que le permitan automatizar o agilizar procesos, y gestionar la información de una manera más rápida y eficiente.

Además, se enfrenta la posibilidad de acercar los servicios de asesoría estratégica en TI desde las grandes empresas hasta empresas pequeñas y medianas, junto con mejorar la forma de entregar los servicios de asesoría que tienen las empresas que pertenecen actualmente a la industria. Usando antecedentes basados en diversas fuentes estadísticas y estudios publicados por entidades como el Centro de Estudios Tecnológicos de la Pontificia Universidad Católica, el Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Ministerio de Economía, ente otros, se plantearon los objetivos para la creación de una empresa que entregará servicios de asesoría estratégica para negocios de tamaño pequeño-mediano, apoyada por una propuesta de valor innovadora para acceder al mercado de las asesorías tecnológicas en empresas de comercio minorista.

La propuesta se desarrolla como un cambio de perspectiva desde la actual manera de visualizar al cliente, quitando relevancia a las tecnologías para dar preponderancia al entendimiento del cliente y el conocimiento de sus problemas dentro de la organización. El foco de la diferenciación estará dado por el contexto personal del cliente, las relaciones sociales y la comunicación dentro de su organización para, en conjunto con el uso de TI, fomentar un cambio cultural que permita desarrollarse dentro de su mercado.

Por ello, se planteó la idea de que la disciplina del *Coaching* puede entregar las cualidades de entendimiento necesarias, y el desarrollo de las capacidades de los futuros usuarios de las herramientas que serán diseñadas o adaptadas especialmente por la empresa en creación, dentro de los servicios de asesoría estratégica e integral que se pretende entregar al cliente.

A continuación se muestra el detalle de los resultados obtenidos utilizando una metodología para un Plan de Negocios que se sustenta con el desarrollo de 6 etapas: Análisis Estratégico de la Industria, Estudio de Mercado, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y el Plan Financiero, para determinar finalmente si la idea planteada tiene una real posibilidad de concreción e incluso si la idea es rentable como inversión dentro de un horizonte de 5 años.

## Justificación

En la actualidad el avance de las tecnologías y sus beneficios han logrado que su uso sea altamente necesario en las empresas de todos los tamaños. Estas empresas son especialistas en sus áreas, y salvo las que pertenecen a la industria de TI o aquellas que pueden sustentar departamentos de informática interna, no cuentan con los conocimientos para implantar herramientas informáticas que apoyen sus procesos de negocios. Por ello, las empresas se ven la en la necesidad de contratar servicios profesionales dedicados a realizar asesorías de este tipo.

En Chile la incorporación de tecnologías para negocios de tamaño pequeño y mediano se encuentra en un nivel muy inferior a empresas de la misma categoría en países europeos y Estados Unidos (Centro de Estudios de la Economía Digital, 2009). Esta diferencia puede deberse a una cultura diferente o a una formación de la mentalidad de negocios muy diferente a la nuestra, incluso la brecha entre oferta y demanda es sustancialmente diferente, pero el factor clave está en la disposición de pago por parte de los clientes y los altos costos, valor e inversión que tienen los proyectos tecnológicos.

Los proyectos de este tipo, tienen un valor que va desde el \$1.000.000 aprox. o superior, dependiendo directamente del costo de la tecnología o la complejidad del proyecto. Estos valores hacen que la contratación de servicios sea posible para las grandes empresas porque tienen una mayor capacidad de pago e incluso porque sus prioridades son muy diferentes a las de empresas medianas o pequeñas. Mientras las pymes tienen prioridades como: generar ventas y tener la suficiente liquidez para solventar sus gastos, las grandes tienen áreas dedicadas exclusivamente a la innovación y el desarrollo.

En este sentido se hace visible la oportunidad de enfrentar un acercamiento tecnológico a las empresas de menor tamaño, agregando una propuesta de valor diferente acompañada de servicios pensados especialmente para este segmento.



Por otro lado, el ingreso de una nueva empresa de asesoría a la industria requiere de un importante factor de diferenciación. Las asesoras de prestigio, gran tamaño y tradición, se dedican a atender preferentemente a empresas grandes por lo que significa para ellos en cuanto a imagen y la posibilidad de cobrar altos precios que estas empresas pueden pagar perfectamente.

La relevancia de realizar este proyecto, está dada por la gran cantidad de empresas que componen el mercado objetivo, es decir, Pequeñas y Medianas Empresas de la Región Metropolitana, y que además tienen alguna necesidad que puede ser cubierta por los servicios a ofrecer. De acuerdo a cifras publicadas por el Ministerio de Economía, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Servicio de Impuestos Internos (SII), al año 2008 existían 900.846 empresas formales en todo Chile y en la Región Metropolitana 376.039. De estas empresas, un 78% aprox. corresponde a empresas pequeñas y medianas, o sea 293.280. Las necesidades de asesoría informática se reflejan en el bajo uso de TI para áreas de producción, relación con clientes y proveedores, y para labores de administración, ya que del total de empresas el uso para estos fines es de un 7,9%, un 8,4%, y un 17,9% respectivamente, en comparación con el alto porcentaje (63%) de uso destinado a productividad personal. (Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Septiembre, 2010)

Dentro de un análisis político, en términos de las necesidades del mercado, es importante mencionar que desde el Gobierno de la Presidenta Sra. Michelle Bachelet, se apoya la idea de realizar proyectos que entreguen servicios de acercamiento tecnológico a empresas de menor tamaño y menos recursos, comenzando por la creación del Comité de Ministros para el Desarrollo Digital<sup>1</sup>. Su Presidente era el Ministro de Economía de la época Sr. Alejandro Ferreiro, quien comenta en la Estrategia Digital 2007-2012 (Comité de Ministros Desarrollo Digital, 2007) lo siguiente: “Nuestra estrategia debe tener énfasis en la generación de impacto mediante uso más intensivo y profundo de TIC”. Cabe destacar que las políticas de los años venideros siguen la misma tendencia y se basan en la misma estrategia. En este documento se exponen también objetivos gubernamentales específicos entre los que destaca:

---

<sup>1</sup> Anexo 2: extracto de Instructivo presidencial que crea el comité de ministros para el desarrollo digital.

- *“Aumentar la competitividad de las empresas mediante el uso más profundo e intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)”.*
- *“Las empresas chilenas, especialmente las de menor tamaño, incorporarán TIC y harán uso más intensivo de ellas en todos sus procesos”.*
- *“La industria de las TIC se desarrollará para generar una mejor oferta”.*

La posibilidad de establecer este proyecto de negocios, y alinearlos con objetivos a nivel país, tiene sin duda una característica de valor importante en la contribución al desarrollo económico y social de Chile, ofreciendo el potencial uso de las Tecnologías de Información a clientes con el fin de aumentar la competitividad, mejorar su productividad y su rentabilidad. Las intenciones del actual Gobierno-durante la elaboración de este trabajo-, es que los siguientes Gobiernos sigan con la misma tendencia de desarrollo tecnológico para las empresas de menor tamaño.

Esta realidad permite situar la visión de negocios en un nicho que está abordado por muchas empresas pero que necesitan de un elemento diferenciador. A esto hay que agregarle, la percepción del usuario final hacia servicios de asesoría informática debido a las tasas de incumplimiento de expectativas en los proyectos a nivel internacional (The Standih Group) (eGovernment for Development) y nacional como pudo observarse en el estudio de mercado realizado, tanto en tiempo, costo y esfuerzo.

## Alcances

El alcance de este trabajo se enmarca en el desarrollo de un plan de negocios para una empresa de asesoría informática para empresas pequeñas y medianas. La realización de estudios y análisis de escenarios sólo tienen representatividad en la Región Metropolitana. Si bien en algunas etapas del proyecto se realizan análisis a nivel nacional, se hizo para contextualizar la realidad y la problemática a nivel país.

Este trabajo no contempla la evaluación o el desarrollo de sistemas de información para concretar los servicios creados para el negocio, ya que su definición responde a lo expresado como necesidad por parte del mercado potencial dentro del Estudio de Mercado. El proyecto como tal, aborda una planificación empresarial, y la creación de una propuesta de valor con la finalidad de establecer una ventaja competitiva basada en la diferenciación respecto al resto de los participantes de la industria de asesorías informáticas para Pymes.

# Objetivos

Para el desarrollo de esta Memoria se ha propuesto el siguiente objetivo general y los sucesivos objetivos específicos.

## Objetivo General

Desarrollar un modelo empresarial de asesoría en Tecnologías de la Información, cuyos servicios permitan ayudar a las empresas a optimizar sus procesos y a gestionar el uso de información.

## Objetivos Específicos

La definición de este nuevo modelo incluirá la concreción de los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar y analizar las actuales necesidades de empresas pequeñas y medianas sobre Tecnologías de Información en la Región Metropolitana, su uso actual, el conocimiento que tienen sobre ellas, el nivel de contratación de servicios de asesoría y su percepción hacia estos servicios.
2. Realizar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de asesoría en Tecnologías de la Información
3. Adaptar una metodología de *Coaching* para establecer la forma de entregar los servicios de asesoría del modelo empresarial.

## Capítulo 1. Análisis Estratégico de la Industria

Un análisis estratégico tiene como finalidad el estudio de puntos o factores de relevancia presentes en el medio, que puedan afectar positiva o negativamente al funcionamiento futuro del modelo empresarial en creación. Los factores estudiados pertenecen al medio externo de la industria, descrita a continuación, y al medio interno del negocio.

Para este proyecto se han definido los objetivos de análisis:

- Identificar amenazas del medio externo, que puedan afectar negativamente al atractivo del negocio durante su futura operación.
- Identificar oportunidades presentes en la industria que permitan explotar servicios para lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- Determinar fortalezas para el negocio en función de las oportunidades detectadas.
- Encontrar posibles debilidades para el futuro modelo de negocios que puedan hacer peligrar su inicio de operación.
- Identificar posibles medios de financiamiento para el proyecto o medios de financiamiento para que futuros clientes puedan contratar los servicios ofrecidos por la empresa de asesoría a crear.
- Identificar la industria y las empresas que la conforman puesto que serán la competencia para el modelo de negocios a crear.

## 1.1 Descripción de la Industria

Para comenzar con una descripción de la industria, es correcto definirla adecuadamente siendo ésta: Los Servicios Profesionales de Asesoría y Consultoría Integrales en Base a Tecnologías de Información y Comunicación para empresas PYME. En términos oficiales, el Servicio de Impuestos Internos (SII) agrupa a estas empresas de acuerdo a las siguientes actividades económicas:

Figura 1: Actividades económicas para servicios informáticos

Código	SERVICIOS INFORMÁTICOS	Afecto a IVA	Categoría Tributaria	Disponible Internet
722000	ASESORES Y CONSULTORES EN INFORMÁTICA (SOFTWARE)	NO	2	SI
724000	PROCESAMIENTO DE DATOS Y ACTIVIDADES RELACIONADAS CON BASES DE DATOS	ND	1	SI
726000	EMPRESAS DE SERVICIOS INTEGRALES DE INFORMÁTICA	ND	1	SI

Fuente: Sitio web del Servicio de Impuestos Internos [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

### 1.1.1 Competidores

Respecto a la competencia se puede decir que estará formada por todas aquellas empresas o personas naturales que ofrezcan servicios de asesoría informáticas en la Región Metropolitana de Santiago.

Competidores directos serán aquellas entidades que se encuentren en el mismo negocio o que ofrezcan los mismos servicios, mientras que los competidores indirectos serán aquellos con un modelo de negocios similar que esté basado en el uso de las tecnologías de Información, como por ejemplo los distribuidores de productos sustitutos<sup>2</sup>.

---

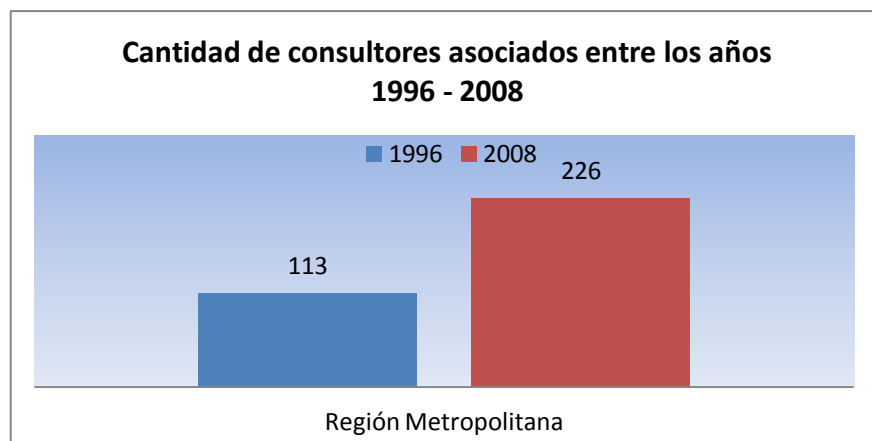
<sup>2</sup> Productos sustitutos para esta industria son todas las herramientas de software que apoyan la gestión y que son fabricados en forma masiva.

### 1.1.1.1. Competidores Directos

Al interior de la industria existe una amplia variedad de empresas consultoras de informática que entregan todo tipo de servicios relacionados a las tecnologías de información por lo que es fundamental reducir el análisis a los reales competidores, es decir, empresas o personas naturales que entreguen servicios de asesorías y/o consultorías basadas en servicios informáticos y que a su vez se encuentren en los registros de CORFO<sup>3</sup> como consultores.

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad total de consultores, tanto personas naturales como empresas asociados a CORFO. Parte de estos datos fueron obtenidos de la Tesis: “*Plan de Negocios para una Consultora en Rediseño de Procesos*” (Serra Espinoza, Abril, 2009):

Gráfico 1: Cantidad de consultores asociados a CORFO



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Registro Nacional de Consultores

---

<sup>3</sup> CORFO (Corporación de Fomento de la Producción). Creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional

Adicionalmente en los registros de CORFO, los consultores son segmentados de acuerdo a su área de especialización o su área de desempeño, y se clasifican por:

- Calidad
- Certificación
- Comercialización
- Diseño
- Financiero
- Gestión Ambiental y Producción Limpia
- Informática
- Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional
- Producción
- Recursos Humanos

Competidores son aquellos asociados a CORFO, y que pertenecen a los segmentos de Informática, y Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional, puesto que entregan servicios muy similares a los presupuestados a entregar por la empresa asesora de Tecnologías de Información con un enfoque en la entrega de servicios basada en el *Coaching*. También existen otros competidores como personas naturales o personas jurídicas que se dedican al mismo rubro y de acuerdo a los registro del Servicio Impuestos Internos, se estiman en más de 6.000. Para conocer este número se realizó una petición de información formal al Servicio de Impuestos Internos bajo la Ley de Transparencia N° 20.285<sup>4</sup>. (Ver Anexo N° 1)

---

<sup>4</sup> La Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, tiene como objetivo abrir la información de los organismos públicos a todas las personas. Fue promulgada el 11 de agosto de 2008 y entró en vigencia el 20 de abril de 2009.



### 1.1.1.2 Competidores Indirectos

Los competidores indirectos han sido definidos como toda empresa o persona que ofrezca productos sustitutos al servicio de asesoría informática, como por ejemplo: venta de software embasado o que realice desarrollo de software a pedido, pero que no cuente con un servicio de asesoría adicional al desarrollo.

En este sentido los servicios ofrecidos por competidores indirectos se enmarcan en:

- Comercialización y distribución de herramientas de software para gestión como ERP<sup>5</sup> (*Enterprise Resource Planing*), CRM<sup>6</sup> (*Customer Relationship Managment*) y SRM<sup>7</sup> (*Supplier Relationship Managment*).
- Empresas proveedoras de ASP<sup>8</sup> (*Application Service Provider*) o servicios de aplicaciones. Éstas se dedican a proporcionar servicios de software a múltiples clientes desde un centro de datos por medio de la red.
- Empresas dedicadas al desarrollo de software a pedido, sin establecer un proceso de asesoría hacia el cliente.

## 1.1.2 Operación de la Industria Mediante Entidades Gubernamentales y sus Agentes Operadores

En la actualidad CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), es un ejecutor directo de las diferentes políticas gubernamentales de Chile para apoyar a empresas de diversos rubros en ámbitos de emprendimiento e innovación. Este organismo dispone de una amplia gama de beneficios para que las empresas creadas o nuevos proyectos de negocios puedan concretar sus objetivos mediante el auspicio económico.

---

<sup>5</sup> Tipo de sistema de gestión que permite la administración y planificación de recursos empresariales. Su venta incluye diversos módulos que se enfocan en las áreas de la empresa.

<sup>6</sup> Tipo de sistema de gestión que permite la administración de la información de los clientes para gestionar estos datos en función del negocio.

<sup>7</sup> Tipo de sistema de gestión que permite controlar la información de los proveedores del negocio.

<sup>8</sup> Tipo de empresa que entrega servicios computacionales a través de la red. Se conoce también como software por demanda.

En el sitio web de CORFO se encuentra publicada la Guía de Instrumentos de Fomento Corporativo (Gobierno de Chile), donde se muestra una lista completa y separada por categorías de todos los programas de financiamiento con los que cuentan las entidades descritas anteriormente.

Las categorías son:

- Categoría Emprender.
- Categoría Mejorar.
- Categoría Innovar.
- Categoría Invertir
- Categoría Empleo.
- Categoría Exportar.

### 1.1.3 Financiamiento CORFO

Dentro de la categoría “Mejorar” del documento, CORFO ofrece el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) para Modernización Tecnológica de Pymes.

- **Objetivo:** “Apoyar la incorporación de herramientas de Tecnologías de la Información que le permitan a la empresa, a través de consultorías especializadas, mejorar su gestión”.
- **Dirigido a:** “Empresas productoras de bienes y servicios”.
- **Requisitos:** “Ventas anuales netas de hasta 100.000 UF”.
- **Financiamiento:** “El cofinanciamiento para cada Asistencia Técnica es de hasta un 50% del costo total de la consultoría, con un tope por empresa de \$3.750.000.”
- **Solicitud:** “Los interesados pueden solicitar el servicio a través de los agentes operadores intermediarios con los que trabaja CORFO”. El agente operador para proyectos tecnológicos es la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI).

Es posible ofrecer a los futuros clientes este fondo de financiamiento como una forma de subvencionar la inversión de los proyectos tecnológicos con la ventaja de reducir el pago hasta en un 50%, aumentando así el atractivo para contratar los servicios de asesoría de la empresa en creación.

## **1.2 Análisis Externo de la Industria**

### **1.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Realizar un análisis de la industria permite identificar importantes factores que pueden ser trascendentales para la empresa que se pretende crear mediante un Plan de Negocios. El principal objetivo de un análisis externo de la industria es visualizar amenazas y oportunidades que puedan definir la identidad de la empresa en cuanto su forma de operar para lograr una ventaja competitiva.

Michael Porter propuso en 1979 un modelo basado en 5 fuerzas para analizar la industria en términos de la rentabilidad para estudiar el atractivo de la industria (Porter, 1980). Se usará esta herramienta de gestión para evaluar a la Industria de la Consultoría y Asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación. Según Porter las fuerzas son:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

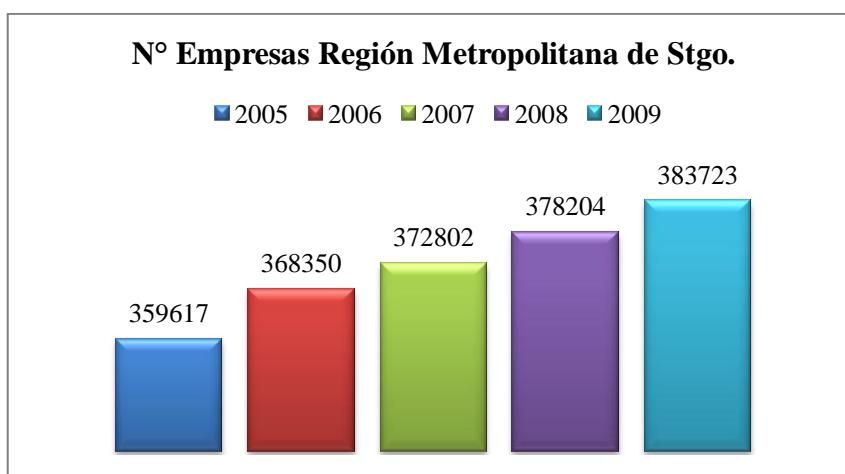
Con el fin de lograr este análisis en profundidad, se llevará a cabo un estudio de ciertos puntos claves que privilegien un análisis cualitativo por sobre uno cuantitativo como es posible ver a continuación:

#### **1.2.1.1 Poder de Negociación de los Clientes**

Esta es una de las fuerzas que presenta mayor importancia porque sin duda son los clientes quienes pueden mantener, derribar o hacer exitoso cualquier negocio y, por ende, hacia ellos se deben apuntar todos los esfuerzos.

- **Concentración de Compradores:** Debido a la alta concentración de empresas PYME en la Región Metropolitana, principalmente por su elevado número y la gran diversidad de ellas hace que su poder de negociación sea bajo ya que se reduce la posibilidad de coordinación para fijar los precios. En el siguiente gráfico se muestra el número de empresas en la región y su evolución entre los años 2005-2009:

Gráfico 2: Número de empresas PYME en la Región Metropolitana



Fuente: Elaboración propia a partir de Información preparada por el Área de Gestión de la Información y Evolución Sectorial del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, Subdirección de Estudios SII. Fecha de extracción SII: 02/02/2011.

También es relevante conocer la cantidad de empresas PYME y su evolución de ventas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Estadística de ventas para empresas y su evolución entre años 2005 y 2009

Año	Número de Empresas	Ventas (UF)
2005	359617	9.001.475
2006	368350	10.130.139
2007	372802	10.447.619
2008	378204	12.131.517
2009	383723	11.048.584

Fuente: Elaboración propia a partir de información preparada por el Área de Gestión de la Información y Evolución Sectorial del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, Subdirección de Estudios SII. Fecha de extracción SII: 02/02/2011.

Como se puede observar el número de empresas en la región escogida ya es amplio desde el año 2005 con importantes ventas. Hasta el presente año ha mantenido su crecimiento sostenido, lo que indicaría que en el futuro seguirá el mismo camino, salvo que las condiciones del mercado cambien abruptamente. Tal cantidad de empresas indica que el poder de fijación de precios por parte de los compradores se reduce, siendo un punto a favor para la industria.

- **Volumen del comprador:** La inversión en cuanto a tecnologías de información para la gran mayoría de las empresas de menor tamaño no es una prioridad. Principalmente porque centran todos sus esfuerzos vender sus productos o en procesos productivos, especialmente cuando el escenario de mercado no es muy favorable, tal como cuando ocurren tiempos de crisis.

El Estudio Nacional de Tecnologías de Información 2009 (Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica, 2009), refleja que no existe claridad absoluta sobre los beneficios del uso de las tecnologías de la información por parte de los compradores. En caso de existir cierta incertidumbre económica, existirá la probabilidad de reducción del presupuesto dedicado a esta área. Esto implica directamente una disminución del volumen de contratación de servicios de asesoría. El siguiente gráfico muestra la variación del presupuesto de TI en las empresas PYME con respecto a su facturación anual entre los años 2003 y 2009:

Gráfico 3: Presupuesto de TI como porcentaje de la facturación



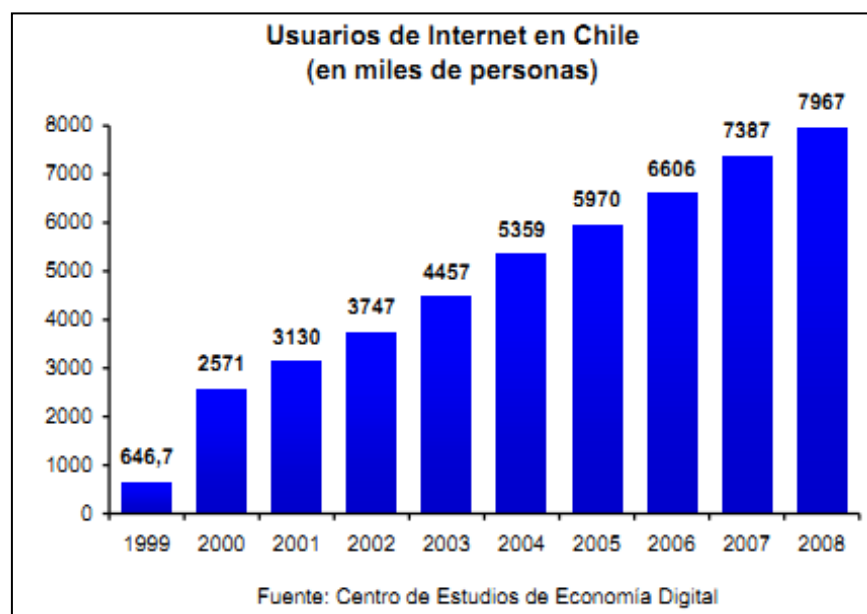
Fuente: Estudio Nacional de Tecnologías de Información 2009

Al analizar el volumen de compra respecto a la inversión destinada a TI, es posible ver que existe un bajo nivel de compra respecto a la facturación de la empresa. Por eso, el volumen de compra tiende a ser bajo para la mayoría de los negocios, siendo un aspecto negativo para la industria.

- **Disponibilidad de información para el comprador:** Existen muchos medios de información para que el cliente se informe sobre productos y servicios, siendo internet una de las principales fuentes junto a la radio o la televisión. Para el año 2008, se estimaba que alrededor de un 48% de las personas en Chile estaba conectada a la red (Centro de Estudios de la Economía Digital, 2009), por lo que es posible suponer que esta cifra debe haberse incrementado a la fecha.

El siguiente gráfico representa el crecimiento de usuario de Internet en Chile desde el año 1999, que representa la disponibilidad de información por esta vía. A mayor cantidad de usuarios conectados, mayor será la disponibilidad de información.

Gráfico 4: Cantidad de usuarios de Internet en Chile



Fuente: La Economía Digital en Chile 2009, estudio publicado por la Cámara de Comercio de Santiago

Esta realidad de la información tiene dos posibles visiones para la industria: Por un lado, es positivo porque la comunicación con los clientes puede ser mucho más expedita en términos de publicidad o relación con él, pero por otro lado puede ser negativo ya que el poder de los clientes aumenta con el acceso a información debido a que pueden cotizar servicios mucho más rápidamente o bien conocer opiniones de otros usuarios, es decir un cliente informado tiene asociado un mayor poder de decisión.

- **Sensibilidad del comprador al precio:** El precio del producto o servicio en esta área es un factor muy importante porque, como se había mencionado, el presupuesto en TI para empresas Pyme depende de la situación económica del país. Esto quiere decir que el cliente será sensible al precio haciendo necesario que la definición de éste en el Plan de Marketing sea estudiado en profundidad para establecer un precio competitivo y conveniente para el consumidor.

En resumen, dado que existe una amplia oferta de servicios de consultoría en Tecnologías de Información y Comunicación, puede decirse en una primera instancia que el atractivo para esta industria es bajo. Sin embargo, en estudios realizados sobre empresas PYME, se ha detectado que no existe una clara identificación de marca por parte del cliente hacia empresas de asesoría lo que implica un grado de estandarización de servicios, disminuyendo el poder de negociación de los compradores y aumentando el atractivo de la industria.

Si se combinan los puntos estudiados anteriormente sumando a la escasa diferenciación en comparación al amplio mercado, compuesto por 293.280 empresas, se concluye que el poder de negociación de los consumidores es: **Medio**.

#### **1.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

Para la operación de una empresa asesora de tecnologías de información, los requerimientos pueden enfocarse en dos ámbitos principalmente: En primer lugar, la infraestructura física junto a la infraestructura de TI, y a los materiales para la operación diaria. Y, en segundo lugar, el personal necesario para entregar los servicios de consultoría, puesto que el perfil del personal tiene un alto impacto en la empresa.

El atractivo de la industria se estableció considerando los siguientes puntos:

- **Infraestructura Física:** Los principales requerimientos para esta empresa son contar con una oficina y por ende los materiales necesarios para equiparla. En tal sentido existe una amplia oferta de proveedores para elegir la alternativa más conveniente lo que entrega un punto a favor del atractivo de la industria, a pesar de que esto pueda implicar un elevado costo fijo de operaciones.
- **Infraestructura de TI:** En relación a las Tecnologías de Información, los requerimientos son relativamente simples porque no se necesitan equipos especializados para operar. Se requiere de computadores para el usar herramientas de programación y ofimática, y en cuanto a software se privilegiará el uso de herramientas gratuitas puesto que permiten disminuir los gastos considerando que han tenido una importante penetración en el mercado que justifica su uso a nivel empresarial. En caso de que algún proyecto requiera de equipo especializado, se evaluará la compra para etapas de investigación o desarrollo de soluciones específicas.



En ambos frentes existe variedad de proveedores con una amplia gama de productos que satisfacen esta necesidad, por lo que su poder de negociación es bajo siendo un punto positivo para la industria.

- **Grado de diferenciación de los productos del proveedor:** Los productos ofrecidos por el proveedor de equipamiento se encuentran poco diferenciados unos de otros, ya que sus características son similares por lo que sumado a la variedad de productos disponibles en el mercado hacen que el poder de negociación del proveedor disminuya.
- **Personal a contratar:** Este punto tiene una alta sensibilidad para la empresa puesto que de ello depende la calidad del servicio a entregar. Además, se requiere de cualidades por parte del personal para concretar el valor agregado entregado por el *Coaching*, particularmente por la relación de empatía con el cliente. Contratar a *Coaches* certificados puede ser una tarea costosa desde el proceso de selección hasta el pago de remuneraciones, por lo que en el futuro debe definirse una estrategia que permita disminuir estos costos que pueden hacer peligrar la rentabilidad de la empresa, considerando la capacidad de pago de los clientes. Por lo tanto este punto es una fuerza negativa, y relevante a considerar para el proyecto.
- **Concentración de los proveedores:** Como se menciona en puntos anteriores la amplia gama de proveedores de infraestructura en la capital, hace que su concentración en el mercado sea lo suficientemente alta para que su capacidad de fijación de precios sea casi nula. Sin embargo, en cuanto al personal ocurre lo contrario puesto que los expertos de *Coaching* no son numerosos, por lo que su capacidad de fijación de precios puede ser muy alta, en especial porque ellos conocen su condición de escasez en el mercado.
- **Facilidades o costes para el cambio de proveedor:** En concordancia con lo expuesto anteriormente, debido a la variedad de proveedores de infraestructura existe mucha facilidad para cambiarlos. Respecto al personal proveedor de conocimiento de *Coaching*, resulta complejo realizar un cambio de *Coach* puesto que los clientes tendrán un trato cercano con su asesor, y cambiarlo podría afectar a la imagen de la empresa frente a los clientes.

Por lo tanto, se concluye que el poder de los proveedores se considera como: **Medio-Bajo**. Esto se debe a la baja amenaza que implica la adquisición de infraestructura para la operación de la empresa, pero es preciso tener en consideración que el mediano-alto poder de la mano de obra tiene un punto crítico en la empresa puesto que el personal será su capital más importante o el que le permitirá contar con un valor agregado.

### 1.2.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores

En la industria de la consultoría existe una gran variedad de empresas que entregan todo tipo de servicios de asesoría en un mercado cada vez más demandante de Tecnologías de Información, sobre todo cuando la diferenciación por el mejor uso de estas herramientas es casi un requisito para competir en el mundo de los negocios de hoy.

Para cuantificar la real amenaza de la llegada de nuevos competidores a la industria de las consultorías en TI, se ha analizado la dificultad de acceso de acuerdo a las llamadas “Barreras de Entrada”. A continuación se muestran las principales barreras para ésta industria:

- **Conocimiento:** Para poder crear un negocio de este tipo se requiere de amplios conocimientos en diferentes áreas, pero por sobre todo en el área de TI para poder llevar las ventajas de las tecnologías y aplicarlas directamente sobre los procesos de negocios.
- **Requerimientos de tecnología:** Para la empresa planteada, el uso de tecnología y su conocimiento es de vital importancia. Sin embargo, con los actuales avances lograr acceder a ella es fácil ya que sus costos se han reducido y su uso se ha masificado. Además de esto, para la operación propia de la empresa no se requiere de tecnología costosa, por lo que también es de fácil acceso considerando la actual variedad de productos existentes hoy en día en el mercado.
- **Acceso a canales de distribución y comunicación:** Para poder ofrecer los servicios de asesoría informática basada en el *Coaching*, existen medios de comunicación, especialmente los digitales que tienen un bajo costo por lo que su acceso es casi sin restricciones, lo que significa casi una inexistencia de esta barrera de entrada, considerando medio como Internet pero más específicamente el crecimiento mostrado por las redes sociales.

- **Política:** En cuanto a la política gubernamental, existe un amplio apoyo a realizar iniciativas como ésta, ya que fomentan el crecimiento empresarial lo que trae efectos positivos para el País. En este sentido es probable que surjan nuevas ideas en esta área lo que hace pensar en la llegada de nuevos competidores, y porqué no en alguna entidad del gobierno que se dedique a esta industria. Al igual que el punto anterior, las barreras de entrada son muy bajas.
- **Economías de escala:** Este punto produce la principal barrera de entrada para otros competidores puesto que a medida que se desarrollan nuevos proyectos se acortan los tiempos de implementación, se reutilizan procesos, se obtienen conclusiones y experiencias que permiten establecer patrones de desarrollo para proyectos futuros que entregan eficacia en la realización de ellos.
- **Capital inicial:** Para iniciar este negocio se requiere una inversión cercana a \$20.000.000 que se compone de instalaciones, equipamiento de oficina como computadores y materiales para la operación diaria, y el capital de trabajo para sostener el funcionamiento de la empresa hasta los primeros períodos de utilidades positivas.
- **Diferenciación:** En el rubro de la consultoría, una característica común para todas ellas es que se muestra al cliente que sus servicios siempre son los mejores, pero son todos similares. Por esto, es difícil lograr una diferenciación en cuanto a la imagen del servicio entregado. Se buscará un fuerte punto diferenciador con la inclusión del *Coaching* en las etapas de la asesoría pero adaptando los servicios tecnológicos a empresas pequeñas que no pueden destinar parte de su presupuesto a innovación o desarrollo, ni menos contar con áreas informáticas propias.

Puede concluirse que la amenaza de nuevos competidores es: **Media**. Si bien los requisitos de capital no son altos y es fácil acceder a la tecnología disponible hoy, el posible uso de economías de escala, hace que esta amenaza no ponga en riesgo la creación del negocio de asesoría informática. De todas maneras, no hay que descuidar la posibilidad de que un ente fiscal apoyado por el Gobierno y las políticas públicas de apoyo a las PYME pueda ofrecer los mismos servicios.

#### 1.2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Para la Industria de la consultoría o asesoría en Tecnologías de Información los productos sustitutos son aquellas empresas que ofrecen herramientas de software que están orientadas a satisfacer las necesidades de gestión de los departamentos que componen una empresa, y que además son fabricados de manera genérica para todo el mercado. Comúnmente son llamados “productos embasados”.

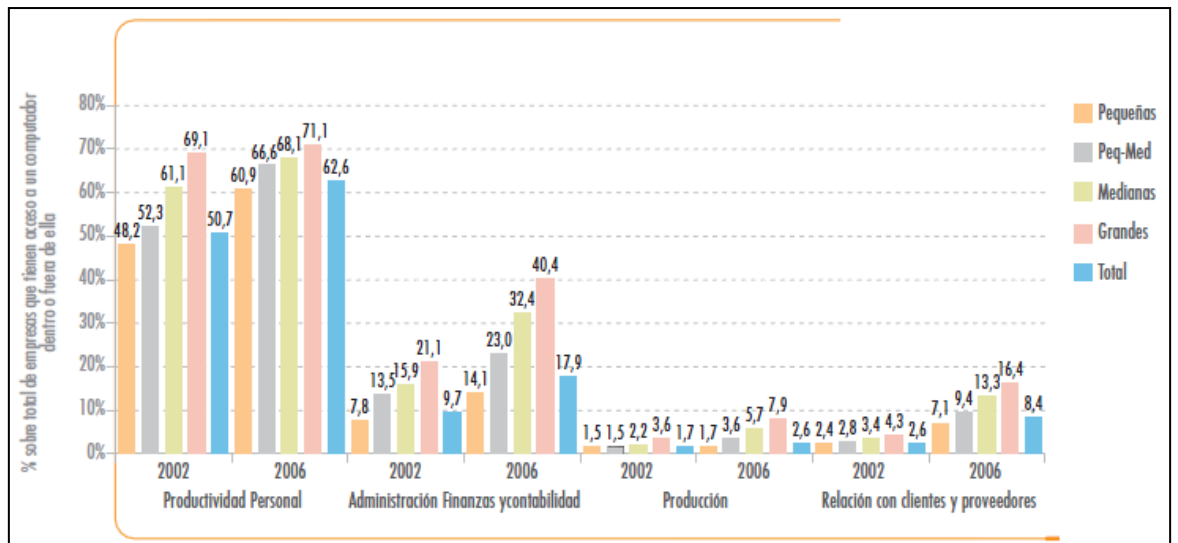
Respecto a lo anterior, la real amenaza de estos productos está dada por el tipo de uso que dan las empresas a éstos en sus procesos productivos, y de acuerdo al estudio “*Acceso y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas Chilenas*” (Subsecretaría de Economía del Gobierno de Chile, 2006), es posible dividir los usos en 4 categorías:

- **Productividad Personal:** Aplicaciones de uso común como planillas de cálculo, procesadores de texto, presentaciones, correo electrónico y seguridad (antivirus o firewall).
- **Administración Finanzas y Contabilidad:** Software más complejo para apoyar la gestión en contabilidad, finanzas, administración de RRHH, facturación e incluso sistemas de gestión integrada ERP
- **Producción:** software especializado para automatización industrial, modelación de procesos de negocios, trazabilidad, entre otros.
- **Relación con Proveedores y Clientes:** aplicaciones para gestión de logística y transporte, gestión de la cadena de abastecimiento, marketing y ventas, entre otros.

Para analizar la amenaza existente actualmente por parte de productos de software de fabricación masiva (sustitutos), se revisarán los siguientes puntos críticos:

- **Propensión del comprador a sustituir:** Tomando en cuenta la división de categorías entregadas por el estudio señalado anteriormente, la principal sustitución frente a la asesoría está dada por la contratación de los servicios de una empresa que vende software para administración, finanzas, contabilidad, producción, contacto con proveedores y contacto con clientes. En este sentido las cifras de uso de estas herramientas desde el año 2002 al 2006 se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Uso de Software según tamaño de las empresas (Años 2002 y 2006)



Fuente: Subsecretaría de Economía, Encuesta y Uso TIC's en empresas 2006

Como es posible observar, las empresas han tenido un aumento en el uso de las herramientas de administración, finanzas y contabilidad, por lo que es posible suponer que a la fecha, este crecimiento debe haberse sostenido. Por un lado, puede considerarse esto como perjudicial para la industria porque las empresas tienen una propensión a adquirir productos embasados o asesorías de las empresas que venden este tipo de productos, por sobre el desarrollo de software personalizado de acuerdo a las necesidades del negocio.

En el mismo estudio citado (Subsecretaría de Economía del Gobierno de Chile, 2006), se hace una comparación del uso del software entre empresas pequeñas y grandes que muestra la brecha existente al año 2006 para diversos tipos de herramientas. A continuación se muestra un cuadro resumen con los resultados obtenidos

Figura 2: Brecha en el uso por tipos de Software utilizados por las empresas (Año 2006)

Tipo de Aplicación	Empresas Pequeñas		Empresas Grandes		Brecha de Uso
	Frecuencias \1	%	Frecuencias \1	%	
Automatización de oficina	62.306	92,3	6.434	97,9	5,6
De Seguridad	55.212	81,8	6.121	93,2	11,4
Manejo de Agenda	45.437	67,3	5.836	88,8	21,5
Contabilidad	23.911	35,4	5.284	80,4	45,0
Facturación	15.452	22,9	4.346	66,1	43,2
Finanzas	11.442	17,0	3.154	48,0	31,0
Administración de RRHH	8.095	12,0	2.979	45,3	33,3
Gestión de la cadena de Abastecimiento	6.355	9,4	1.647	25,1	15,7
Marketing y Ventas	6.083	9,0	1.274	19,4	10,4
Manejo de relación con clientes	5.744	8,5	1.011	15,4	6,9
Transporte/Logística	5.540	8,2	1.385	21,1	12,9
Emisión de Factura Electrónica	4.592	6,8	1.341	20,4	13,6
Gestión Integrada ERP	1.923	2,8	1.338	20,4	17,5
Automatización Industrial	1.661	2,5	794	12,1	9,6
Trazabilidad	1.194	1,8	639	9,7	8,0
Modelación de procesos de negocios	1.307	1,9	547	8,3	6,4

Fuente: Subsecretaría de Economía, Encuesta y Uso TIC's en empresas 2006

(\1 La frecuencia corresponde al número de empresas con acceso a computador que declaró utilizar la aplicación)

De este cuadro se desprende que el tipo de aplicaciones donde se registra la mayor brecha, son en las áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad. Naturalmente esta diferencia radica en la capacidad de inversión y el mayor presupuesto para TI que tienen las grandes empresas por sobre las pequeñas.

En resumen, este es un punto negativo para la industria porque los potenciales clientes tienen la tendencia a adquirir productos empaquetados que puedan satisfacer sus necesidades de gestión, sobre todo por la rapidez de su implementación en la empresa, las campañas de los distribuidores de este tipo de software orientada a la simpleza y por la percepción de que una asesoría puede ser más costosa. Sin embargo el precio puede ser un gran obstáculo al momento de decidirse por alguna de estas herramientas cómo es posible ver en el punto siguiente.

- **Precios relativos de los productos sustitutos:** Es claro el hecho que actualmente existe una gran variedad de productos gestión conocidos como ERP<sup>9</sup>. Sin embargo su precio es un factor determinante a la hora de la adquisición en especial porque el elevado costo que poseen tanto de implementación, como de adquisición en nuestro país, hace que estas herramientas se encuentren lejos del alcance de muchas empresas de menor envergadura. En el Anexo 2, se muestra un cuadro comparativo con algunos valores de las soluciones más conocidas en términos de gestión para empresas de tamaño pequeño. Por ejemplo los precios se rondan las 3.9 Unidades de Fomento mensuales, pero existen soluciones internacionales que superan ampliamente esa cifra

En este sentido, se observa los precios de una asesoría pueden ser similares o incluso superiores a los entregados por empresas que venden sistemas prefabricados, sin embargo la asesoría como la que pretende entregar, cuenta con un valor agregado por la versatilidad de proyectos que pueden realizarse y lograr conocer de mejor manera la realidad del cliente para el diseño de soluciones. Esta diferencia permite competir con soluciones personalizadas que podrían tener una mayor efectividad para el tipo de clientes a los que se pretende llegar. Es importante considerar también que la mayoría de las alternativas traen consigo funcionalidades que son imposibles de adaptar a pequeñas empresas con procesos muy particulares

- **Coste o facilidad de cambio del comprador hacia sustitutos:** Considerando que el cliente ya cuenta con el servicio de asesoría integral pensado por el *Coaching* Empresarial para el área de TI, le resultará difícil cambiarse únicamente al uso de productos sustitutos puesto que uno de los objetivos del *Coaching* es realizar lazos efectivos de asesoramiento y orientación.
- **Nivel percibido de diferenciación de producto sustituto:** Este punto es favorable a la industria de TI puesto que este tipo de servicios tiene un alto nivel de cercanía y compromiso con el cliente a diferencia de la compra de software empaquetado. A pesar de que muchas empresas de venta de software prefabricado contemplan procesos de capacitación y soporte integral, el hecho de incluir la disciplina del *Coaching* a la

---

<sup>9</sup> ERP (Enterprise Resource Planning). Es un sistema de gestión de la información estructurado que permite satisfacer la necesidad de gestionar múltiples áreas de una empresa.

entrega del servicio de asesoría en TI, podría entregar un valor agregado importante en el desarrollo del personal del negocio en el uso de tecnologías para el crecimiento de éste.

Es importante considerar que existe una baja diferenciación entre los sistemas de software prefabricados porque la mayoría prometen los mismos resultados y sus funciones son similares para un cliente con pocos conocimientos informáticos. Estudios (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2008) demuestran que el conocimiento tecnológico de un alto porcentaje de los dueños de negocios PYME es bajo, lo que indica que no lograría distinguir una diferencia de valor entre las alternativas de sistemas que se ofrecen en el mercado.

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** En el mercado existe una amplia variedad de estos productos de gestión tipo ERP, sobre todo con agresivas campañas de publicidad que acercan los sustitutos al cliente por parte de los distribuidores de estos productos. Entonces existe una amplia disponibilidad de estos en el mercado y de muy fácil acceso, a excepción del precio, lo que implica un punto negativo para la industria.

Por lo tanto, según los puntos críticos estudiados se concluye que la amenaza de productos sustitutos es: **Media-Baja**, principalmente por su alto costo para las empresas, y la tendencia que existe a adquirir este tipo de productos.

#### **1.2.1.5 Rivalidad entre los Competidores**

Esta fuerza define el atractivo de la industria de las asesorías informáticas según el grado de rivalidad de los competidores dentro del mercado. La tendencia natural indica que, mientras menos competidores existan dentro de un mercado será más rentable, por lo que para conocer ésta interrogante se analizarán los siguientes puntos:

- **Diferenciación de servicio:** A priori se establece que no existe una gran diferenciación ya que, a ojos de sus clientes, todos los participantes de la industria ofrecen servicios muy similares, por lo que la manera de captar nuevos clientes se basa en ofrecer descuentos, garantías o regalos adicionales al servicio contratado. Esta información será ratificada o descartada en el Estudio de Mercado que se realizará posteriormente.

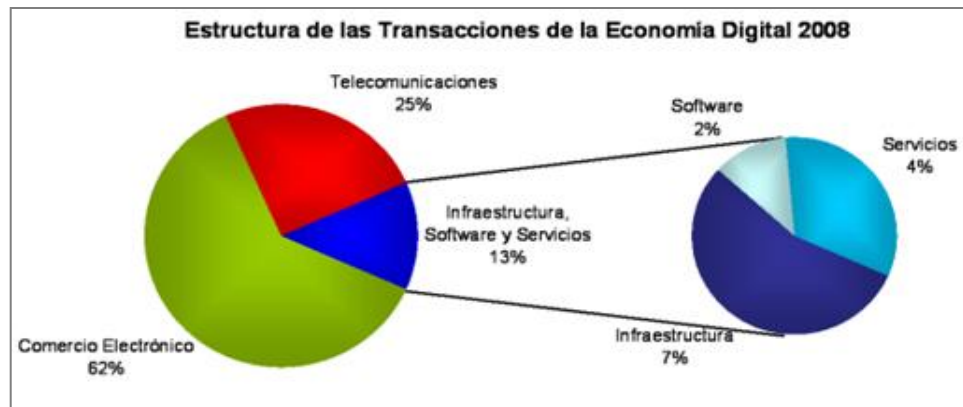


Este tipo de estrategias es fácilmente igualable por la competencia haciendo que aumente la competitividad, siendo esto un desafío a enfrentar para lograr una diferenciación efectiva con el resto de los participantes de la industria.

- **Propensión del comprador a cambiar de empresa:** Para poder entregar una asesoría estratégica, particularmente en TI, se requiere de una serie de procesos para conocer el funcionamiento de la empresa del cliente, esto incluye la etapa de evaluación previa, y una fase de evaluación posterior para conocer la efectividad del entrenamiento. Por este motivo, cambiar a otro proveedor de este servicio resulta engorroso para los clientes porque éste considera una pérdida de tiempo el tener que pasar por el mismo proceso nuevamente. Además, cuando los resultados han sido favorables para el cliente, se genera un lazo de confianza y cercanía con la empresa. Este punto hace que la rivalidad entre los competidores disminuya, ya que los clientes tienen una baja disposición a cambiarse de proveedor siempre y cuando éste haya respondido con los resultados prometidos.
- **Barreras de Salida:** Esta industria presenta barreras de salida de nivel bajo porque para que las empresas puedan abandonar este negocio sólo deben deshacerse de los activos de TI. Estos activos son artículos de oficina, computadores y software. Un punto importante a tener en cuenta, es la regulación vigente para el tema contractual del personal de la empresa, puesto que en este sentido se encuentran los gastos más altos por concepto de indemnizaciones.
- **Crecimiento del sector:** En este sentido la rivalidad entre competidores estará muy ligada al crecimiento que tenga la industria porque es un claro indicador del interés que presenta esta industria para el mercado general. Según la publicación “*La Economía Digital en Chile 2009*” (Centro de Estudios de la Economía Digital, 2009), el sector tecnológico no ha sido muy determinante y “*no ha constituido un factor explosivo de desarrollo económico dentro del contexto de la actividad económica chilena*”.

En el siguiente gráfico es posible observar su aporte a la economía chilena, para el año 2008:

Gráfico 6: Estructura de las transacciones de la economía digital 2008



Fuente: La Economía Digital en Chile 2009

De acuerdo al análisis de la industria, el sector de estudio relevante es el de Infraestructura, Software y Servicios (13%) cuyos ingresos se estimaron en más de US\$ 3.160 millones, y en particular los servicios de TIC superaron los US\$ 1.000 millones con un incremento de un 6% respecto al año 2007. De acuerdo al Centro de Estudios de la Economía Digital (Centro de Estudios de la Economía Digital, 2009), la industria ha tenido un alza sostenida en un claro indicador de crecimiento lo que genera un atractivo para la industria.

La Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información, ha entregado estimaciones de crecimiento en la industria para el año 2012 que se aproximan al 8%, alcanzando inversiones de US\$3.617 millones impulsados por la venta de software y servicios. También ha publicado datos en su portal web ([www.acti.cl](http://www.acti.cl)) que destacan el crecimiento de la industria chilena de TI por sobre al promedio latinoamericano (5% de crecimiento).

- **Cantidad de competidores con capacidades similares:** Para la industria de la consultoría de TI es posible realizar una diferenciación entre competidores directos e indirectos. Competidores directos son aquellos que ofrecen servicios desarrollo a medida, incorporando estrategias de negocios usando tecnologías de información,

mientras que los indirectos serían aquellas consultoras que ofrecen servicios generales de desarrollo de software o consultores independientes.

En la Región Metropolitana de Santiago se encuentra la mayoría de las consultoras del tipo de competencia directa e indirecta en comparación a las otras regiones del país, lo que genera un alto nivel de competencia. Para conocer datos actuales del número de competidores, se realizó una petición de información al Servicio de Impuestos Internos bajo la Ley de Transparencia N° 20.285<sup>10</sup>, cuyo resultado fue un listado de más de 6.000 empresas pertenecientes a las actividades económicas: “Asesores y Consultores en Informática” (N° 722000) y “Empresas de Servicios Integrales de Informática” (N° 726000).

**Observación:** Esta cantidad de empresas, incluye a personas naturales o personas jurídicas que se dedican a este rubro, pero existen algunas de ellas que ya no se encuentran vigentes. Debido a restricciones de privacidad, argumentadas correctamente en un documento entregado al autor de la Memoria, no es posible determinar si la empresa se encuentra activa a la fecha.

Mediante los puntos analizados es posible rescatar, en resumen que, el crecimiento sostenido del sector mantiene un atractivo en la industria. El número elevado de competidores directos e indirectos es otro factor importante para una alta rivalidad en la competencia. Luego, la baja identidad de marca hace que el posicionamiento en el mercado sea más fácil y las barreras de salida permiten abandonar rápidamente la industria, por lo que se concluye que la intensidad de la rivalidad de los competidores es: **Media-Alta**.

---

<sup>10</sup> La Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, tiene como objetivo abrir la información de los organismos públicos a todas las personas. Fue promulgada el 11 de agosto de 2008 y entró en vigencia el 20 de abril de 2009.

A continuación se muestra un cuadro resumen que incluye los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Figura 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la industria

FUERZA	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA
Poder de negociación de proveedores		✓				Medio - Alto
Amenaza de productos sustitutos		✓				Medio - Alto
Poder de negociación de clientes			✓			Medio
Rivalidad entre competidores				✓		Medio - Bajo
Amenaza de nuevos competidores			✓			Medio
Evaluación General						Medio-Alto

Fuente: Creación propia

Del cuadro se logra concluir que el atractivo para la industria es **Medio-Alto**, principalmente por las siguientes razones:

- Existencia de baja amenaza respecto al poder de negociación de los proveedores por la amplia oferta existente en el mercado.
- Una fuerza mediana-baja respecto a la amenaza de productos sustitutos dada principalmente por la tendencia que existe por parte del cliente a adquirir este tipo de productos, pero el factor de diferenciación en la entrega de servicios de *Coaching* es un punto predominante para observar un mayor atractivo en la industria.
- La industria relacionada a la entrega de servicios de TI ha tenido un crecimiento constante desde hace varios años, lo que muestra una tendencia por parte de las empresas consumidoras estos servicios.
- El valor agregado que podría entregar la cercanía, el compromiso y la asesoría basada en una metodología de *Coaching*.
- La amenaza media de nuevos competidores está dada por el grado de conocimiento requerido en relación al negocio, en contraposición a los bajos requerimientos en cuanto a inversión.

Por lo tanto se concluye que la incertidumbre inicial por enfrentar un proyecto de este tipo se ve contrarrestada por el atractivo que entrega la industria a través del análisis de las 5 Fuerzas de Porter en relación al mercado actual de las asesorías en Tecnologías de Información y Comunicación. Con la concreción del Análisis Externo de la Industria fue posible detectar Oportunidades y Amenazas para el modelo empresarial en creación:

### **Oportunidades**

- Crecimiento de la industria de servicios de TI.
- Posibilidad de lograr una diferenciación en el mercado frente a competidores.
- Desarrollo actual de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Herramientas de financiamiento para que clientes contraten los servicios.

### **Amenazas**

- Ingreso de nuevos competidores debido al atractivo de la industria.
- Bajo conocimiento de clientes para contratar este tipo de servicios.
- Tendencia cultural de las empresas pequeñas al no uso de Tecnologías de Información, y a la sensibilidad respecto a su costo.

## **1.3 Análisis Interno del Negocio**

### **1.3.1. Análisis Interno del Negocio**

Con la realización de este análisis se pretende identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa frente a la Industria, en particular para visualizar la ventaja competitiva a explotar con el fin de mejorar las características de la competencia. Para lograr este objetivo se utilizará la herramienta de gestión propuesta por Michel Porter, llamada “Cadena de Valor de Porter” (Porter, 1980).

### **1.3.2. Cadena de Valor de Porter**

El uso de esta herramienta de gestión pretende identificar los procesos internos de la empresa que generan un valor competitivo.

Porter propone que las actividades al interior de la empresa pueden dividirse en dos categorías: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo, y a su vez estas se componen de los procesos listados a continuación: (Ver Anexo 3 para el detalle del diagrama de la cadena de valor):

#### **Actividades Primarias**

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Marketing y Ventas
- Entrega de servicio y Post-Venta

#### **Actividades de Apoyo**

- Innovación e Investigación en TIC
- Gestión de Post-Venta y Garantía
- Gestión de Servicio - Operación
- Gestión de Recursos Humanos
- Abastecimiento

#### **1.3.2.1 Logística Interna**

- La identificación de proyectos adecuados para el segmento de empresas PYME a abordar es fundamental para cumplir con las expectativas de los clientes. Es decir, en una primera etapa con el cliente es importante la ejecución de proyectos que no superen el mes de trabajo, que tengan un nivel de inversión accesible de acuerdo a los ingresos del cliente y que permitan un rápido retorno de la inversión.
- La reducción de costos en los aspectos que presentan el mayor nivel como son la infraestructura física y la contratación de personal, permitirán una entrega de servicios más accesible a una mayor gama de clientes. No obstante la calidad del servicio debe ser un factor a considerar, por lo que la reducción de costos se limita a aspectos que no afecten una buena calidad del servicio.

- La logística interna se ve altamente relacionada con la actividad de apoyo Gestión de Recursos Humanos en la contratación de personal puesto que para esta empresa es su principal insumo, y en concordancia con lo anterior se visualiza a priori una forma de trabajo Part-Time para los empleados de mayor costo (Asesores y/o Especialistas)

#### **1.3.2.2 Operaciones**

- Esta área de la empresa presenta el mayor desafío, es el punto vital para la empresa porque se pretende lograr una ventaja competitiva basada en la adaptación de la Metodología de *Coaching* propuesta en la Tesis: “Propuesta de una Metodología de Coaching como Estrategia Organizacional” (Coronado Villagrán, Octubre, 2004), dentro de los servicios a entregar.
- La creación de servicios o planes especializados para empresas de menor tamaño, de acuerdo a sus necesidades será importante para posicionarse en el mercado.
- El desarrollo de los proyectos debe ser monitoreado constantemente para gestionarlos correctamente de acuerdo a los recursos requeridos para cumplir con las expectativas de los clientes
- La actividad de apoyo Gestión de Servicio-Operación debe ser relevante para la operación ya que la capacitación y enseñanza a dueños de pequeñas empresas está contemplada para que puedan obtener el mejor provecho de la inclusión de tecnologías en sus negocios.
- Otro punto destacado es la investigación de nuevas tecnologías aptas para ser implementadas en las empresas del cliente con el objetivo de estar a la vanguardia para idear nuevas soluciones.

#### **1.3.2.3 Logística Externa**

- La cercanía con el cliente es importante para lograr el éxito de los proyectos informáticos, por lo que el uso de los medios disponibles debe apuntar a una comunicación rápida y directa. Los medios digitales serán una de las mejores alternativas para mantener la comunicación con el cliente.

#### **1.3.2.4 Marketing y Ventas**

- Uno de los objetivos a mediano plazo fijados para esta empresa, será establecer una imagen corporativa que permita ser identificada por los clientes. Es importante que los procesos de Marketing apunten a ello.

- Los precios deben ser pensados especialmente para que sean accesibles al segmento de empresas PYME. Junto con esto debe pensarse en tratar de obtener una cantidad de clientes que hagan posible sustentar el funcionamiento de la empresa. Esto va de la mano con la reducción de costos en la operación de la empresa.

#### **1.3.2.5 Servicio**

- Entrega de servicios de asesoría integral basados en la metodología de *Coaching* para lograr la concreción de los objetivos del cliente con ayuda de Tecnologías de Información.
- Evaluación constante sobre los proyectos y la concreción de metas para conocer la efectividad de las estrategias pensadas para el cliente. Además, la realimentación debe ser constante para conocer la opinión del cliente sobre su experiencia en la relación con la empresa.
- La implementación de las estrategias creadas para cada cliente, deben ser acompañadas por una relación cercana y comprometida a él.
- El uso de la metodología de *Coaching* permitirá que el proceso de cambio y la inclusión de tecnología en las empresas de los clientes tenga un menor impacto. La clave será trabajar con el cliente mediante el aprendizaje para que éste visualice los beneficios del uso de las nuevas herramientas aplicadas directamente en su negocio y permita a la empresa de asesoría identificar requerimientos o necesidades que puedan ser satisfechas mediante TI.

### **1.3.3. Definición de Fortalezas para el Negocio**

#### **1.3.3.1 Aplicación de Economías de Escala**

Con el paso del tiempo, la experiencia y la realización de proyectos informáticos dentro de empresas pequeñas y medianas, se logrará reutilizar muchas de las soluciones aplicadas a los clientes.

La aplicación de economías de escala, mejorará los tiempos de ejecución de los proyectos, reutilizar procesos, y encontrar patrones comunes para reutilizar de un proyecto a otro. Lo más importante es que será posible reducir costos operativos del negocio lo que significa una mayor utilidad o bien ofrecer un mejor precio.



### **1.3.3.2 Flexibilidad de Recursos Humanos**

La posibilidad de establecer estrategias flexibles para gestionar a los recursos humanos de la empresa es otra fortaleza a explotar, debido a la posibilidad de contar con Consultores o Entrenadores “*Part-Time*” para reducir el tiempo de inactividad en la empresa y así reducir en gran medida los costos operacionales.

### **1.3.3.3 Implementación de una Nueva Metodología de Trabajo**

Adaptar una metodología de *Coaching* al proceso de entrega de servicio, permitirá tener una relación con el cliente más cercana y más comprometida para el desarrollo de proyectos. Al igual como sucede en la relación entre un deportista (cliente) y su entrenador (*Coach*), el cliente podrá contar con una asesoría continua e integral que le permitirá ser orientado sobre estrategias tecnológicas para hacer frente a sus necesidades, competir de mejor manera con sus rivales o cumplir sus objetivos como empresa.

Una de las ideas de esta propuesta, es lograr que no sólo el negocio pueda contar con tecnología para mejorar sus procesos, sino que además el gerente o dueño pueda ser parte integral de este cambio con la finalidad de obtener el máximo provecho de las herramientas tecnológicas que estarán disponibles para su negocio.

A grandes rasgos esta metodología comenzará con una evaluación inicial que le permitirán a los miembros de la empresa conocer el nivel de tecnología que poseen y como está siendo usada en el negocio. Luego, se planteará el diseño de una estrategia de crecimiento que incluirá una serie de propuestas informáticas. Por último, se llevará a cabo una fase de evaluación para conocer la efectividad de la estrategia adoptada, el éxito de los proyectos de TI implementados, o visualizar puntos que permitan oportunidades de mejora.

### **1.3.3.4 Diferenciación en Servicio**

Derivada directamente del punto anterior, la diferenciación en servicio, será la principal fortaleza para hacer frente a la competencia que actúa en la misma industria. Ya se había mencionado, en el Análisis de la Industria, que entre los competidores existía muy poca diferenciación debido a que todos ofrecen servicios muy similares. Por ello será fundamental lograr una diferenciación a través de la inclusión de prácticas de *Coaching*.

### **1.3.3.5 Trabajo en Conjunto**

De la mano del desarrollo de la empresa en cuanto a Tecnologías de Información, se encuentra la capacitación y el conocimiento que se entregue al cliente sobre las soluciones que se están implementando en su empresa.

El éxito del desarrollo de cualquier proyecto de índole informático, depende mucho de la participación de los interesados en la realización de actividades propias del proyecto. Este es uno de los principios que postula esta idea de negocios, en especial porque será fundamental el desarrollo personal del cliente en el área de las tecnologías para que pueda aprovechar al máximo las herramientas entregadas: ¿Cómo?

- Entendiendo su funcionamiento.
- Promoviendo una buena actitud para el cambio tecnológico ante sus empleados.
- Adaptando sus procesos para combinarlos con las herramientas implementadas.
- Participando del desarrollo de los proyectos, entre otros.

### **1.3.4. Identificación de Debilidades para el Negocio**

#### **1.3.4.1 Costos del Negocio**

El costo fijo es una de las principales dificultades de este negocio y por ende muestra un desafío importante para la búsqueda de una buena estrategia para establecer los precios. Es necesario idear una estrategia ingeniosa para tratar a los dos principales costos de operación:

- Recursos Humanos: Las remuneraciones de consultores y expertos en *Coaching* pueden ser demasiado altas para operar el negocio en la etapa inicial puesto que su principal característica es la amplia experiencia en el sector. Si a esto se le suman los conocimientos necesarios, generalmente se deben considerar sueldos que superan el millón y medio de pesos.
- Infraestructura: Uno de los puntos importantes a considerar para la empresa es una imagen corporativa que muestre seriedad y confianza. Para ello es necesario contar con una oficina que los clientes puedan visitar.

#### **1.3.4.2 Inicio de actividades**

Llevar a cabo el primer proyecto siempre será complejo de abordar por el compromiso que esto significa. Lo importante siempre es que el cliente nunca vea reflejada esta inexperiencia en su proyecto ya que la idea es generar un valor agregado al negocio del cliente. La inclusión de un nuevo modelo de negocio siempre será mirado con cierto temor por el cliente y por el resto de los adversarios, por ende la entrada al mercado será difícil. Por un lado los clientes verán a esta empresa nueva como sinónimo de inexperiencia y poca seguridad para el éxito de los proyectos, por otro la competencia estará alerta en caso de obtener buenos resultados en el mercado y si esto se cumple establecerán todo tipo de estrategias para evitar que se sigan adhiriendo más clientes. Además, el hecho de no contar con una cartera de clientes establecida hace que el inicio de actividades sea más complejo, sobre todo porque la estimación inicial de clientes debe ser efectiva para calcular el capital de trabajo.

#### **1.3.5. Conclusiones de Análisis Interno del Negocio**

Para concluir el análisis interno del negocio, es preciso destacar que el uso de la Cadena de Valor de Porter, permitió la identificación de las principales fortalezas y debilidades asociadas al negocio, es decir, estas características se encuentran al alcance para ser modificadas. Entre los puntos débiles de la empresa que deben ser tratados con más cuidado se encuentra el costo fijo de operación asociado a la mantención de infraestructura y a los sueldos de los funcionarios.

La principal fortaleza se encuentra en la aplicación de economías de escala. Esta ventaja será mayor a medida que se desarrollen más proyectos y la experiencia en el rubro vaya aumentando. Con el tiempo, se podrán reutilizar procesos, estrategias, ideas, software, entre otros, que permitirá a la empresa reducir en parte los costos para entregar precios convenientes al cliente. El valor para el negocio se encontrará en la diferenciación de servicio impulsada por la inclusión de la disciplina del *Coaching* que dará una nueva forma para incentivar al cliente en el uso de nuevas tecnologías de información para su negocio. Esto permitirá incrementar el porcentaje de proyectos exitosos por el compromiso del cliente requerido, y el conocimiento que le será entregado será fundamental para que la toma de futuras decisiones en cuanto a TI sean las adecuadas para el futuro del negocio.

## Capítulo 2. Estudio de Mercado

Se define al Estudio de Mercado como un “*Estudio basado en una investigación cuya función enlaza una organización con su mercado mediante la recolección de información*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004).

La importancia de la realización de este estudio, radica en ser la base para identificar la realidad, las necesidades y la visión que tienen las empresas estudiadas en el uso de las Tecnologías de la Información junto con la percepción que tienen respecto a la contratación de servicios

El estudio se encuentra dividido en 4 fases que corresponden a la metodología usada para alcanzar los objetivos de investigación que apuntan a la búsqueda de información desde fuentes primarias como son empresas tipo PYME y expertos ligados a la industria de TI. Estas fases son: Determinación del problema de investigación, Elaboración del diseño de investigación apropiado, Ejecución del diseño de investigación apropiado y Comunicación de resultados.

A continuación se detalla cómo fue efectuado este estudio, la metodología usada para abordar esta investigación y por supuesto, el detalle de los resultados obtenidos.

## 2.1 Metodología de Investigación

Cómo metodología se ha usado una adaptación a la propuesta en el libro: *“Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante”* (Hair, Bush, & Ortinau, 2004), porque se compone de 6 a 11 etapas estandarizadas, regidas por los principios del método científico, que entregan una orientación clara y ordenada sobre las actividades a realizar para lograr un resultado exitoso en este tipo de estudios.

La siguiente imagen refleja la metodología utilizada para el estudio de mercado:

Figura 4: Metodología Utilizada en Estudio de Mercado



Fuente: Creación propia, en base a la metodología propuesta en el libro: *“Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante”*

### 2.1.1 Fase I: Determinación del Problema de Investigación

En esta primera fase se establecen los objetivos de estudio para definir adecuadamente las necesidades de información específicas. Uno de los aspectos importantes de esta etapa es definir la relación entre los objetivos, áreas de contenido y las variables de estudio para estructurar la información a obtener mediante las distintas herramientas que se usarán en fases posteriores.

### **2.1.1.1 Objetivos del Estudio**

Con el desarrollo de este estudio se pretende lograr los siguientes objetivos.

- 1) Conocer las Tecnologías de Información ocupadas actualmente en empresas PYME.
- 2) Conocer los procesos de estas empresas donde son ocupadas dichas tecnologías.
- 3) Describir el nivel de conocimiento que tienen dueños o administradores de PYMES sobre las Tecnologías de Información.
- 4) Conocer la disposición de pago para servicios de asesoría.
- 5) Conocer el interés en la adopción de estrategias basadas en el uso de TI para el negocio.
- 6) Describir las características ideales para la empresa de estrategias y asesoría en TI.
- 7) Describir el conocimiento del cliente hacia la competencia en asesorías de TI y el nivel de contratación de ellas.

### **2.1.1.2 Áreas de Contenido y Variables de Estudio**

De acuerdo al libro “Investigar Mediante Encuestas” (Rojas & Fernandez, 1998), se propone la clarificación de “Áreas de Contenido” para cada objetivo de modo tal que se puedan establecer variables para desarrollar el diseño del cuestionario y otras herramientas a utilizar posteriormente. Esto permite establecer una trazabilidad entre las necesidades de información, los objetivos y el diseño del estudio que se realizará en la siguiente fase (Fase II: Establecimiento del Diseño de Investigación). De acuerdo a esto, las “Áreas de Contenido” y las variables a estudiar son los siguientes:

Tabla 2: Relación entre objetivos, áreas de contenido, variables a estudiar para el estudio de mercado

Objetivos	Áreas de Contenido	Variable a Estudiar
Conocer las Tecnologías de Información ocupadas actualmente en empresas PYME	Software, Hardware y Redes	Tipo de Herramienta, Aplicación o uso de TI y No uso de TI
Conocer los procesos de la empresa donde son ocupadas.	Sectores de la empresa	Descripción de proceso y Aplicación o uso de TI
Describir el nivel de conocimiento que tienen dueños o administradores de PYMES sobre las Tecnologías de Información	Nivel de Estudios y Experiencia en el uso de TI	Conocimiento del individuo
Conocer la disposición de pago para servicios de asesoría	Inversión actual en TI y Disposición de pago	Rango de precios y percepción del individuo
Conocer el interés en la adopción de estrategias basadas en el uso de TI para el negocio	Percepción de ventajas y Nivel de satisfacción	Percepción, Satisfacción, No contratación de servicios y Experiencia del individuo
Describir las características ideales para la empresa de estrategias y asesoría en TI	Percepción de servicios ideales a contratar	Percepción e Idealización del individuo
Describir el conocimiento del cliente hacia la competencia en asesorías de TI	Nivel de contratación de empresas asesoras, Ocupación de mercado de otras empresas rivales	Percepción, Conocimiento y Criterio de Evaluación del individuo.

Fuente: Creación Propia

### 2.1.2 Fase II: Establecimiento del Diseño de Investigación

Las tareas que se realizan en esta fase del proceso investigativo tienen como finalidad preparar el diseño que más se adapte a los objetivos definidos previamente. Estas actividades consisten en evaluar un diseño de investigación apropiado, determinar el Plan Muestral y calcular el tamaño de la muestra.

### **2.1.2.1 Diseño de Investigación**

Para definir el diseño apropiado de investigación son fundamentales los requerimientos de información y la observación de las posibles fuentes de datos considerando las limitaciones que se tienen al existir recursos económicos escasos y un tiempo límite para el término de este estudio.

Además, la realización de un trabajo de campo es importante para conocer la realidad actual respecto a la experiencia en el uso de las Tecnologías de Comunicación en las actividades diarias de las empresas estudiadas. En el anexo 4 se muestra un cuadro comparativo con tres alternativas de diseños investigativos posibles.

Se ha optado por utilizar dos diseños, los Diseño de Investigación Descriptivo y Exploratorio. Ésta elección radica en que el principal objetivo de este tipo de diseño es la descripción y medición de fenómenos de *Marketing*. Se trata del tipo de diseño que más se orienta para lograr la información buscada, ya que responder a estas interrogantes permite establecer la real situación de oportunidad del negocio.

Cabe destacar que es necesario considerar una visión global de las necesidades a abordar y para ello cobran importancia los métodos a usar, porque establecerán la forma de llevar a cabo este diseño investigativo y así cumplir con los objetivos planteados inicialmente que en resumen se traducen en lograr conocer el futuro mercado donde se establecerá la empresa.

### **2.1.2.2 Métodos**

Con el fin de alinear la visión general del estudio hacia la obtención de resultados adecuados se utilizan 2 métodos diferentes no excluyentes, sino más bien complementarios para abordar la búsqueda de información desde 2 puntos de vista. Estos métodos son el Método Cuantitativo y el Método Cualitativo.

#### 2.1.2.2.1 Método Cuantitativo

El uso de este método apunta a la obtención de datos más precisos sobre las variables de estudio, poniendo énfasis en el uso de preguntas formales en cuestionarios o encuestas. Se busca lo siguiente:

- Pronosticar las relaciones entre factores y conductas del mercado sobre el uso de TI.



- Adquirir conocimiento sobre esas relaciones y cómo afectan a las decisiones de los encargados o dueños de negocios sobre el uso de TI en su empresa.
- Validar las relaciones o pronósticos iniciales mediante modelos matemáticos de una selección muestral que represente a una porción de la población total de empresas PYME.
- Obtener una tendencia de elección para las empresas de acuerdo a las variables de estudio.

Este método representa directamente al Diseño de Investigación Descriptivo, por lo que la obtención de datos e información dependen directamente de un diseño adecuado y una correcta aplicación de la herramienta a usar, por sobre capacidades de interpretación y observación.

### **Herramienta a Usar para Método Cuantitativo**

Para el desarrollo de éste método se utilizará la herramienta Encuesta con el objetivo de complementar la información que se obtenga del método Cualitativo y lograr así una mejor descripción de las reales necesidades del mercado.

Se trata de: “*Un procedimiento de investigación para recolectar grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004).v

Con el uso de esta herramienta se busca encontrar datos para identificar relaciones entre fenómenos observados y los reales comportamientos de la muestra, siendo ésta lo más representativa posible de la población total para lograr concretar los objetivos generales de este estudio, indicados en la Fase I: Determinación del Problema de Investigación.

Entre sus ventajas radica el hecho de poder abarcar grandes muestras que permiten la generalización de resultados, la facilidad para aplicar y registrar las respuestas a las preguntas, y la capacidad de utilizar análisis estadísticos para calcular la muestra y procesar los resultados.

Por otro lado, las desventajas que presenta ésta herramienta son la falta de control sobre las tasas de respuesta, sobre todo si se utilizan medios digitales. La dificultad para conocer la honestidad de las respuestas es otro factor muy complejo de eliminar y por último una mala interpretación de los resultados puede causar que las necesidades no sean correctas en relación a la realidad.

Se ha optado por la aplicación de la encuesta de manera presencial principalmente para asegurar la calidad del encuestado que, de acuerdo al perfil, debe ser un administrador o dueño de tienda tipo PYME debido al poder de decisión o adquisición que éste tiene sobre su negocio. Luego los recursos disponibles permiten usar ésta herramienta pero para un número no superior a cien personas, considerando el tiempo definido para terminar el proyecto completo de Memoria de Título.

### **Diseño de Cuestionario**

Estratégicamente se ha dividido el diseño de la encuesta en 5 partes para intentar capturar de forma cuantitativa los diferentes factores, tanto internos como externos al negocio, que influyen en el uso de TI. Además, con ésta división se busca facilitar su posterior análisis y procesamiento de resultados. La estructura del cuestionario se compone de las siguientes partes (Ver Anexo 5):

- **Parte 1:** Identificación del negocio y uso de TI.
- **Parte 2:** Experiencia y conocimiento en el uso de TI (orientado al dueño o administrador del negocio).
- **Parte 3:** Contratación de servicios profesionales de asesoría en TI.
- **Parte 4:** Evaluación e idealización de servicios profesionales de asesoría en TI.
- **Parte 5:** Interés en contratación de servicios de estrategia integral y disposición de pago.

#### **2.1.2.2.2 Método Cualitativo**

A diferencia del Método Cuantitativo, éste método se identifica con el Diseño de Investigación Exploratorio y supone la obtención de un contenido informativo más extenso que contenga una mayor cantidad de información a cambio de perder exactitud en datos. Por eso la utilización de este método busca complementar la información obtenida por la encuesta en el método anterior. Además, para este proyecto pretende:

- Adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades de negocio frente al uso de TI en las empresas de menos tamaño.
- Sondar ampliamente el mercado, bajo la mirada de una fuente experta, para obtener datos que permitan comprender e identificar necesidades.

Este método es apropiado para enfrentar el desarrollo de éste estudio porque en una primera instancia se necesita identificar oportunidades comerciales para definir productos y servicios en el futuro Plan de Marketing. Además es fundamental para obtener ideas preliminares sobre factores de motivación, de actitudes y personalidades que influyen en las conductas del mercado.

Entonces, lo que se busca es aprovechar al máximo las ventajas que ofrece éste método que están dadas principalmente por una recolección masiva, económica de datos e información, y una visión global de la realidad temática de acuerdo a la perspectiva de una fuente involucrada. Las ventajas son mayores que las desventajas presentadas por éste método: no es posible distinguir pequeñas diferencias en datos estadísticos, falta de confiabilidad y validez, observaciones poco objetivas aportadas por experiencia de fuente entrevistada.

### **Herramienta a Usar para Método Cualitativo**

De acuerdo al libro “Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante” se recomiendan dos herramientas que son la Entrevista de Profundidad y la Entrevista a Grupo Focal.

En el anexo 5, se encuentra un cuadro comparativo de ambas.

La herramienta escogida para lograr llevar a cabo los propósitos del Método Cualitativo es la Entrevista de Profundidad porque presenta ventajas importantes que se alinean claramente con el Método Cualitativo, donde destaca la flexibilidad existente para conocer una gran variedad de temas, actividades y opiniones provenientes de la persona escogida para la entrevista. Así mismo la gran cantidad de datos que es posible obtener permite hacer una estimación general de muchos fenómenos del mercado para analizar posibles nichos de negocio.

Se deben tener presentes también las desventajas de ésta herramienta para minimizar su impacto dentro del estudio, sobre todo porque los datos obtenidos con ésta herramienta suelen ser muy generalizados y poco confiables, principalmente porque se obtienen opiniones de una fuente que puede estar afectada por factores externos como el cansancio, lugar poco agradable para la entrevista, recuerdos, distracciones, etc. Por ello su uso será complementario a la toma de datos mediante la encuesta, lo que permite reducir los datos contaminados por algunos de los factores descritos anteriormente.

### **2.1.2.3 Plan Muestral**

El Plan Muestral describe 5 pasos para definir la muestra característica para los diseños investigativos escogidos y llevar a cabo los métodos correspondientes. Estos pasos son:

1. Definir la Población Meta.
2. Elegir el método de recolección de datos.
3. Elegir el marco muestral apropiado.
4. Determinar del tamaño de muestra necesario.
5. Definir el plan de toma de muestras y selección de unidades.

#### 2.1.2.3.1 Definición de la Población Meta

La Población Meta se define por: “Grupo completo de elementos identificados de manera específica para la investigación, de acuerdo con los objetivos del proyecto de estudio” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004).

Para éste proyecto la población meta se ha definido cómo el comercio minorista de ventas en general cuyos sub-rubros son (de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos):

- Comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados.
- Comercio al por menor no especializado en almacenes.
- Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabacos en almacenes especializados.
- Ventas de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores.

Esta selección se ha realizado considerando que estas empresas tengan características similares en sus procesos, particularmente porque no cuentan con procesos específicos de fabricación de productos. Con esto se busca lograr una menor variabilidad en las respuestas y así disminuir la cantidad de muestras necesarias para lograr una adecuada representatividad de la muestra total.

De acuerdo a los recursos disponibles (económicos y tiempo) se han escogido ciertas comunas de la Región Metropolitana de manera tal que entreguen una buena representatividad y que se encuentren en distintos sectores de la región. A continuación se muestra un cuadro que incluye el número de empresas pertenecientes a cada comuna.

Tabla 3: Cuantificación de Población Meta por comunas de la Región Metropolitana

<b>Provincia</b>	<b>Comuna(s)</b>	<b>N° Empresas</b>
Melipilla	Melipilla	233
Talagante	Peñaflor	136
Santiago	Talagante	143
	Santiago	4.094
	Estación Central	477
	Providencia	1.804
	La Reina	245
	Nuñoa	750
	Las Condes	1.382
	Maipú	743
<b>Total</b>		<b>10007</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Solicitud de Información al Servicio de Impuestos Internos de acuerdo a la Ley Sobre Acceso a la Información Pública (Ley 20.285)

Para llegar al número de empresas por comuna, se realizó una solicitud formal de información al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), bajo el amparo de la Ley Sobre Acceso a la Información Pública N° 20.285 cuya respuesta fue emitida en un comunicado oficial, informando del detalle de empresas por actividad económica para todas las comunas de la Región Metropolitana.

#### 2.1.2.3.2 Elección del Método de Recolección de Datos

Cómo ya se ha mencionado, este estudio ha sido abordado mediante dos métodos (Métodos Cualitativo y Cuantitativo) a los cuales se les agrega el uso de 2 herramientas que aplican de manera diferente para estos métodos:

##### **Método Cualitativo: Herramienta Entrevista.**

- Descubrir de manera exploratoria nuevas ideas, pensamientos, conocimientos y experiencia para lograr acercarse a los objetivos del estudio
- Se elige al azar un par de personas ligadas de alguna u otra manera a empresas de la población meta
- Se busca obtener una gran cantidad de información sobre los temas del estudio de manera económica y oportuna (en un corto plazo).

### **Método Cuantitativo: Herramienta Encuesta.**

- Validar hechos, estimaciones, relaciones y pronósticos de ideas logradas en la primera parte de esta Memoria (Análisis Estratégico).
- Obtener información de una mayor cantidad de personas que representen de la mejor manera posible a la Población Meta establecida

#### 2.1.2.3.3 Elección del Marco Muestral Apropiado

Para lograr obtener resultados adecuados que reflejen de cierta forma la realidad empresarial que se necesita estudiar, se requiere definir la forma en la cual se seleccionará a las muestras o personas a encuestar y entrevistar.

De acuerdo a la bibliografía estudiada, (Hair, Bush, & Ortinau, 2004), (Fischer de la Vega & Navarro Vega, 1996), se conocen dos formas de determinar la toma de muestras: **Muestreo Probabilístico y Muestreo No Probabilístico.**

A continuación se describen brevemente y se describen los factores para definir la elección de uno de ellos y así llevar a cabo la ejecución de la toma de muestras:

#### Muestreo Probabilístico

Esta forma de seleccionar a las muestras o empresas a encuestar se caracteriza porque cada unidad muestral tiene una probabilidad conocida, distinta de cero de ser elegida para la muestra. Para poder conocer esta probabilidad es necesario conocer y listar todos los elementos pertenecientes a la Población Meta.

#### Muestro No Probabilístico

Se caracteriza por no conocer la probabilidad de selección para cada unidad muestral, en otras palabras, todas las empresas que conforman la Población Meta definida anteriormente tienen la misma posibilidad de ser elegidas para ser parte del estudio y por lo tanto no requieren de ninguna característica especial que las diferencie del resto. Sólo deben cumplir con los requerimientos para pertenecer a la Población Meta.

Para poder determinar una elección de Marco Muestral es necesario considerar una serie de factores que afectan directamente a la ejecución de este Estudio de Mercado y por ende son necesarios evaluar para tomar una correcta decisión. Estos factores son:

- Objetivos finales del Estudio de Mercado.
- Grado de precisión del Estudio.
- Conocimiento previo de la Población Meta.
- Alcance de la investigación.
- Necesidades de información para establecer un correcto análisis estadístico.

De acuerdo a estos puntos son relevantes para el estudio: Los objetivos informativos que se pretenden lograr con la realización de esta investigación, el bajo grado de precisión requerido obligado principalmente por la limitación de recursos (tiempo y dinero), y considerando un nivel de conocimiento medio de la Población Meta, permiten concluir que la forma más adecuada para este caso es elegir el Muestro No Probabilístico y de tipo: Por Conveniencia y Por Cuotas, ya que las muestras serán elegidas a conveniencia del investigador, y se definen por zonas demográficas (comunales).

#### 2.1.2.3.4 Determinación del Tamaño de la Muestra

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra de una población finita es la presentada por Fisher en su libro *Introducción a la Investigación de Mercados* (Fischer de la Vega & Navarro Vega, 1996), y de acuerdo a ella se han ajustado los parámetros necesarios para lograr una meta que pueda abordarse con los recursos disponibles y que al menos cumpla con el “Teorema del Límite Central” que establece que para casi todas las poblaciones meta definidas, la distribución muestral se distribuye de forma prácticamente normal, siempre que el tamaño de la muestra sea lo bastante grande, es decir que el tamaño de la muestra debe ser de a lo menos 30. La siguiente figura muestra la fórmula matemática usada:

Ecuación 1: Ecuación para el cálculo de muestras de poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: “Introducción a la Investigación de Mercados”, Laura Fisher

Donde:

- n: Tamaño de la muestra a encontrar.
- N: Total de la población
- d: Intervalo de precisión deseado o error de estimación
- Z: Nivel de confianza
- p: Proporción esperada o probabilidad a favor
- q: (1-p) Probabilidad en contra

Para este estudio se han utilizado los siguientes parámetros para determinar el tamaño de la muestra usando la fórmula anterior:

- ✓ N = 10.007 (Número de empresas de la Población Meta)
- ✓ Z = 95% (Equivalente a un valor para Z = 1,96)
- ✓ p = 5% (Suponiendo cierto conocimiento sobre la población se estima que a lo menos un 4% de encuestados seleccionará una variable de estudio)
- ✓ q = 95% (1-p)
- ✓ d = 6% (Se desea un intervalo de precisión de 0,06 para cada respuesta)

Además Fisher (Fischer de la Vega & Navarro Vega, 1996), propone 3 pasos que se han considerado para determinar estos valores:

1. Determinar el grado de confianza con el que se va a trabajar. Para éste caso y debido a la cantidad de variables a estudiar se establece adecuado un nivel de precisión de un 95%. Esto quiere decir que si el promedio del universo es igual (en sigma) a 1,96, entonces es igual a un 95% de los casos.
2. Evaluar la situación que tiene en el mercado la característica o variable a estudiar. Cuando no se tiene idea alguna sobre el mercado es necesario establecer que el valor de “p” sea de un 50% para maximizar la muestra. Para este estudio se ha establecido un valor de 4% porque al menos ese porcentaje de encuestados elegirá una determinada respuesta. Con esto se busca minimizar en parte la muestra debido a la cantidad limitada de tiempo y recursos, además del conocimiento previo existente sobre la muestra (empresas PYME).



3. Determinar el error máximo que puede ser aceptado para los resultados. Se ha optado por trabajar por con un 6% porque no se requiere demasiada exactitud de los datos y variaciones mayores o cercanas a un 10% determinan una muestra más pequeña, perdiendo representatividad en la población.

Por lo tanto, aplicando los datos y conceptos anteriores dentro de la fórmula para muestras en base una población finita se ha determinado muestrear a un **total de 50 empresas** del rubro de comercio minorista en la ciudad de Santiago, todas de inclusión aleatoria.

#### 2.1.2.3.5 Definición del plan de toma de muestras y selección de unidades

##### **Toma de muestras para Entrevista de Profundidad**

La búsqueda de los entrevistados apunta a encontrar personas con conocimientos especializados en la gestión de Tecnologías de Información o personas con experiencia en el asesoramiento de empresas en temas tecnológicos para conocer su visión como oferente de este tipo de servicios.

Las preguntas serán orientadas directamente a desarrollar los objetivos de estudio e intentar generar una mayor entrega de información por parte del entrevistado de manera tal que se generen nuevas interrogantes a medida que progresa la información.

##### **Toma de muestras para Encuesta**

Las empresas serán seleccionadas e identificadas en el momento del trabajo de campo de manera visual de acuerdo a los requisitos de la Población Meta (Negocios de Comercio Minorista), y de manera aleatoria como establece el Marco Muestral No Probabilístico.

Respecto a las comunas seleccionadas se procurará muestrear los principales centros comerciales porque existe una mayor densidad de público.

### **2.1.3 Fase III: Ejecución del Diseño de Investigación**

En esta fase de la metodología adoptada, se detallan las actividades referentes al trabajo de campo efectuado tanto para las entrevistas como para la toma de encuestas, considerando los lugares visitados, la estrategia adoptada para recorrer estos lugares, los procesos involucrados y los aspectos generales de cómo se llevó a cabo esta etapa.

#### **2.1.3.1 Ejecución de la Encuesta**

Para tomar las encuestas se aplicó una serie de criterios que permitieran optimizar el proceso con la finalidad de aprovechar de mejor manera los recursos disponibles. Para ello se realizó una adecuada sectorización para elegir muestras de diferentes comunas y lugares comerciales.

##### 2.1.3.1.1 Estrategia de Sectorización de la Región

Se eligieron estratégicamente tres provincias de la Región:

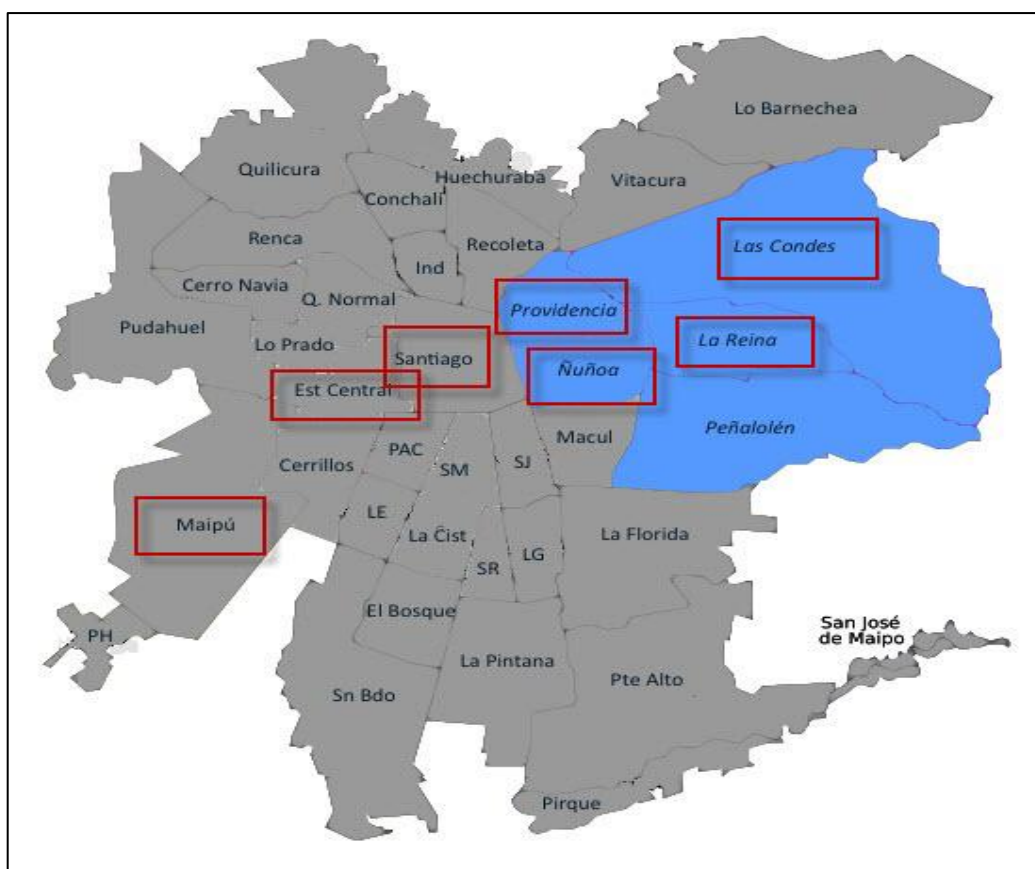
1. Provincia de Melipilla.
2. Provincia de Talagante.
3. Provincia de Santiago.

Y a su vez 10 comunas pertenecientes a estas provincias:

- |                     |                |
|---------------------|----------------|
| 1. Melipilla        | 6. Providencia |
| 2. Peñaflor         | 7. La Reina    |
| 3. Talagante        | 8. Nuñoa       |
| 4. Santiago         | 9. Las Condes  |
| 5. Estación Central | 10. Maipú      |

Ésta elección se hizo estratégicamente en base a las comunas que cuentan con la mayor cantidad de establecimientos comerciales pertenecientes a la Población Meta. De acuerdo a la disponibilidad de recursos se logró abarcar el 19,23% de la totalidad de comunas, además las comunas elegidas cuentan con los principales centros comerciales de la Región. La estrategia de sectorización se refleja en la siguiente figura:

Figura 5: Plano de Santiago con estrategia de sectorización para toma de muestras



Fuente: Sitio web [www.transvip.cl](http://www.transvip.cl), fecha de visita: Septiembre 2011

#### 2.1.3.1.2 Ruta de Muestreo

Para las diferentes comunas visitadas se hizo un pre-análisis de los más importantes centros de comercio de las comunas elegidas para concentrar en ellos los esfuerzos de la toma de muestras. La siguiente tabla muestra a cada comuna y la ruta recorrida:

Tabla 4: Ruta de muestreo por cada comuna

Comuna	Sector Muestreado
Melipilla	Sector Plaza de Armas, cuadrante: Serrano, Merced, Ortúzar y Arturo Prat.
Peñaflor	Sector Plaza de Armas, cuadrante: Veintiuno de Mayo, Alcalde Cereceda, Emilia Lascar y Prado Tagle
Talagante	Sector Plaza de Armas, Avenida Libertador Bernardo O'Higgins

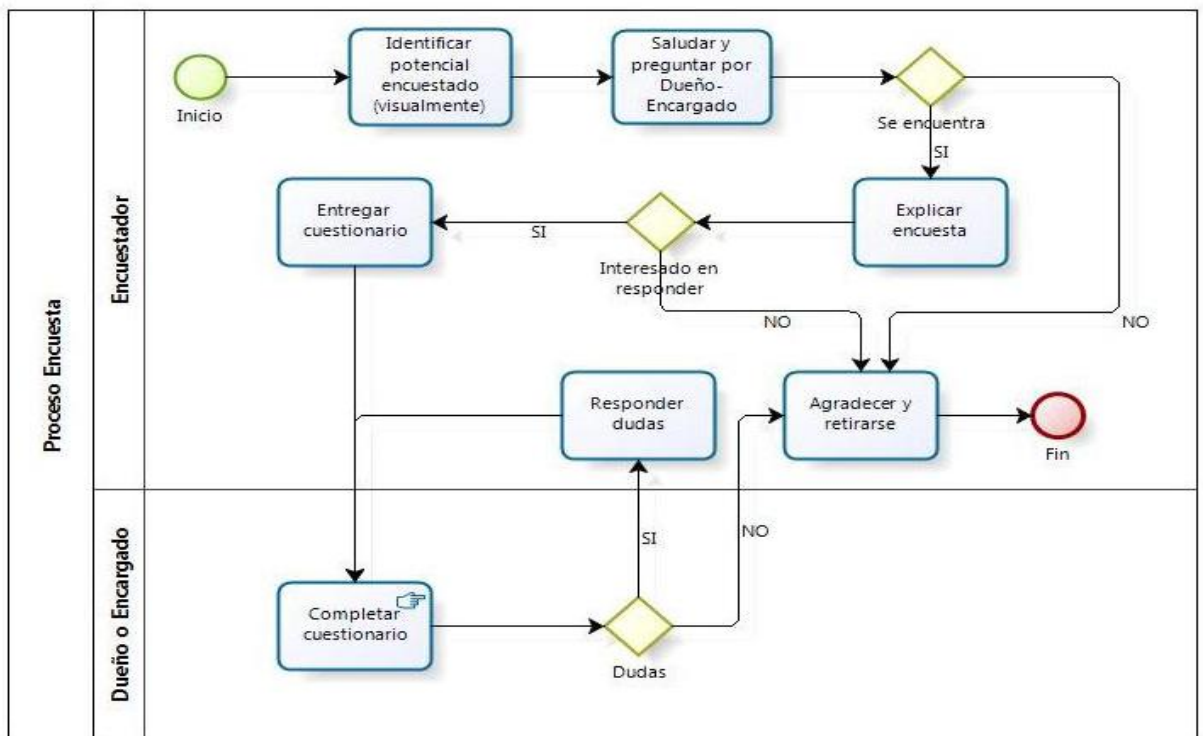
Santiago	Sector República, calles: Echaurren, República, España
Estación Central	Sector Meiggs, calles: Sazié, Bascuñan Guerrero
Providencia	Sector Céntrico de Providencia, calles: Providencia, Lyon, 11 de Septiembre
La Reina	Mall Portal La Reina, ubicado en Francisco Bilbao 8750
Nuñoa	Sector Plaza Egaña, Calles: Irrázaval, Juan Sabaj, Américo Vespucio
Las Condes	Mall Apumanque, ubicado en Manquehue Sur 31
Maipú	Sector Plaza de Armas, cuadrante: 5 de Abril, Pajaritos, Monumento, Chacabuco

Fuente: Creación Propia

### 2.1.3.1.3 Proceso de Toma de Encuesta

Para ejecutar la toma de la encuesta, consistente en el llenado del cuestionario, a través de la ruta trazada se ha diseñado un proceso que describe los pasos a realizar:

Figura 6: Proceso para la toma de encuesta

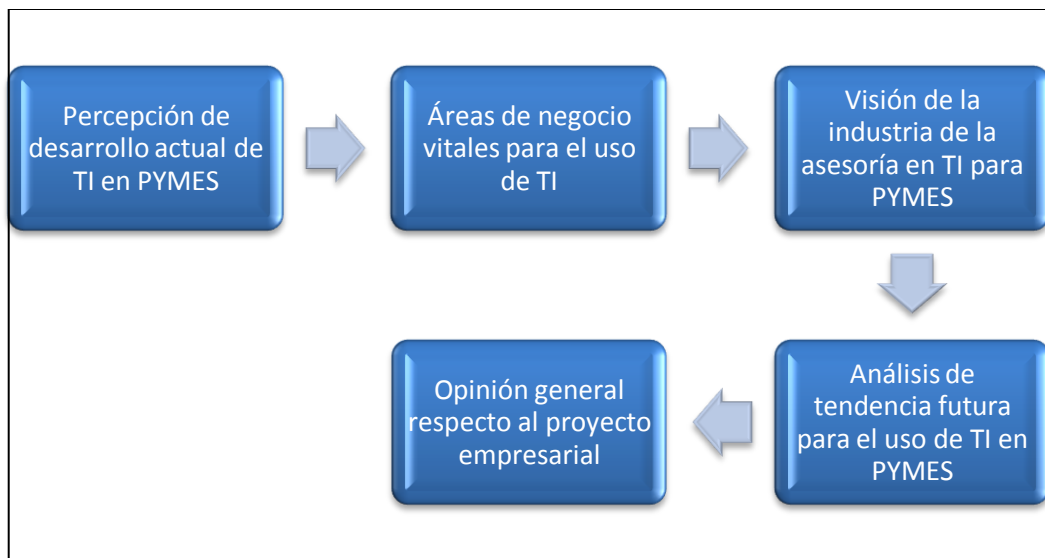


Fuente: Creación Propia

### 2.1.3.2 Ejecución de la Entrevista

Para la ejecución de la entrevista se ha establecido una estructura base de temas a tratar para obtener la mayor cantidad de información posible en torno al tema de interés. La Entrevista de Profundidad tiene la característica de ser altamente variable dependiendo de la profundidad de los temas que se vayan tocando durante la conversación. La siguiente figura muestra la estructura creada para la realización de preguntas que apuntan directamente a los objetivos de esta etapa de estudio:

Figura 7: Estructura de preguntas para entrevista



Fuente: Creación propia

De acuerdo a ésta estructura definida se establecieron las siguientes preguntas:

- 1) De acuerdo a su percepción o experiencia, ¿Cómo se encuentra el desarrollo de TI en las PYME actualmente?
- 2) Considerando para las PYME es importante una adecuada integración con las TI, ¿Cuáles son las áreas de negocio donde las TI aportan directamente a potenciar su desarrollo?
- 3) Existen muchas empresas asesoras de TI hoy en el mercado, ¿Cómo ve la entrega de estos servicios a las empresas de menor tamaño?
- 4) Uno de los objetivos de este proyecto es definir un negocio mediante el establecimiento de estrategias que abarquen a varias áreas de la empresa y entregar una ayuda integral en el uso de TI, ¿Qué le parece esto?

5) De acuerdo a su visión como experto en el área, ¿Cómo observa la tendencia en el uso de TI en las empresas de menor tamaño?

#### **2.1.4 Fase IV: Comunicación de Resultados**

En esta etapa de desarrollo del estudio se muestran los resultados del trabajo de campo realizado principalmente en dos ámbitos. Para la investigación exploratoria (cualitativa) se analizan los resultados de la Entrevista y para la investigación descriptiva (cuantitativa) se muestran los resultados logrados con la herramienta Encuesta.

##### **2.1.4.1 Resultados de Entrevista**

Los resultados obtenidos por la Entrevista de Profundidad obedecen al uso de fuentes primarias y secundarias de información. Para el primer tipo de fuente, se realizó una entrevista que apunta a conocer la perspectiva del conocimiento sobre TI que tienen las empresas de menor tamaño por parte de un experto en temas de emprendimiento. (Detalle de entrevista en Anexo 7)

Se entrevistó al Señor Marcos Rivas, Gerente de Emprendimiento e Innovación de la Asociación Nacional de Empresas de Tecnología de Información (ACTI), en dependencias de ésta asociación en el mes de Septiembre de año 2011. Sus principales funciones son la de establecer y fomentar el desarrollo de emprendimientos relacionados a las Tecnologías de Información mediante una serie de programas diseñados por la ACTI, por ello su experiencia en el conocimiento de pequeñas empresas fue fundamental para obtener información detallada.

Según la estructura básica creada para dirigir la entrevista mediante las preguntas anteriormente definidas se logró establecer una relación entre el desarrollo de PYMES y su desarrollo tecnológico en el cual, según palabras del experto, ya no es posible tratar de igual manera a empresas pequeñas y medianas puesto que su desarrollo es muy diferentes en varios aspectos lo que incluye el factor económico o educacional, ya que comenta: “... *las PYME dejaron de ser lo que eran antes. Hoy no es posible igualar a las pequeñas con las empresas medianas sobre todo porque sus ingresos son muy diferentes.*”

Se rescata su percepción de que hoy en día los empresarios conocen de herramientas tecnológicas y de hecho ellos mismos las instalan o las compran porque ya saben en que pueden ocuparlas, sino que se necesitan establecer líneas de crecimiento completo para las empresas que abarquen varias áreas y que permitan reducir costos o aumentar las ventas de manera inteligente dentro de soluciones de ingeniería que puedan ser controladas mediante indicadores de gestión, y así no sólo contar con un software sino que entregar una decisión precisa en base a estos indicadores para favorecer al negocio.

Respecto a las áreas donde resulta vital utilizar herramientas de TI, indica que lo fundamental siempre serán las ventas ya que es donde existe una interacción directa con el cliente y además las empresas de menor tamaño viven de los ingresos diarios. A pesar de ello, cree que la integración de TI debiera ser transversal para diversos procesos de la empresa, lo que apoya la idea de negocios establecida en este trabajo de memoria como una propuesta de asesoría estratégica.

Otro aspecto de interés para rescatar de palabras del experto, es que junto con la integración de varias áreas, comenta que se debe entregar una culturización y buenas prácticas al negocio. Esta idea abre la puerta a pensar en establecer dentro de la cartera de servicios, algún servicio de relacionado a la entrega de algunas normas como ISO, buenas prácticas cómo ITIL o COBIT, claro que de manera focalizada y sólo donde pueda aplicarse. Podría ser interesante desarrollar algo así, sobre todo por el hecho de entregar un valor agregado al negocio que podría traducirse en una ventaja competitiva.

Dentro de la estructura de la conversación se abordó también el tema de las empresas asesoras de informática y su labor como encargadas de acercar a los negocios a las TI, y su opinión fue tajante en que los servicios están mal enfocados porque sólo se dedican a vender software sin preocuparse verdaderamente de las necesidades del cliente. Es enfático en señalar que la industria de las consultorías está saturada debido a que todas se dedican a lo mismo, es decir, venden los mismos productos, aprovechan la gratuidad del software *Open Source*, no evalúan previamente a las empresas que asesoran, y menciona que sólo consiguen crear malas experiencias en personas que no conocen mucho del tema de TI y que incluso generan inseguridad por la mala opinión que logran.

En resumen, la opinión del señor Marcos Rivas apunta a que el valor agregado para crear un negocio exitoso, estará en la capacidad de diseñar algo diferente con las TI existentes. No tratar a los clientes como personas con poco conocimiento en estos temas y diseñar a medida la mejor manera de entregar un servicio que permita a las empresas contar con una Gerencia propia de TI pero sin tener que absorber el alto costo que esto significa, pero por sobre todo innovar siempre usando todas las potenciales que presentan las tecnologías.

Por otra parte, junto con conocer la opinión de un experto en temas de Tecnologías de Información para empresas se ha utilizado una fuente de información secundaria para obtener datos sobre la opinión de empresas frente a estos temas. Ésta información ha sido obtenida de una serie de entrevistas realizadas por el señor Mauricio Espinoza Serra en su Memoria titulada “Plan de Negocios para una Consultora en Rediseño de Procesos” (Serra Espinoza, Abril, 2009), donde logró conocer a 6 dueños de pequeñas empresas con la finalidad de “... *determinar aspectos claves como principales problemas y necesidades, razones para contratar este tipo de consultoría, y qué productos podrían llegar a ser más atractivos para ellos y encontrar la mejor manera de vender estos servicios*”.

Las empresas entrevistadas en dicha Memoria fueron:

- PlacerTex: Empresa manufacturera de muebles.
- Natural Food: Empresa que comercializa productos naturales a supermercados y otros.
- J.Leiva: Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos estampados en metal.
- Balca: Empresa manufacturera de muebles y venta de muebles al por menor.
- Logistran: Empresa dedicada al almacenamiento y transporte.
- Preprint S.A: Empresa que ofrece servicios de diseño grafico y pre-impresión.

Es necesario mencionar, que en su mayoría estas empresas no clasifican dentro de la categoría descrita en la Población Meta, pero las conclusiones obtenidas apunta a objetivos similares a los del presente estudio.



Dentro de las principales conclusiones de ésta memoria, está el hecho de que un factor común para ellas son los problemas de gestión, control y flujo de la información que presentan principalmente por cómo se ven afectadas en la lentitud para reunir datos que le permitan tomar decisiones reflejándose incluso en la atención al cliente.

Otra conclusión importante es que estas empresas no conocen claramente la existencia de servicios de asesoría en temas como TI u otros, pero lo que realmente les interesa son las soluciones para problemas cómo pérdida de control, pérdidas de tiempo, pérdidas de dinero, y bajar los costos asociados a producción, que en definitiva es lo que se busca con la idea de negocios que se postula basándose en el diseño de estrategias de mejora basándose en el uso de TI y el rediseño de procesos.

#### **2.1.4.2 Resultados de Encuesta**

A partir de la muestra calculada de 50 empresas PYME, perteneciente al rubro del comercio minorista de venta en general de producto, se obtuvieron los siguientes resultados clasificados en 5 partes:

##### 2.1.4.2.1 Parte 1: Identificación del negocio y uso de TI.

Del total de encuestados, un 72% cuentan con número entre 1 a 4 empleados en su empresa mientras que el 28% menciona tener entre 5 a 10 personas, por lo que la totalidad de las muestras se encuentra dentro de la clasificación de Pequeñas y Medianas Empresas según el criterio de la SOFOFA<sup>11</sup>.

Respecto a las herramientas tecnológicas con las que cuentan, un 26,5% de las empresas dice tener computadores, siendo el promedio de estos equipos de 2,6 computadores por negocio. Luego un 23,9% manifiesta contar con Internet, un 18,1 % cuenta con impresora o escáner, un 10,3% agrega contar con sistemas de seguridad para su negocio.

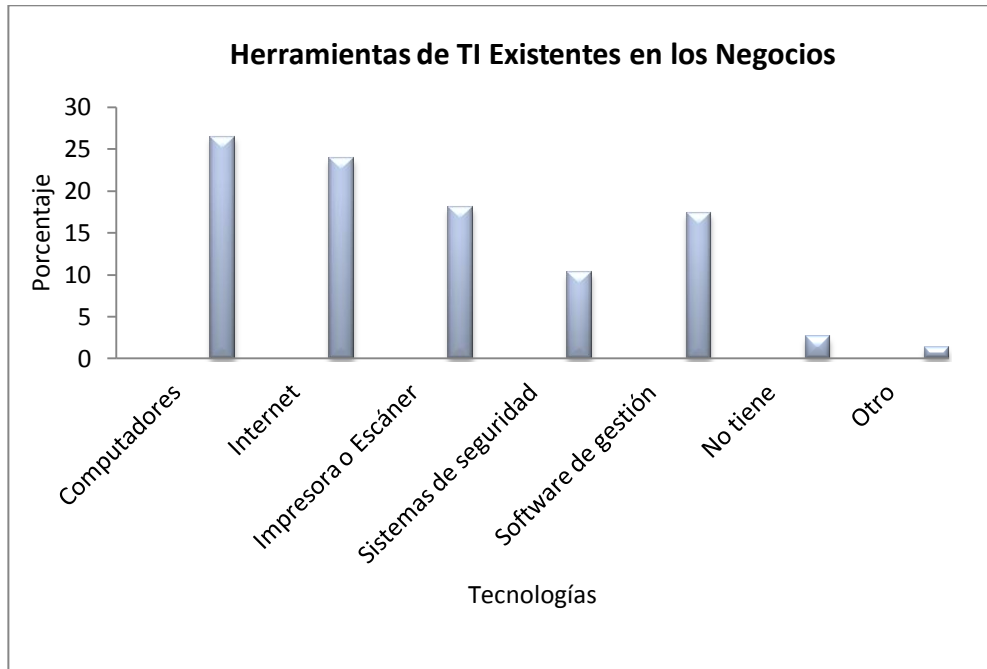
En temas de software de ayuda a la gestión, un 17,4% de los encuestados cuenta con este tipo de software funcionando en sus negocios mientras que sólo el 2,6% reconoce no contar con ningún tipo de tecnología.

---

<sup>11</sup> Sociedad de Fomento Fabril. Entrega criterio de clasificación para tamaño empresarial de pequeña: 1-50 trabajadores, medianas: 51-200 trabajadores, grandes: más de 201 trabajadores

El siguiente gráfico permite visualizar de mejor manera estas cifras, y responde a las pregunta del cuestionario, “Indique con qué herramientas tecnológicas cuenta su empresa”.

Gráfico 7: Herramientas de TI existentes en los negocios



Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

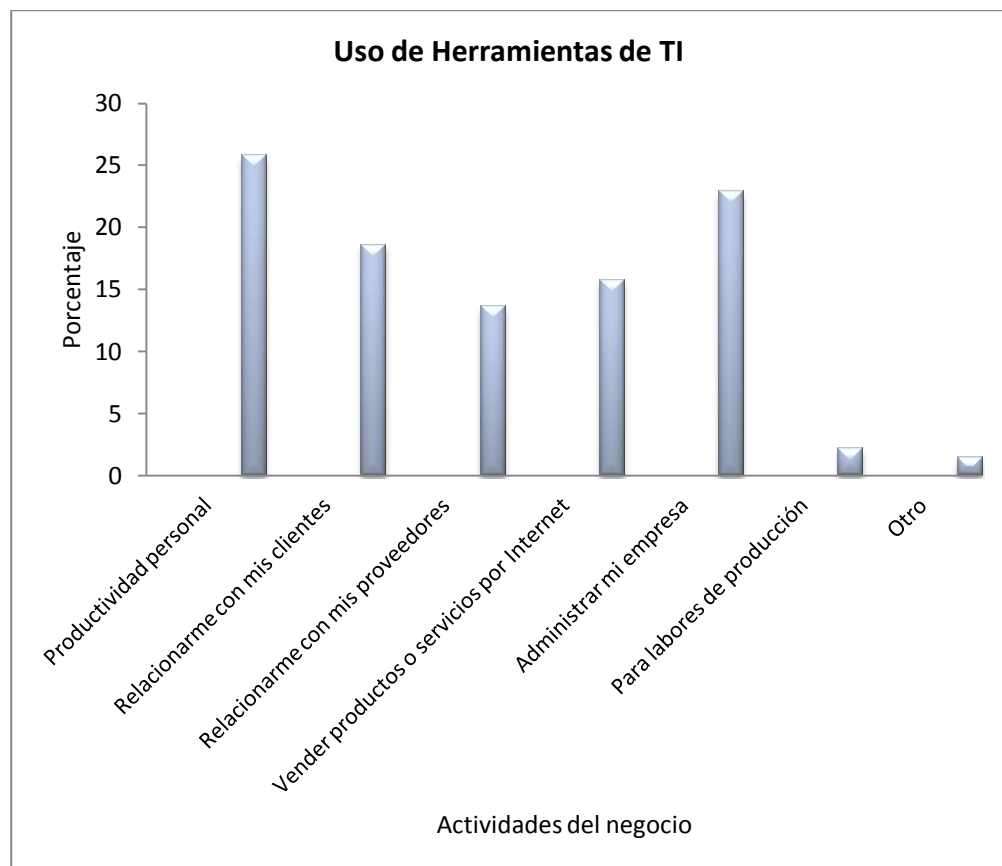
Respecto a ese 2,6% de empresas que no cuentan con TI, la primera causa de no uso radica en el desconocimiento sobre cómo usarla en el negocio con un 33,3%. Con un 16,7% le siguen los encuestados que creen no necesitarla en su negocio, aquellos que creen que es un gasto demasiado grande para su empresa, y el poco entendimiento de estos temas. También con un 16,7% mencionan tener otra causa para no usarla y ninguno de los encuestados refleja un nivel de desconfianza hacia ella.

Uno de los objetivos del estudio es conocer las actividades donde se utilizan las tecnologías en las empresas. Un 25,7% de los encuestados menciona utilizarlas sólo para productividad personal, es decir, sólo en correos electrónicos, agenda personal, redacción de documentos, planillas de cálculo o fines personales. Luego un 22,9 % menciona que usa las tecnologías para administrar su negocio, un 18,6 % indica que usa la tecnología para mantener las relaciones con los clientes.

Se observa que los negocios analizados, tienen conciencia sobre el uso de TI para apoyar las labores del negocio puesto que gran parte indica un uso hacia la administración y mantener el contacto con el cliente, además un 15,7% vende productos o servicios por Internet. En menor medida, un 13,6 % utiliza las TI para relacionarse con los proveedores, y por último un 2,1 % la utiliza para labores propia de producción de productos para el negocio.

Estos resultados reflejan la respuesta a la pregunta del cuestionario: “¿Para qué usa estas herramientas en su negocio actualmente?”, en el siguiente gráfico se observa mejor la tendencia de los encuestados:

Gráfico 8: Uso de herramientas de TI en el negocio



Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

#### 2.1.4.2.2 Parte 2: Experiencia y conocimiento en el uso de TI (orientado al dueño o administrador del negocio).

Otro de los puntos relevantes para este estudio de mercado es analizar la experiencia de los empresarios en el uso de TI, no en el aspecto de cuantos años llevan ocupándola sino más bien para estudiar su percepción de uso. De acuerdo a esto, se obtuvo resultados que indican una “Buena” percepción de uso (experiencia) ya que un 48,9% de los encuestados manifestó esta alternativa a la pregunta: “¿Cómo definiría su experiencia en el uso de tecnologías?”

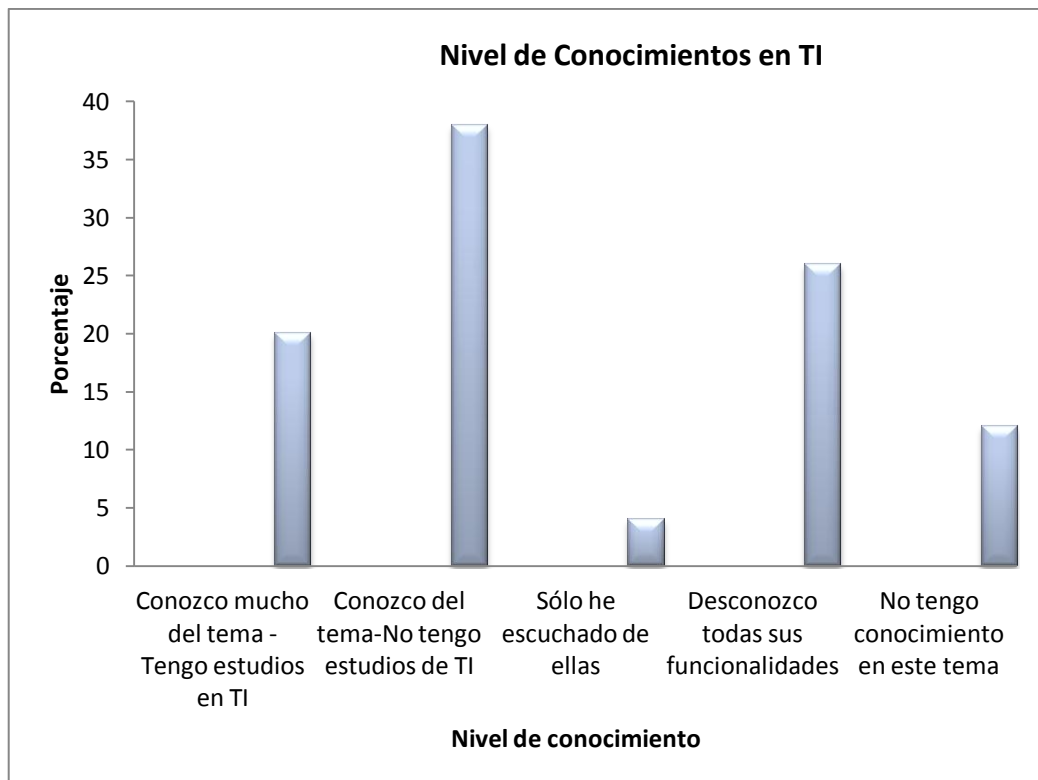
Un 26,7% indica que ha tenido una experiencia catalogada como “Muy Buena”. Le sigue la experiencia “Regular” con un 24,4% pero el dato más importante es que ninguno de los empresarios encuestados manifestó haber tenido una experiencia “Mala” o “Muy Mala”.

El tema de conocer la experiencia en el uso de TI puede ser un tanto subjetivo por lo que la cuestión raíz trata sobre la incidencia del factor educacional de los empresarios en el uso de TI para sus negocios. Al respecto, un 20% de los encuestados reconoce conocer del tema y tener estudios sobre TI que pueden ir desde capacitaciones hasta una carrera universitaria relacionada a las tecnologías.

El 38% manifestó conocer de TI sin tener ningún tipo de estudio relacionado al área, es decir, ocupan continuamente todo tipo de tecnologías aprendiendo sobre ellas mediante el uso diario. Así mismo, un 26% de las personas encuestadas manifiesta que las usa pero desconoce todas sus funcionalidades, lo que habla de un cierto interés por conocer el potencial de éstas herramientas. Luego en menor número pero sin dejar de perder importancia se encuentran con un 12%, aquellos encuestados que reconocen no tener conocimientos en ésta área.

El siguiente gráfico refleja los niveles de conocimiento en TI, en los negocios muestreados:

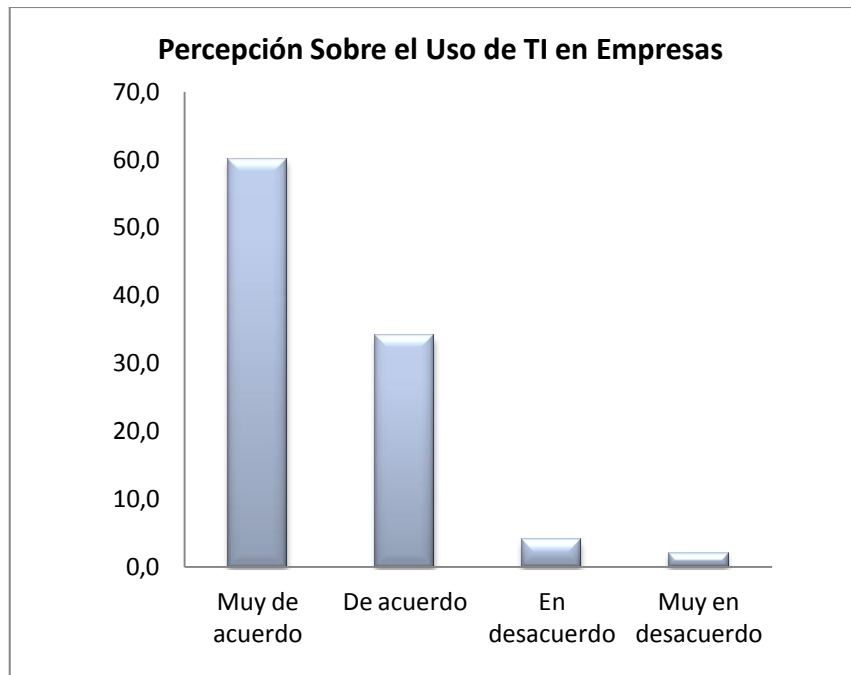
Gráfico 9: Conocimientos de Tecnologías del encargado del negocio



Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Relacionado al punto de estudios y conocimiento en relación a las tecnologías de información, se preguntó por la visión respecto al uso de TI en los negocios para aprovechar sus beneficios y el 94 % de los encuestados manifestó estar “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” con la inclusión de nuevas tecnologías para apoyar los procesos de negocios como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 10: Percepción sobre el uso de TI en empresas



Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

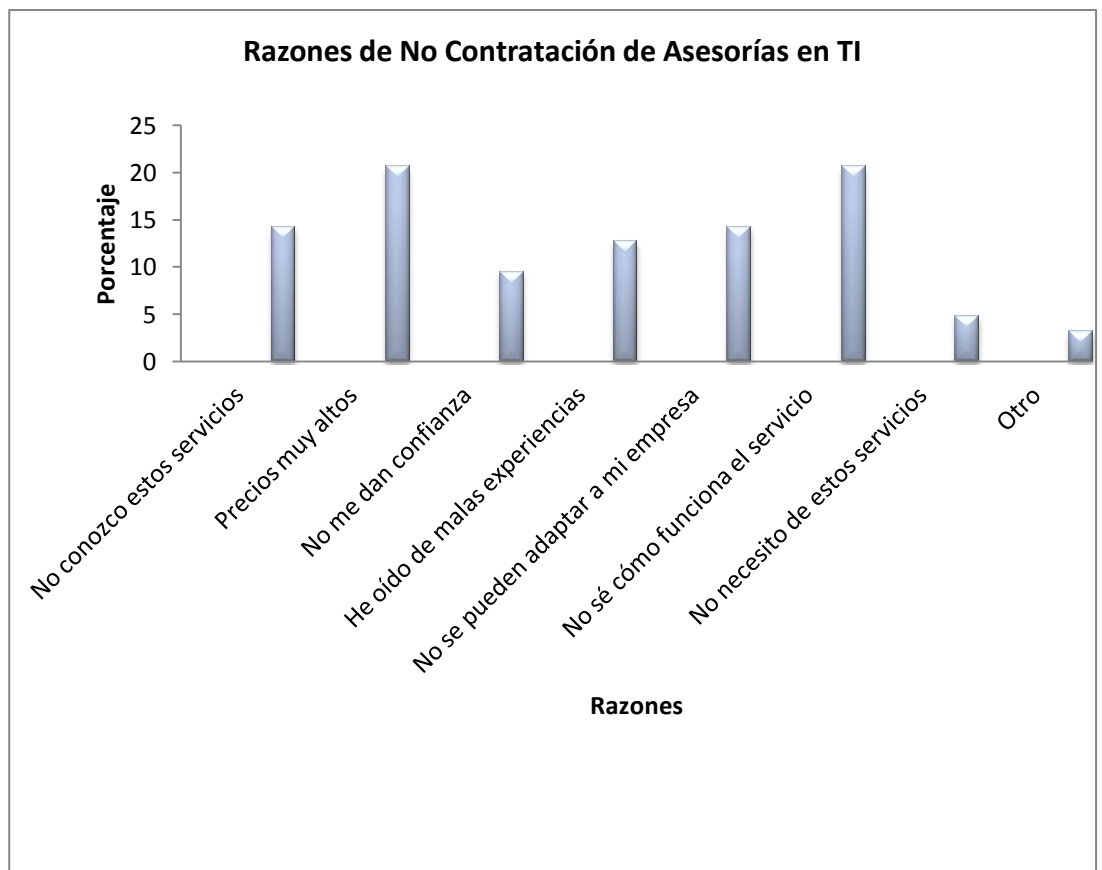
#### 2.1.4.2.3 Parte 3: Contratación de servicios profesionales de asesoría en TI

Después de conocer en parte el mercado, sus herramientas tecnológicas, las actividades donde se utilizan y temas de conocimiento de los dueños de negocios sobre ellas, el siguiente objetivo fue conocer a la industria donde se estará inmerso pero más específicamente en nivel de contratación de servicios de asesoría y la opinión de los encuestados frente a estos.

En términos de cifras, la situación se encuentra bastante estrecha ya que un 46% de los negocios ya ha contratado alguno de los servicios que se ofrecen en la actualidad, mientras que un 54% aún no lo ha hecho.

Los motivos por los cuales estos negocios no se han acercado o no han recibido este tipo asesoría para enfrentar de mejor manera la inclusión tecnológica son variados pero las principales causas de ello son los altos precios y el desconocimiento a la forma en la que funciona el servicio (ambas con un 20,6%). Otras causas relevantes para no contratar este tipo de servicios fueron el desconocimiento general hacia estas empresas y la creencia de que este tipo de servicios no sirve para empresas de menor tamaño o que estos no se pueden adaptar al negocio. En el gráfico se observa de mejor manera la tendencia hacia los motivos de no contratación:

Gráfico 11: Razones de no contratación de asesorías en TI

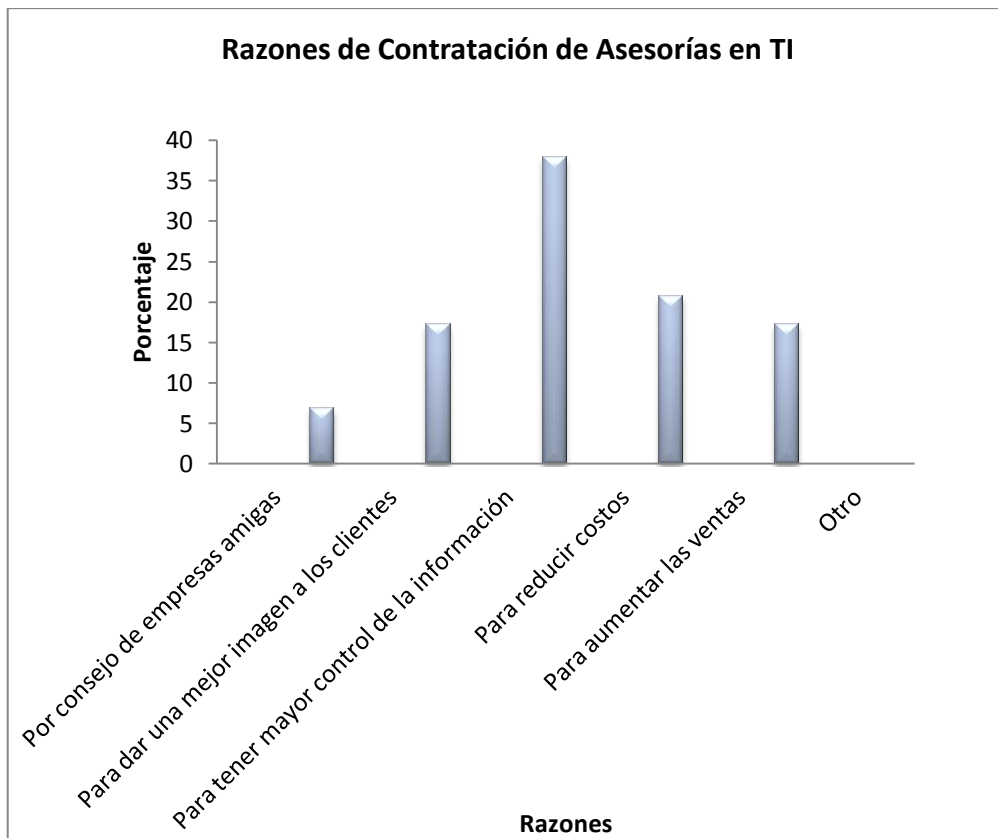


Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Del mismo modo cómo fue de interés estudiar los motivos de no contratación de este tipo de servicios, se analizaron las razones por los que un porcentaje del mercado si ha contratado asesorías informáticas. De acuerdo a las preferencias de los encuestados, un 37,9 % indicó que ha contratado estos servicios para tener un mayor control de la información, lo cual es bastante acertado sobre todo para mejorar la toma de decisiones.

Sin embargo la segunda preferencia, con un 20,7%, menciona que la razón de contratación fue la reducción de costos. Claramente esto apunta al mejor aprovechamiento de las tecnologías para desarrollar el negocio y las áreas que lo componen. Le siguen la contratación para aumentar las ventas y el hecho de dar una mejor imagen de la empresa hacia los clientes, ambas con un 17,2%.

Gráfico 12: Razones de no contratación de asesorías en TI



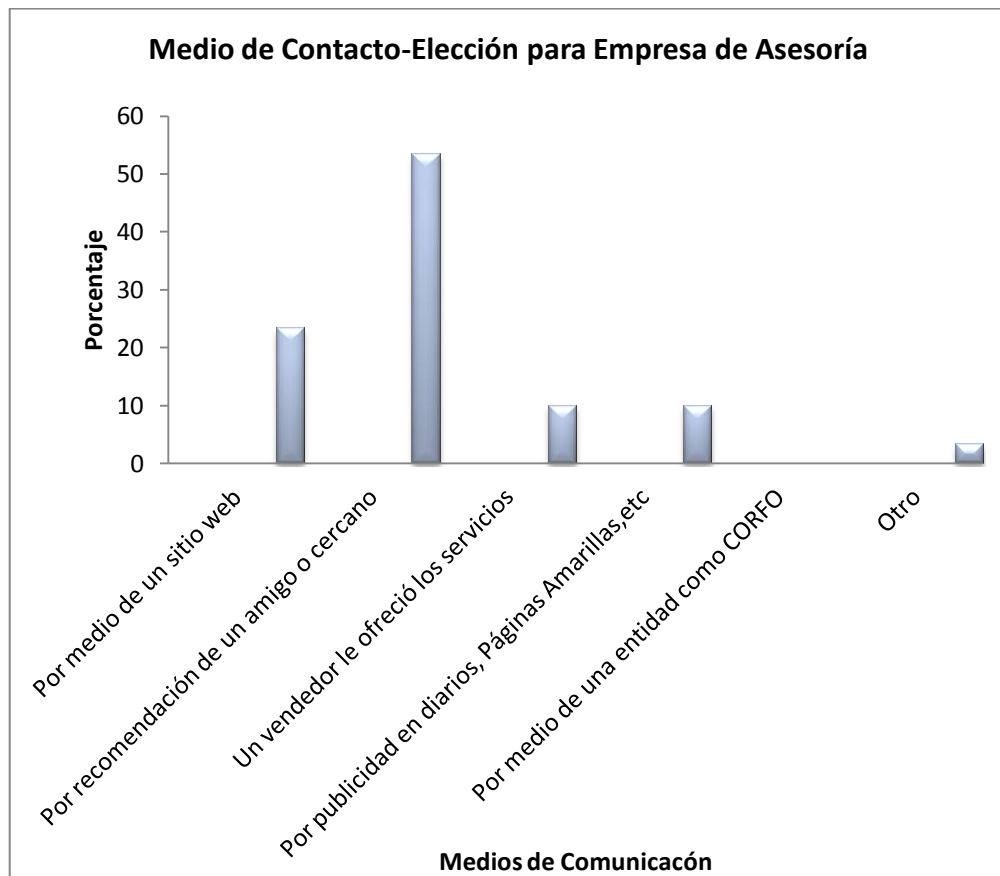
Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Además de conocer las razones de contratación para servicios de asesoría, se preguntó al 46% que si había contratado estos servicios, cuál había sido el medio por el que seleccionó a la empresa que contrató y la gran mayoría indicó que había llegado a ella por la recomendación de un amigo o cercano (53,3%) o bien lo había hecho mediante la visita al sitio web de la empresa (23%).



Sólo con un 10 %, se quedan las alternativas de contratación por medio de publicidad en diarios o Páginas Amarillas, y con el mismo porcentaje indican los dueños o administradores de los negocios que contrataron estos servicios porque un vendedor se acercó a ofrecerlos.

Gráfico 13: Medio de contacto-elección para empresa de asesoría



Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

#### 2.1.4.2.4 Parte 4: Evaluación e idealización de servicios profesionales de asesoría en TI.

Esta parte de la estructura del cuestionario se encuentra dividida en dos grupos, en primer lugar se distingue a las personas que han contratado servicios de asesoría en TI y se pide que evalúen ciertas características sobre la asesoría realizada en sus negocios, y el segundo grupo se encuentra conformado por la totalidad de los encuestados. Se pidió a todos los encuestados que indicaran su percepción de características ideales para una futura empresa que eventualmente pudiera entregarles un servicio similar de asesoría.

Ésta evaluación por parte de los clientes de servicios de asesoría, permitió conocer que las características mejor evaluadas fueron la simpatía del vendedor o los encargados de atender la asesoría y la calidad de servicio de post-venta entregado por estas empresas. También los clientes evaluaron de buena manera la calidad del trabajo realizado que hace referencia hacia un trabajo integralmente correcto y ordenado de acuerdo a la percepción por parte del cliente.

Sin embargo, hubo características de importancia para todo proyecto informático que no obtuvieron buenos resultados como por ejemplo la modificación de procesos del negocios luego de haber implantado la nueva tecnología o la capacitación entregada junto con el servicio que es fundamental para que el cliente sepa cómo obtener el máximo provecho a su inversión. Otro punto negativo, fue la falta de evaluación previa al negocio que permite conocer cómo se encuentran los procesos, conocimientos y establecer una línea base antes de desarrollar cualquier proyecto informático.

Por último, uno de los puntos críticos para las empresas de menor tamaño siempre será el costo asociado a todas las inversiones y la inclusión de tecnologías, sobre todo porque en un uno de los resultados anteriores se mencionaba que una de las principales causas de no contratación de servicios informáticos, eran los altos precios. Los dueños de negocios que se ha decidido invertir en estos servicios para mejorar su negocio, también se quejan de precios poco convenientes y no contar con facilidades de pago para contar con este tipo de servicios.

Cómo se mencionaba anteriormente, junto con la evaluación a las empresas de asesorías por parte de quienes las habían contratado, se pidió a todos los encuestados que comentaran su percepción hacia características ideales de una posible empresa con el fin de conocer los atributos que deberían estar presentes, porque los clientes así lo prefieren. Dentro de estos atributos, los clientes manifiestan su interés por que el servicio incluya la adecuada capacitación en las herramientas implantadas lo que permitiría indudablemente mejorar la interacción con ellas y lograr que la exitosa adaptación a los procesos del negocio.

Es preciso mencionar que, junto con completar el cuestionario, se dio la instancia de conversar con el encuestado sobre diversos temas relacionados a la contratación de servicios o al uso de TI en su empresa, y uno de los puntos que más resaltaban además de la capacitación, es la falta de responsabilidad para completar con los acuerdos establecidos, por ello se observa en el cuadro anterior una alta preferencia por ésta característica (76%).

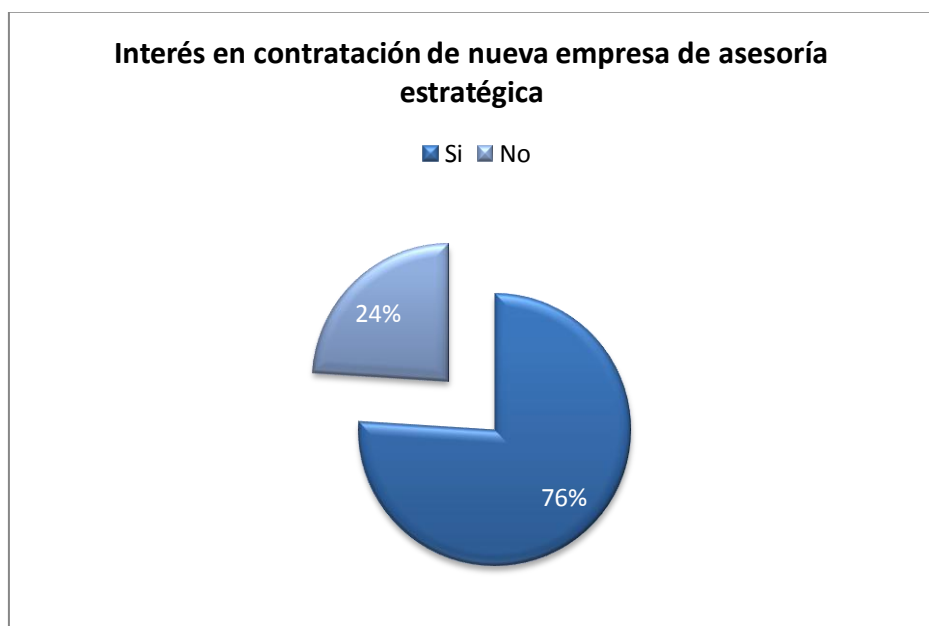
Otro punto que los potenciales clientes manifiestan cómo importante para el servicio es el de la evaluación continua para la tecnología implantada, ya que creen que siempre puede haber mejoras para ellas sin tener que presentarse fallas. Creen que es fundamental una preocupación por parte de la empresa asesora para evaluar constantemente el funcionamiento de la tecnología y si de verdad satisface las necesidades del negocio.

Por lo tanto, con estos atributos observados se logró tener una perspectiva y proyectar en parte la forma de operar para la futura empresa basándose en incluir estas características poniendo énfasis en las anteriormente descritas agregando servicios con buenos precios, facilidades de pago y procesos de asesoría transparentes para que el cliente conozca lo que se está realizando sobre su negocio e incluso trabajar más de cerca con el propio dueño porque nadie conoce la empresa mejor que él.

#### 2.1.4.2.5 Parte 5: Interés en contratación de servicios de estrategia integral y disposición de pago.

En ésta última parte del cuestionario, la evaluación apuntó a conocer el interés de parte de los clientes por contratar un servicio continuo de asesoría e implementación de estrategias para su negocio mediante la inclusión de TI. La respuesta frente a esta interrogante fue favorable ya que un 76 % manifestó que contrataría este tipo de servicios.

Gráfico 14: Interés en contratación de nueva empresa de asesoría estratégica

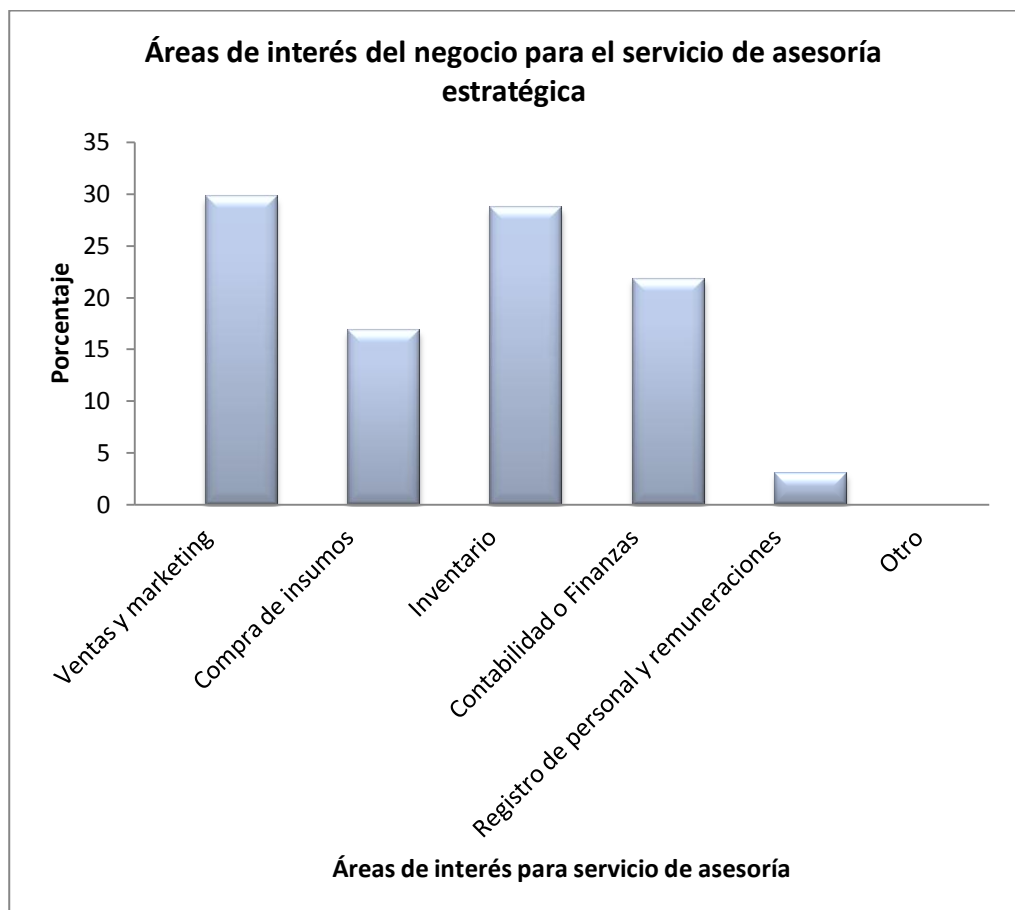


Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Para las personas interesadas en contratar los futuros servicios, se diseñaron además un pequeño número de preguntas posteriores para conocer más detalles de interés como cuales son las áreas de su negocio donde le gustaría contar con esta ayuda. La mayor cantidad de las preferencias indica que la gestión de las ventas y el marketing son sectores de interés para los negocios con un 29,7%, luego el inventario también lidera las preferencias con un 28,7%.

Los empresarios dijeron también necesitar asesoría en un 21, 8% para apoyar actividades de contabilidad y finanzas. Le sigue la gestión estratégica de la compra de insumos con un 16,8% y por último la gestión de recursos humanos con un 3%. En el gráfico siguiente se aprecia ésta distribución claramente:

Gráfico 15: Áreas de interés del negocio para el servicio de asesoría estratégica

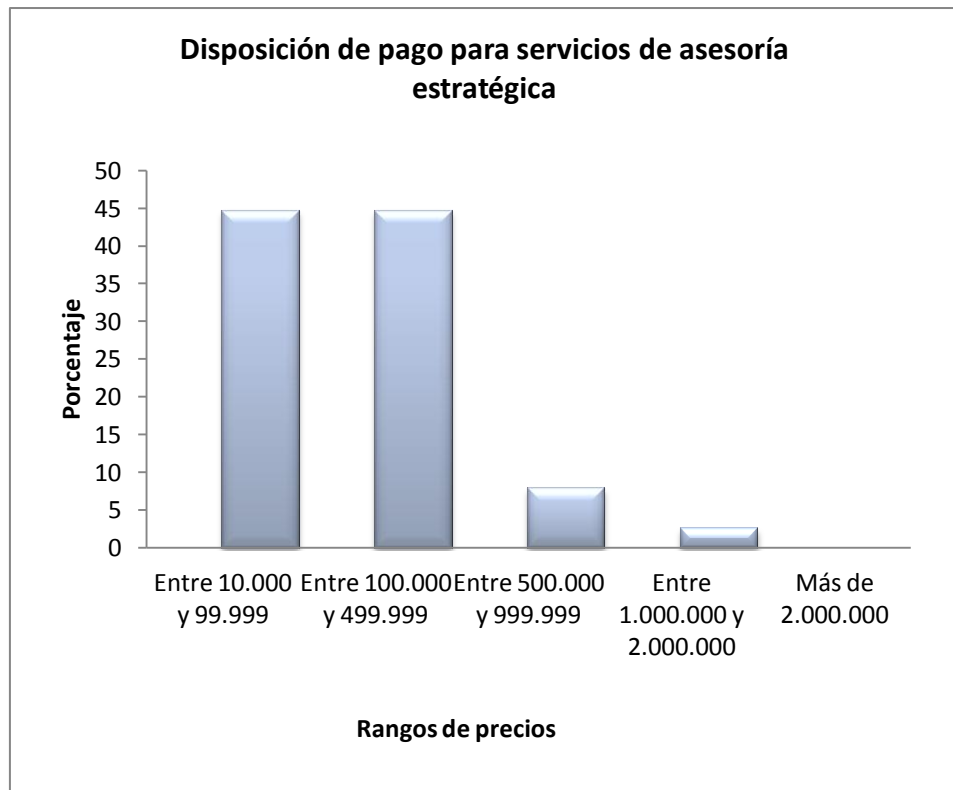


Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Estos resultados entregan indicadores directos hacia las áreas de interés para dueños o encargados de negocios PYME y por ende el diseño de productos o servicios para el Plan de Marketing deben estar orientados a satisfacer necesidades de esos sectores.

Después de conocer la estimación de servicios o las posibles áreas empresariales a abordar la interrogante fue la disposición de pago para contratar este tipo de servicios, donde se obtuvieron los resultados que se muestran en el gráfico siguiente:

Gráfico 16: Disposición de pago para servicios de asesoría estratégica

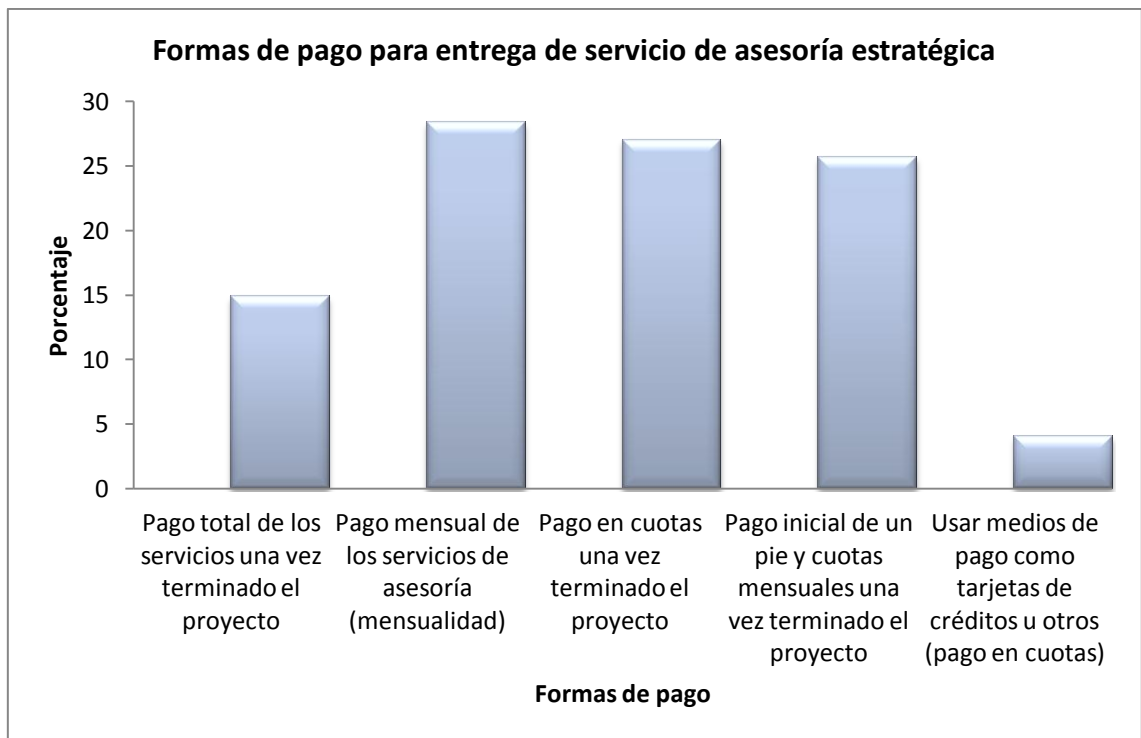


Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

En el gráfico se observan claramente las preferencias por los montos entre \$10.000 y \$99.000, y entre \$100.000 y \$499.999. Estos rangos de valores, a pesar de no ser elevados, permiten diseñar a priori servicios sustentables que en virtud de la demanda podrían tener un buen precio tanto para el cliente cómo para lograr una rentabilidad adecuada.

Además, en el cuestionario se agregó la posibilidad de conocer algunas formas de pago posibles para los futuros servicios y las respuestas se reflejan a continuación:

Gráfico 17: Formas de pago para entrega de servicio de asesoría estratégica



Fuente: Creación propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Cómo puede apreciarse en el cuadro anterior, el pago de una mensualidad por los servicios es considerado como la mejor alternativa para los encuestados con un 28,4%. Esta opción permite una serie de ventajas a ambos sectores porque los clientes pueden contar con un precio acorde a su presupuesto, permitiéndoles contar con una asesoría continua por más tiempo siendo económicamente atractiva para la futura empresa además de contar con el respaldo de que pueden tener por un servicio de asesoría de manera comprometida y responsable en su quehacer diario.

En definitiva, las alternativas que consideran el pago en cuotas mensuales logran los mayores porcentajes como puede observarse en el cuadro anterior porque naturalmente facilita a los pequeños empresarios a solventar de mejor manera la inversión en la inclusión de estos servicios a su negocio. Este punto comprueba la mala evaluación entregada por los encuestados que habían contratado servicios de asesoría, quienes se quejaban de precios poco convenientes y de no tener facilidades de pago.

### 2.1.5 Mercado Potencial y Meta

El mercado potencial se compone de una estimación para definir los posibles clientes que están interesados en contratar el servicio, y que además se encuentren en condiciones de adquirirlos. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta es posible obtener esta estimación ya que de todos los encuestados, un 76% manifestó interés por contratar los servicios de asesoría estratégica mediante Tecnologías de Información. De esas personas un 36,8% manifestó una adecuada disposición de pago que va entre \$100.000 y \$499.999 pesos, y un 31,6% reflejó una mejor disposición de pago para los servicios que va entre \$500.000 y los \$999.999 pesos. Incluso un 10,5% mencionó podría pagar entre \$1.000.000 y \$2.000.000.

Tabla 5: Mercado Potencial y Población Meta

Sector Económico	Población Meta	Mercado Potencial
Comercio Minorista en General PYME	10.007	3.422

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos por la encuesta

Cómo se observa a priori, esta estimación parece favorable para la futura empresa dado la cantidad de potenciales clientes y se cree que es posible abarcar a esta demanda de buena manera, pero el servicio tendrá mejores efectos para empresas que pertenezcan al grupo anterior y que tengan algunas de las siguientes características:

- Necesidad de contar con información instantánea para facilitar la toma de decisiones.
- Bajo nivel de tecnología implementado en la empresa, y bajo control en el flujo y orden de la información.
- Intención y disposición por mejorar su competitividad, así como reorganizar sus procesos.

- Conocer de tecnologías no es requisito pero resulta provechoso para lograr un mayor potencial de las herramientas implantadas.
- Que la empresa no cuente con implementaciones de software de administración empresarial.

A partir del Mercado Potencial fue posible definir una proyección de mercado a través de los años venideros e indicadores a nivel país. El siguiente cuadro muestra las proyecciones de mercado a un horizonte de 5 años, considerando un crecimiento a nivel país aproxima de un 4% (Diario Financiero, 2010). En base a este crecimiento general, y bajo un cálculo conservador se estableció como meta, un crecimiento de la mitad del crecimiento del mercado para los dos primeros años (2%). Para el tercer período se proyecta un menor crecimiento (3%) puesto que se pretende realizar una evaluación de la gestión realizada y reacondicionar los servicios de acuerdo al *feed-back* o evaluación del cliente.

Tabla 6: Estimación de demanda

Año	Porcentaje	Mercado Meta
1	2%	68
2	2%	82
3	3%	106
4	4%	149
5	4%	208

Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta proyección se obtuvo mediante el cálculo basado en el nivel de interés mostrado por los potenciales clientes en el Estudio de Mercado (76%) y por el nivel de crecimiento del mercado al cual se apuntará. Entonces al primer año de funcionamiento, la empresa debiese contar con el 2% del mercado potencial (3.422 empresas), lo que equivale a 68 clientes, y así sucesivamente como indica la Tabla n° 6.



## 2.1.6 Limitaciones del Estudio

Hair define las limitaciones de un estudio de mercado como: “*Eventos ajenos que imponen ciertas restricciones al reporte*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004). Las limitaciones de este estudio están principalmente ligadas al sesgo demográfico, obligadas por lo limitado del presupuesto disponible tanto para la generación de copias impresas Encuesta o para la movilización hacia los diferentes lugares de Santiago

Otro factor limitante para lograr una mayor representatividad del universo empresarial fue el límite de tiempo ya que el Estudio de Mercado forma parte de una serie de etapas para la concreción de un proyecto de mayor tamaño por lo que en caso de ocurrir un atraso en cualquiera de estas etapas, será perjudicial para todo el proyecto.

Estos eventos tienen una mayor posibilidad de gestión y debido principalmente a ellos es que se determina la muestra escogida de 50 empresas, ya que un mayor número hubiese generado un costo mayor a los beneficios esperados respecto a la representatividad de la muestra con respecto a la Población Total.

En definitiva, no se recomienda extrapolar los resultados obtenidos a nivel país ya que esta muestra fue sectorizada convenientemente de acuerdo a los recursos disponibles y en base a la percepción del investigador de centros neurálgicos comerciales.

Adicionalmente, este estudio se encuentra limitado de todas maneras por variables inmanejables cómo la veracidad de las respuestas por parte del encuestado o por factores de distracción, cansancio, desmotivación u otros, para contestar el cuestionario, algo que es muy difícil de mitigar.

## **2.1.6 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio de Mercado**

### **2.1.6.1 Uso Actual de TI en el Negocio**

Las conclusiones post-estudio respecto al uso de TI en los negocios apuntan principalmente a la alta dependencia que comienza a hacerse realidad para la gran mayoría de las empresas en general independiente de su giro o rubro comercial. Muchos de los procesos manuales que existían ayer, no pueden hacerse hoy sin computadoras y mañana el panorama será desalentador para aquellas empresas que no sean capaces de dominar este mundo.

El experto entrevistado, hacía mención a esto, y los resultados muestran claramente el alto uso de integración de computadores e Internet al negocio porque un 27% de estas empresas tiene al menos un computador y un 24% cuenta con conexión a Internet. Sin embargo la sola presencia de ellos no asegura el éxito, sino que muy por el contrario se convierte en capital perdido que incluso genera gastos al negocio, por lo que cobra importancia el hecho de saber usar esta tecnología a favor del negocio de manera tal que permita agregar valor y diferenciar al negocio de la competencia.

La clave está en potenciar su uso para complementarlo con labores propias del negocio que le permitan mejorar sus procesos para automatizarlos, controlarlos, monitorearlos o realizar tareas que tardan días haciéndose manualmente.

Enfocarse en áreas claves del negocio, es una tarea fundamental pero para ello debe conocerse bien el estado actual de esos procesos y determinar la mejor manera de enfrentar su mejora usando las ventajas de las herramientas tecnológicas (TI). Por ejemplo, uno de los puntos bajo en el uso de TI, según los resultados entregados por la encuesta, son las relaciones con los proveedores, las tareas de producción y sacar un mejor provecho de las ventas por Internet.

### **2.1.6.2 Conocimiento de TI**

Los resultados del estudio muestran claramente que el conocimiento de Tecnologías por parte de dueños de empresas se encuentra en buen pie para afrontar el desafío de la integración tecnológica. El uso del software se ha masificado explosivamente en los últimos años traspasando este uso a todos los niveles socioculturales y empresariales por lo que ya no existe esa percepción de desconfianza a usar computadoras, así lo reflejan los datos de la

encuesta ya que las “buenas” experiencias en el uso de TI se indican con el 49% de las preferencias versus las malas que no registran preferencias.

Se recomienda que dentro de la cartera de productos o servicios se incorpore programas de capacitación porque los encuestados lo mencionan cómo una necesidad para entender cómo usar las herramientas en sus negocios. Además, ellos mencionan que la principal razón para no usar tecnologías es que desconocen cómo usarla en el negocio o desconocen la mayoría de las funcionalidades que pueden ser potencialmente beneficiosas para su negocio.

### **2.1.6.3 Contratación de Asesorías**

En relación a la percepción y contratación de servicios de asesorías informáticas puede concluirse que la mayoría de las empresas no han contratado este tipo de servicios principalmente porque existe la percepción generalizada en empresas PYME de que estos servicios tienen un alto costo. También se refleja un desconocimiento hacia el funcionamiento del servicio lo que genera la sensación de incertidumbre, ya que un 34% de los dueños de empresas declara expresamente “no conocer estos servicios” o “no conocer el funcionamiento de ellos”.

Por otro lado, el 46% de personas que si ha contratado servicios de asesoría o consultoría, lo han hecho porque requieren de un mayor control de la información que manejan diariamente y porque estiman necesaria la reducción de costos, creyendo que este tipo de empresas logrará éste objetivo.

También se puede concluir respecto a la relación entre el conocimiento de TI y la contratación de servicios ya que de acuerdo a los resultados del estudio (tabulación cruzada de datos) las personas que han contratado servicios de asesoría son aquellas que manifiestan tener conocimientos sobre el uso de tecnologías pero que no tienen estudios oficiales que puedan respaldar esto, que pueden ser capacitaciones, estudios en universidades o centros de formación técnica. Es decir, la falta de conocimientos no es motivo para contratar estos servicios sino que las personas a pesar de conocer, contratan servicios para mejorar u optimizar su negocio.

Un dato importante es que el medio predilecto para llegar a contratar estos servicios es la recomendación de una persona amiga o cercana, se trata del conocido “boca a boca” por lo que un buen servicio de post-venta o garantía de los servicios es un correcto aliado para la difusión de los servicios. Naturalmente, si ocurre lo contrario en caso de entregar un mal servicio, el fenómeno será altamente perjudicial para la empresa.

Entonces, además de lograr una buena impresión en el cliente con la entrega de servicios se debe potenciar la marca usando un sitio web, medios de comunicación masivos y una clara imagen corporativa

El conocimiento que tienen las personas que ya han contratado servicios de asesoría es importante para conocer los factores de éxito de estos servicios, para replicarlos o conocer las críticas con el fin de evitarlas en el futuro. Se recomienda poner énfasis en realizar un trabajo profesional, serio y de calidad, considerando siempre mantener una imagen corporativa clara que identifique a la empresa de una manera propia para que los clientes puedan reconocerla claramente, el hecho de mantener una relación cercana con el cliente es muy también es muy bien valorado sobre todo cuando se trata de post-venta.

Así mismo, es importante mantener la transparencia en la entrega de servicios para que el cliente conozca lo que se está haciendo con su empresa de manera que se cree un vínculo participativo conjunto partiendo de la base que ambas empresas (cliente-asesor) buscan un beneficio mutuo y no conseguir lucrar de manera coercitiva, mejorando la realización y éxito de proyectos.

Los encuestados declaran también importante el tema de los precios, por lo que el desafío está en lograr diseñar servicios a precios convenientes con posibilidad de facilidades de pago para disminuir el impacto por el desembolso de dinero inmediato, disminuyendo la percepción de un servicio de alto costo e inalcanzable.

#### **2.1.6.4 Idea de Negocios**

Con miras a la próxima etapa del proyecto de Memoria de Título (Plan de Marketing), se pretende que este estudio sea la base para la generación de la estructura de la empresa en creación y por ende la detección de oportunidades es clave para diseñar, por ejemplo, una adecuada cartera de servicios.

Gracias a los antecedentes obtenidos por la encuesta y la entrevista al experto en el área, se pudieron establecer características que el proyecto deberá considerar, particularmente para la participación activa del cliente en el desarrollo del proyecto de integración de TI a su negocio, si bien esto parece natural, en la práctica es vital para el éxito de cualquier proyecto porque nadie conoce mejor el negocio que su propio dueño.

Entregar seriedad, compromiso y respaldo, debe ser parte de las principales premisas a lograr en el ejercicio diario, la capacitación debe ser un factor continuo para procurar que el cliente aprenda a conocer cómo usar los nuevos productos, y la evaluación constante de las soluciones implementadas debe ser permanente para mejorar la entrega de servicios de manera tal que permita conocer la respuesta del cliente frente al quehacer de la empresa. Estos atributos fueron indicados dentro del cuestionario como características ideales para una futura empresa a la cual contratar por parte de los potenciales clientes.

Otra ventaja que se ha visualizado, es que si los clientes ya han contratado servicios de asesoría, no disminuye su interés por contratar un servicio de asesoría estratégica porque un 79,2% de ellos, contrataría los servicios de la nueva empresa. Dentro del mismo análisis, puede rescatarse que de las personas interesadas en contratar los nuevos servicios un 76,3% usa las TI con las que cuenta sólo para productividad personal y apenas un 39% las usa para mejorar sus procesos relacionados al aprovisionamiento, entonces la posibilidad de lograr buenos resultados con estos negocios es bastante alta, visualizando un futuro estable para esta idea de negocios si pone atención a los datos obtenidos mediante las herramientas investigativas usadas.

Se plantea la opción de idear servicios de control y monitoreo continuo de proceso críticos para el negocio, ya que este es un punto vital para toda empresa y es importante conocer cuando estos procesos críticos dejan de funcionar o presentan problemas.

Otro punto que los clientes destacan como importante es el control de la información (37,9% lo declara como motivo para contratar una empresa de asesoría), y por ende asesorar a las empresas en optimizar, monitorear y chequear sus bases de datos puede ser un nicho poco cubierto hoy en día por empresas competidoras.

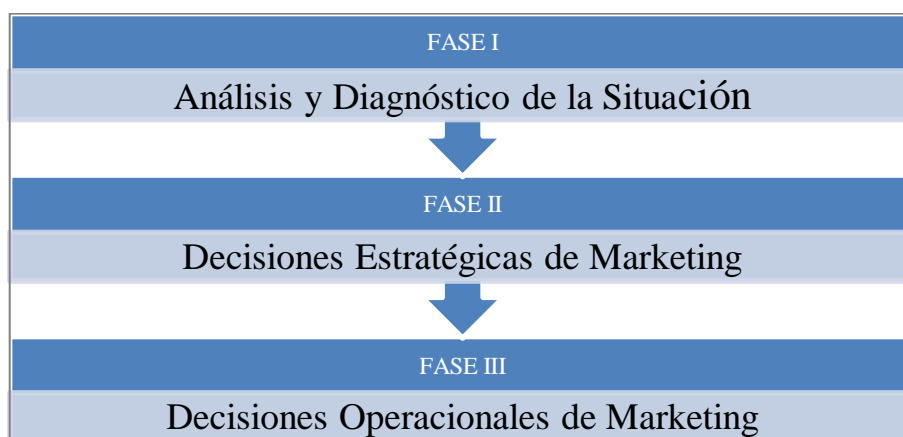
## Capítulo 3. Plan de Marketing

En este plan se han establecidos las líneas estratégicas para la planificación de la entrada de la empresa en el mercado, en lo que se conoce como marketing estratégico, y posteriormente se muestran las acciones a realizar para concretar esta estrategia en el denominado marketing táctico. Toda esta planificación se encuentra enmarcada dentro de una metodología que permite definir la forma de abordar los servicios, al cliente, los medios, el precio y otros aspectos para establecer finalmente la configuración de la empresa en 4 aspectos fundamentales: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

### 3.1 Metodología del Plan de Marketing

Se utilizó una adaptación a la metodología propuesta por José María Sainz en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica” (Sainz de Vicuña Ancín, 1995). En el siguiente cuadro se observan las fases de la metodología adoptada:

Figura 8: Metodología utilizada en el plan de marketing



Fuente: El Plan de Marketing en la Práctica, José María Sainz

### **Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación**

**1) Análisis de la Situación:** Esta primera actividad, el autor, plantea la realización de un análisis de la situación externo e interno del mercado y del negocio, respectivamente.

**2) Diagnóstico de la Situación:** En esta actividad es necesario, de acuerdo al autor, establecer un análisis FODA en base a los datos obtenidos por la primera actividad (Análisis de la Situación), es decir, realizar una recopilación de oportunidades, amenazas, puntos fuertes y debilidades.

### **Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing**

**3) Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar:** Una vez concluidas las dos actividades 1 y 2, se deben formular los objetivos a lograr con la planificación de marketing. Estos objetivos pueden ser de tipo cualitativos o cuantitativos.

**4) Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir:** Es necesario elaborar una estrategia para concretar la imagen de la empresa y la forma de segmentar el mercado, así como la manera en la que la empresa se posicionará en el mercado.

### **Tercera Fase: Decisiones Operacionales de Marketing**

**5) Acciones o planes de acción:** En esta etapa se definen concretamente las acciones a llevar a cabo para realizar la estrategia de marketing presupuestada en la segunda fase. Esto es construir el Marketing Mix, basado en las "4 P" (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

**6) Determinación del presupuesto de Marketing:** De acuerdo al autor, la creación de un Plan de Marketing requiere de la aprobación de un departamento superior por lo que a éste le interesa saber de cuánto va a costar y cuánto va a aportar desde el punto de vista económico, por lo que se debe realizar una estimación de costos y una proyección para elaborar un presupuesto para el ejercicio del negocio.

Al inicio de este punto, se mencionó que se usaría una adaptación a la metodología propuesta en el libro (Sainz de Vicuña Ancín, 1995). Esto se debe a que en lugar de realizar la Fase I (Análisis y Diagnóstico de la Situación), se usarán los datos recogidos en el Estudio de Mercado y el análisis planteado en el Plan Estratégico. Entonces, **se desarrollará el Plan de Marketing a partir de la segunda Fase (Decisiones Estratégicas de Marketing)**. Se detallarán los objetivos del plan y se comenzará con la definición de las estrategias a seguir. Además, el aspecto económico se elaborará en detalle en el Plan Económico.

### **3.1.1 Segunda FASE: Decisiones Estratégicas de Marketing**

#### **3.1.1.1 Definición de Objetivos de Marketing**

Se han definido dos tipos de objetivos de marketing: Cuantitativos y Cualitativos. Con la definición de los primeros, se pretende proponer logros medibles para el corto o mediano plazo, expresados en cifras concretas. Con los segundos, se buscará fijar metas más genéricas y menos tangibles pero no por ello menos importantes o exigibles.

##### 3.1.1.1.1 Objetivos Cualitativos

Se han diseñado 3 objetivos cualitativos que apuntan principalmente a generar una imagen de una marca nueva en la percepción de los clientes que se destaque en varios aspectos diferenciadores con respecto a la competencia. Estos son:

- ✓ Entrar en el mercado con una imagen de marca clara, que destaque por la confiabilidad, responsabilidad, compromiso, y que muestre modernidad e innovación en los servicios ofrecidos.
- ✓ Potenciar la imagen de la empresa en la transparencia de servicios y cobros.
- ✓ Posicionar a la empresa como líder en la entrega de servicios para negocios de tamaño pequeño, poniendo énfasis en los servicios personalizados y en el trabajo en conjunto con el cliente.



### 3.1.1.1.2 Objetivos Cuantitativos

Para definir estos objetivos se han aplicado los criterios propuestos por Sainz de Vicuña (Sainz de Vicuña Ancín, 1995), que hacen referencia a dos aspectos relevantes para definir especialmente objetivos cuantitativos: El primero es establecer si el servicio o producto se encuentra en “masa crítica” y el segundo es analizar si el servicio tiene una correlación positiva entre participación de mercado y la rentabilidad.

El primer concepto: “**masa crítica**”, es un concepto tomado de la física y de acuerdo al autor hace referencia, en el mundo empresarial, a la dimensión que necesita tener un servicio para que adquiera el estado deseado (madurez). Menciona también en su libro que, un servicio estará en este estado de “masa crítica” cuando su volumen de ventas sobrepase el 10% de volumen de ventas del mercado. Por lo tanto, cómo los servicios no cuentan con este estado, ya que aún no están disponibles al mercado, se recomienda marcar un objetivo que esté relacionado a un aumento de facturación superior a la tasa de crecimiento del mercado para los primeros cinco años de funcionamiento.

El segundo concepto: la relación entre participación de mercado y la rentabilidad a largo plazo, es para el autor (Sainz de Vicuña) un análisis de la competencia en base a la distribución del mercado, donde menciona que si éste se encuentra demasiado repartido y se valida esta relación, el objetivo a fijar debe ser el liderazgo de un pequeño segmento. En caso contrario, sólo se debe ocupar el primer criterio.

Entonces, revisando estos puntos y ocupando los antecedentes entregados por el Estudio de Mercado y el Análisis Estratégico, realizados en fases anteriores del proyecto, se determinaron los siguientes objetivos cuantitativos:

- ✓ Lograr un crecimiento en la facturación anual mayor al 4%<sup>12</sup> durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.
- ✓ Alcanzar un 5% de participación en el mercado al quinto año de operación de la empresa.

---

<sup>12</sup> El crecimiento del mercado PYME ha sido aprox. de un 4% en los años 2008-2009. Fuente: Banco Central de Chile

### 3.1.1.2 Marketing Estratégico

Jean –Jaques Lambin (Lambin, 2003), define la función del Marketing Estratégico como el seguimiento a la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos de mercados y segmentos actuales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

El Marketing Estratégico busca la realización de un análisis de las necesidades propias del mercado, que en este caso fueron obtenidas mediante el estudio de mercado realizado. Con este mercado y sus necesidades definidas, debe establecerse una forma de dividir el mercado para dirigir los esfuerzos de conseguir clientes en un sector de éste, para luego establecer una estrategia adecuada que permita establecer los lineamientos de desarrollo de la empresa para hacer frente a la entrada al mercado y a los competidores que tendrá en frente.

Gran parte de esta estrategia, debe estar basada en la creación de una imagen para esta empresa naciente, y una buena visión a futuro de lo que se quiere conseguir para lograr llamar la atención de los clientes. El aspecto más detallado de los productos o servicios a ofrecer, forman parte del Marketing Táctico o Operativo.

#### 3.1.1.2.1 Imagen de la Empresa

La imagen deseada para la empresa se basa en los resultados del Estudio de Mercado, y particularmente en la percepción de los futuros potenciales clientes sobre la idealización para una empresa de asesoría. Entonces es importante considerar la proyección de una imagen enfocada en los siguientes puntos, según las respuestas de las personas encuestadas por las características ideales para una empresa de asesoría informática con soluciones estratégicas:

:

- **Mostrar seriedad, responsabilidad y profesionalismo** en el cumplimiento de proyectos, así como los compromisos contractuales o verbales con el cliente.
- **Enseñar al cliente el funcionamiento de los servicios y/o productos implantados en su negocio.** El cliente siempre debe conocer las tecnologías que ocupa y cómo obtener un mayor provecho de ellas.
- **Mantener el compromiso con la evaluación continua** del servicio que permita entregar mejoras a éste para mantener los niveles de satisfacción del cliente.

- **Ser una empresa empática con el cliente** para entender las necesidades del cliente y así ponerse en la posición de él, para diseñar soluciones que aporten efectivamente a la satisfacción de esas necesidades.
- **Ser transparentes** en la entrega de los servicios para que el cliente siempre conozca las actividades o procesos a realizar en su negocio.
- **Entregar soluciones personalizadas** de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente para mantener el control, flujo e integración de la información.
- **Mostrar precios convenientes**, que incluyan facilidades de pago para que los servicios sean accesibles a un mayor número de empresas.

### 3.1.1.2.2 Nombre de la Empresa

Para elegir un nombre adecuado para la marca a potenciar en el ingreso al mercado de la empresa se recurrió a los puntos anteriormente descritos, ya que la marca debe ser un reflejo de algunos aspectos mencionados por los clientes como ideales. Además, la elección del nombre debe cumplir ciertos requisitos como los que se muestran en el siguiente cuadro:

Figura 9: Características de un buen nombre de marca

Características de un buen nombre de Marca	
✓ Corto y simple.	✓ Adaptable a las necesidades de empaque y etiquetado.
✓ Fácil de escribir y leer.	✓ Sin una imagen negativa.
✓ Que tenga una sola pronunciación posible.	✓ Siempre actual
✓ Que se pronuncie igual en todas las lenguas.	✓ Adaptable a cualquier medio publicitario.
✓ Alusivo a los beneficios del producto.	✓ Legalmente disponible.

Fuente: Mc Canthy & Perreault en Dvoskin, 2008

Considerando algunas de estas características, el nombre escogido fue **COACHINTEC** junto a una frase secundaria como: **“Tecnología Estratégica para Crecer”**. Este nombre es un término compuesto por las palabras: *Coaching*, Innovación y Tecnología. Tanto el nombre como el slogan de la empresa buscan resaltar los servicios que se entregarán, mostrar que los servicios no son inalcanzables o costosos y por sobre todo que la innovación está presente en la forma de entregar estos servicios junto con la seguridad de mantener un compromiso con el cliente.

### 3.1.1.2.3 Imagen de la Empresa

El logo diseñado para la primera imagen de la empresa busca mostrar el carácter integral de los servicios de asesoría y la característica de orientación al cliente en aspectos de tecnologías, por ello se han utilizado cuatro flechas que implican este concepto de guiar el camino del cliente hacia su desarrollo tecnológico.

El logo para representar la imagen de la empresa es el siguiente:

Figura 10: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.2.4 Estrategia Genérica

Michel Porter propone en su libro, *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”* (Porter, 1980), tres estrategias genéricas de posicionamiento para hacer acceso al mercado que se describen brevemente a continuación

- **Liderazgo Total en Costos:** Aborda como eje principal la búsqueda de estrategias para producir productos o servicios con un menor costo relativo comparado con otros actores de la industria, con tal de traspasar esa ventaja competitiva a los consumidores a través de menores precios.
- **Diferenciación:** Busca el establecimiento de estrategias para generar productos o entregar servicios cuyos atributos y características son en ciertos aspectos diferentes a los entregados por la competencia.

- **Enfoque:** Trata de idear estrategias para enfocar los esfuerzos en el diseño de productos o servicios hacia un grupo menor de consumidores mediante la segmentación del mercado usando alguna característica de éste. Esta estrategia de posicionamiento tiene la particularidad de poder establecer una mezcla de las dos estrategias anteriores, es decir, puede establecerse un lineamiento de liderazgo en costos mediante diferenciación.

La estrategia que se adoptará para acceder inicialmente al mercado será la de Diferenciación. Uno de los principales objetivos de este modelo de negocios es establecer un cambio que permitiría mostrar una nueva forma de llevar a cabo el proceso de asesoría informática. Pero también se estableció mediante el Estudio de Mercado que, es importante contar con precios accesibles e idear la manera de entregar al cliente facilidades de pago que le permitan contratar los servicios.

A pesar de establecer claramente esta Estrategia de Diferenciación, Porter menciona en su libro los riesgos asociados a adoptar una de éstas y por ende deben atenderse para mantener la consecuencia a lo largo del ciclo de vida del servicio.

El autor describe dos principales riesgos: primero, adoptar y sostener realmente la estrategia a lo largo del tiempo; segundo, la posibilidad de que la ventaja estratégica provista por la estrategia genérica adoptada, pueda erosionar la evolución de la industria. Por ejemplo, si la industria comienza con una guerra de bajos precios indudablemente se tendrá que sacrificar la calidad de los servicios lo que provocaría una debacle total por conseguir el menor precio para el cliente.

Por lo tanto, como menciona Michel Porter en su libro (Porter, 1980), es fundamental visualizar esta estrategias como una base para levantar defensas contra las fuerzas competitivas de los oponentes en la industria y así posicionarse adecuadamente con una cuota del mercado.

### 3.1.1.2.5 Estrategia de Posicionamiento de la Empresa

La definición de esta estrategia consiste en ajustar la imagen que se desea mostrar a los clientes una vez que comience la entrega de los servicios oficialmente, partiendo de la base teórica entregada por la estrategia de enfoque adoptada para acceder al mercado. En esta táctica de posicionamiento se busca mostrar al público el valor de la diferencia competitiva.

A partir de la encuesta tomada, y de la entrevista realizada al experto Marcos Rivas (Gerente de Emprendimiento e Innovación de la ACTI<sup>13</sup>), se infirieron cinco características muy relevantes para acceder exitosamente en la percepción del cliente:

1. La amplia aprobación de los empresarios hacia el uso y la inclusión de las tecnologías basadas en la informática para los negocios, obliga a entregar soluciones de calidad y con una estructura clara para no perder ese interés en el uso de TI por parte del cliente.
2. El requerimiento de entregar servicios que tengan precios accesibles y que incluyan facilidades de pago. El factor de diferenciación puede tener altos costos asociados cuyo impacto tratará de ser disminuido con el uso de facilidades de pago.
3. Entregar enseñanza junto a los servicios de TI. El objetivo es perder el miedo reflejado en las empresas competidoras de traspasar conocimientos al cliente para evitar el riesgo de que el éste deje de contratar los servicios.
4. No sólo entregar los servicios técnicos ligados a la informática, sino que también se traspasará al cliente la entrega de prácticas de *Coaching* que le permitirán mejorar su comunicación organizacional y mejorar sus niveles productivos provenientes de las personas.
5. Lograr comprometer la confianza del cliente en puntos valiosos para él cómo la responsabilidad en el cumplimiento de compromisos, la transparencia de cobros y de actividades, y la evaluación continua de los servicios para implementar las mejoras necesarias con el fin de lograr una buena opinión de los clientes hacia la empresa.

---

<sup>13</sup> Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI)

Entonces, la estrategia de posicionamiento pensada, tratará de cubrir inicialmente estos 4 puntos mencionados para mostrar como imagen frente a los clientes lo siguiente:

- Todos los servicios entregados tendrán una metodología de trabajo basada en la cultura del *Coaching*.
- El cliente tendrá un rol activo en el funcionamiento de la empresa, para usar su conocimiento del negocio en función del éxito de los servicios o los proyectos a realizar en el negocio. A cambio de esto, él obtendrá capacitación general sobre las tecnologías que se utilizaran en su empresa y técnicas para llevar el *Coaching* a su negocio
- Se procurará entregar una cultura organizacional u ordenar la cultura existente en el negocio para mejorar la integración con las nuevas tecnologías y así mejorar la probabilidad de éxito de los servicios.
- Mostrar un catálogo de servicios con precios y detalles de los servicios para que el cliente sepa en todo momento las características de lo que está contratando.

Además de estos puntos estratégicos, serán mostrados directamente los beneficios que trae consigo la contratación de la idea de negocios. Estos beneficios serán:

- ✓ Solución real a las necesidades de la empresa con proyectos informáticos cortos y de metas alcanzables.
- ✓ Entregar los servicios con facilidades de pago.
- ✓ Ofrecer un mejor control sobre la información que circula en el negocio, y la posibilidad de disminuir sus costos en tiempo y esfuerzo.
- ✓ Facilitar la administración del negocio.
- ✓ Mostrar que el proceso efectuado para entregar el servicio se sustenta en la calidad y la satisfacción del cliente, por lo que su participación del él es valiosa para el mejoramiento de su negocio.
- ✓ Indicar que contar con herramientas tecnológicas le permitirá estar un paso delante de la competencia directa.
- ✓ Mostrar las ventajas del *Coaching* dentro de las organizaciones al cliente para que vea lo que puede conseguir.

### 3.1.1.2.6 Segmentación del Mercado

La segmentación consiste en dividir el mercado potencial en grupos de compradores que tienen necesidades, características y comportamientos comunes, hacia los cuales la empresa puede ofrecer una serie de productos y servicios específicos (Sainz de Vicuña Ancín, 1995)

Es importante segmentar adecuadamente el mercado para dirigir los primeros esfuerzos en captar clientes de un sector y no abordar a un objetivo demasiado grande porque en el inicio del negocio, las energías deben estar en optimizar la primera inversión.

Ésta debe ser capaz de medir el tramo y el poder adquisitivo de los segmentos, debe ser accesible, estos segmentos deben ser lo suficientemente grandes y lucrativos para el éxito del negocio, y se deben formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Kotler (Kotler & Armstrong, 2003) propone las siguientes bases teóricas para la segmentación de mercados:

- **Segmentación socio-demográfica:** Divide al mercado utilizando variables tales como: El lugar de residencia, sexo e ingresos.
- **Segmentación por beneficios o ventajas buscadas:** Divide el mercado usando variables tales como: calidad, servicio, economía y comodidad.
- **Segmentación conductual:** Divide el mercado utilizando variables como: ocasiones, estatus del usuario respecto del producto, tasa de consumo, situación de lealtad y etapa de disposición del consumidor.
- **Segmentación psicográfica:** Divide el mercado usando variables como: Estilos de vida que se expresan a través de actividades, intereses y opiniones, personalidad y/o valores.

Las estrategias mencionadas se centran en estas bases teóricas y son definidas también por Kotler en su libro (Kotler & Armstrong, 2003) de la siguiente manera:

- **Estrategia de Segmentación No Diferenciada**
  - Ejemplo: Las empresas de consumo masivo se orientan a todo el mercado con una sola oferta.
- **Estrategia de Segmentación Diferenciada**
  - Ejemplo: Los productos realizados a pedido.



- **Estrategia de Segmentación Concentrada**

- Ejemplo: Las empresas que se focalizan en la tercera edad se concentran en este segmento y buscan su crecimiento y desarrollo.

Una vez conocidos algunos fundamentos teóricos es posible establecer una línea para la segmentación del mercado establecido cómo objetivo y definir así tanto la base cómo la estrategia a seguir. Cabe destacar que el mercado meta fue definido inicialmente por la actividad económica de **Comercio Minorista en General**.

**Servicio:** Asesoría informática y automatización de procesos.

**Descripción general de los servicios:** Servicio de asesoría informática para diseñar estrategias personalizadas que permitan potenciar el desarrollo de negocios de tamaño pequeño, basado en el uso de tecnologías de la información. Se dispone de varias líneas de servicios orientados a optimizar y automatizar procesos al interior de las empresas. El servicio contempla la aplicación de una metodología de *Coaching* como una serie de fases como la evaluación del negocio con énfasis en entender la realidad del cliente, el diseño de una o varias soluciones adaptadas a las necesidades propias de cada empresa, la enseñanza durante el proceso, y la evaluación de las soluciones implementadas.

**Perfil Socio-Demográfico:** Dueños de empresas PYME ubicadas en la Región Metropolitana. **Educación:** Primaria

- **Nacionalidad:** No es de interés.
- **Nivel Socioeconómico:** Idealmente desde clasificación C3 hasta ABC1<sup>14</sup>, donde C3 corresponde en su mayoría a personas sin estudios de nivel superior (incluye técnicos), con características de comerciantes, taxistas, vendedores, y empleados administrativos. Y ABC1, corresponde a la clase socio-económica más acomodada de nuestro país.
- **Edad mínima:** 21 años.
- **Sexo:** Masculino y Femenino.

---

<sup>14</sup> Segmentación socio económica en Chile, fuente ADIMARK.

**Perfil de Beneficios o Ventajas Buscadas para el cliente:** Dueños de empresas PYME que hayan o no contratado otros servicios de asesoría informática, y buscan un servicio de calidad, que sea responsable y que entregue soluciones que realmente satisfagan sus necesidades particulares de automatización de procesos, reducción de costos, manejo de información, monitoreo de indicadores o puntos vitales del negocio y aumento de las ventas.

**Perfil Conductual del cliente:** Clientes pertenecientes a las clases sociales antes mencionadas, cuyo perfil de beneficios se ajuste al punto anterior y que posean una buena predisposición a la inclusión de nuevas tecnologías al negocio. En el estudio de mercado, se señaló que un 60% de los encuestados está “muy de acuerdo” con la adquisición de tecnología y que ésta apoye las labores del negocio, mientras que sólo un 6% mostró estar en “desacuerdo” con esto.

### 3.1.2 Tercera Fase: Decisiones Operacionales de Marketing (Marketing Táctico o Marketing Mix)

El Marketing Táctico o Mix establece la concreción del Marketing Estratégico planteado en la fase anterior (Fase 2: Decisiones Estratégicas de Marketing) y Kotler define en su libro (Kotler & Armstrong, 2003) la necesidad de definir los cuatro conceptos “P”, o más conocidos como: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Figura 11: Fundamentos de las 4 P del marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing, Philip Kotler

### **3.1.2.1 Productos o Servicios**

Se han definido 3 líneas de negocios para esta empresa, con servicios pensado especialmente para cada línea y que buscan satisfacer las necesidades planteadas por los potenciales clientes en el estudio de mercado.

Cada uno de los servicios diseñados contará con la aplicación de técnicas tomadas del *Coaching* para aprovechar sus ventajas en cuanto a la motivación para realizar un proyecto, en el traspaso del conocimiento al cliente, para el trabajo colaborativo con el cliente en el desarrollo de soluciones para su negocio y para la entrega de un nuevo tipo de servicio en cuanto a la asesoría del negocio. A continuación, se detallan las líneas de negocio diseñadas y se describen las principales características de los servicios, sus objetivos y su alcance.

#### 3.1.2.1.1 Ojos en el Negocio

Esta línea, aborda las necesidades de conocer el funcionamiento de herramientas vitales para el negocio con el fin de que las empresas puedan ofrecer un mejor estándar de servicio a sus clientes por medio de sus páginas web, y para que puedan conocer las reales tasas de funcionamiento de las aplicaciones que sustentan su operación. Así los clientes pueden fiscalizar el real funcionamiento de estas herramientas, además de ser los primeros en conocer si alguna de ellas presenta algún problema.

##### 3.1.2.1.1.1 Monitoreo de Sitio Web

El servicio consiste en el monitoreo continuo de la operación y funciones vitales del sitio web que permita al cliente conocer el tiempo real de funcionamiento de su sitio web y los problemas que éste pueda presentar durante un determinado período de tiempo, así como conocer los estándares de servicio del proveedor de servicio de *Hosting*.

Contempla la concreción de los siguientes objetivos:

- Conocer las principales estadísticas de funcionamiento del sitio para mejorar la calidad de éste y la interacción con el usuario
- Informar oportunamente al cliente o encargado sobre interrupciones del servicio web para que tome las medidas necesarias que permitan restablecer el servicio y evitar pérdidas al negocio.

- Entregar información al cliente que permita comprobar el cumplimiento del servicio por parte del o los proveedores de su sitio web.

Por medio de un sistema remoto, se monitoreará el funcionamiento del sitio web en una modalidad 7x24 (24 horas, 7 días de la semana). En caso de que el sitio deje de estar disponible o se produzca una falla en sus funciones, se enviará una alerta vía correo electrónico o SMS<sup>15</sup> al cliente informando del incidente, adicionalmente se entregará mensualmente un reporte con datos estadísticos del sitio. El servicio se entregará en dos modalidades: **Monitoreo de Vida y Monitoreo de Funciones**. Cada modalidad tiene sus propias características y tipos de reporte dependiendo de los requerimientos de cliente, lo que tendrá cobros diferenciados.

### **Monitoreo de Vida**

Esta modalidad monitoreará continuamente el estado activo o inactivo del sitio, y registrará las visitas del sitio web. En caso de que el sitio se encuentre inactivo, se generará una alerta al cliente que deberá llegar vía email o SMS.

El cliente tendrá la posibilidad de elegir entre dos tipos de reporte mensual:

- **Reporte Simple:** Este reporte incluirá el detalle de tiempos de funcionamiento (Time Up), tiempos de caída (Time Down) y gráficos con esta información.
- **Reporte Full:** Este reporte incluirá el detalle de tiempos de funcionamiento (Time Up), tiempos de caída (Time Down), el tiempo de respuesta del sitio, el número de visitas y gráficos con esta información.

### **Monitoreo de Funciones**

Esta modalidad, además de monitorear el estado activo del sitio, monitoreará las funciones o partes del sitio mediante una navegación remota simulada y probará las características del sitio para reportar su operación y los tiempos de respuesta para las operaciones del sitio. En caso de no poder concretar una actividad dentro del sitio o detectar una falla en la conexión de alguno de los componentes, el sistema emitirá una alerta que avisará del incidente al cliente por medio de un correo electrónico o de un SMS.

---

<sup>15</sup> SMS: *Short Message Service* o en su traducción al español Servicio de Mensajería Corta para dispositivos de telefonía móvil.

Al igual que la modalidad anterior, el cliente podrá optar por dos tipos de reportes mensuales:

- **Reporte Simple de Funciones:** Este reporte incluirá el detalle de tiempos de funcionamiento (Time Up), tiempos de caída (Time Down), el tiempo de respuesta del sitio, el estado de las funciones o partes del sitio y gráficos con esta información
- **Reporte Full de Funciones:** Este reporte incluirá el detalle de tiempos de funcionamiento (Time Up), tiempos de caída (Time Down), el tiempo de respuesta del sitio, reporte en detalle de las funciones (tiempos de respuesta, estado de las funciones, número de visitas por sección) y gráficos con esta información

#### 3.1.2.1.1.2 Monitoreo de Aplicaciones de Negocio

Este servicio está pensado para aquellas empresas que cuenten con alguna(s) aplicación(es) de software que apoye su operación, y consiste en el monitoreo de estas herramientas para detectar problemas o fallas que puedan afectar al negocio para que sean solucionadas en el menor tiempo posible. Estas herramientas podrán ser creaciones de empresa de desarrollo o sistemas de gestión embasados.

Contempla la concreción de los siguientes objetivos:

- Entregar al cliente estadísticas de fallos o caídas, tiempos de respuesta u operación sin problemas de su sistema para conozca la real *performance* y rendimiento de éste.
- Alertar oportunamente al cliente y/o a su proveedor de software sobre posibles fallas en el entorno de operación del sistema para que se tomen las acciones de contingencia y posterior solución para mejorar la calidad del software.
- Mantener un rol de pro-actividad que permita prever posibles fallas futuras del sistema y así disminuir el impacto de incidentes causados por la baja del sistema. Además el cliente podrá fiscalizar el cumplimiento de acuerdos o contratos con el proveedor del sistema.

Mediante la implantación de un sistema de monitoreo junto al sistema operacional, se monitorearán las principales funciones del sistema con la finalidad de conocer las tasas de funcionamiento y de fallos del sistema para que el cliente pueda conocer a tiempo las fallas, así como conocer los puntos conflictivos para mejorar la calidad de su sistema.

Las alertas, en caso de presentarse una falla serán enviadas al cliente o encargado del negocio vía correo electrónico o SMS. Además el cliente contará con un reporte mensual que incluirá los detalles del historial estadístico referente a la operación del sistema.

El servicio se encontrará disponible en dos modalidades:

- Cobertura 7x24: Se realizará un monitoreo del sistema las 24 horas del día, los 7 días de la semana durante el año.
- Cobertura 5x8: Se monitoreará el sistema durante 8 horas diarias, 5 días de la semana. Esta modalidad se ha pensado para cubrir el monitoreo de la operación de un sistema en horario de oficina.

#### 3.1.2.1.2 Documentos Express

Mediante el desarrollo de un proyecto que incluye la implementación de un sistema documental, el cliente podrá contar con tecnología que le permitirá realizar una búsqueda rápida de documentos para disminuir tiempo dedicado a la búsqueda de éstos, ahorrar espacio físico en su lugar de operación y utilizar estos documentos de manera digital para otros fines, e incluso le permitirán contar con un respaldo de los documentos (digitalización).

##### 3.1.2.1.2.1 Gestión documental

El servicio consiste en una serie de etapas que comienzan con la evaluación del negocio para estudiar la factibilidad de implementar un sistema de gestión documental, y luego coordinar de manera conjunta con el cliente, los requerimientos técnicos que permitan llevar a cabo el proyecto.

De acuerdo a lo estudiado en el negocio, se desarrollará un plan de implementación que definirá los parámetros necesarios para realizar la implantación del sistema en el negocio, es decir, periféricos y componentes de hardware, requerimientos técnicos, formato de la documentación, personal requerido para el proceso, y los detalles necesarios para asegurar el funcionamiento del sistema del gestión documental en la operación diaria del negocio.

Incluirá la instalación de los sistemas, la configuración del hardware y la capacitación a los usuarios finales, para entregar el proyecto completamente operativo al cliente, lo que le permitirá revisar sus documentos dentro de sus instalaciones o desde cualquier lugar, mediante una conexión a Internet.

#### 3.1.2.1.3 Estrategias para Triunfar

Esta línea está diseñada especialmente para introducir a los negocios en el mundo de la tecnología o mejorar aquellos que ya cuentan con ella. Busca desarrollar estrategias personalizadas de desarrollo para el negocio en dos procesos importantes en una empresa como son las ventas y la operación. También se desarrollarán estrategias que permitan la reducción de costos (tiempo, dinero y/o esfuerzo) dentro del negocio, para cualquier proceso de él.

Los servicios ofrecidos bajo esta línea, son parte fundamental de COACHINTEC puesto que uno de los pilares del negocio es permitir el desarrollo de las empresas mediante la integración de nuevas tecnologías a sus procesos. En particular, este servicio de diseño estratégico, está basado en el desarrollo de proyectos que requieren un profundo conocimiento del negocio y un trabajo conjunto con el dueño de éste para lograr el éxito. En estos servicios se pondrá a prueba el modelo empresarial desarrollado bajo la premisa de aplicar técnicas tomadas de la disciplina del *Coaching* Empresarial para ser llevadas a la entrega de un servicio de orden informático.

El servicio se enfocará en las siguientes áreas

- ✓ **Estrategias de Ventas**
- ✓ **Estrategias de Operación**
- ✓ **Estrategias de Reducción de Costos**

Para las tres modalidades el servicio incluirá los siguientes aspectos:

1. **Revisión y conocimiento detallado del negocio**, lo que incluirá una revisión de la operación del negocio en conjunto con el dueño para conocer su funcionamiento y el impacto que es posible lograr con la inclusión de tecnologías en el negocio. Se realizará una investigación dentro de la empresa lo que requerirá de una serie de visitas de inspección y/o la realización de entrevistas a los miembros de la empresa.
2. **Se establecerán, junto al dueño o gerente, los objetivos del negocio para el corto, mediano y largo plazo**, para definir una serie de actividades que permitan su cumplimiento y así realizar un cruce con la tecnología necesaria que permita apoyar la ejecución de estas actividades con miras a la concreción de los objetivos planteados.
3. **Se desarrollará un plan de actividades estratégicas** de acuerdo a lo observado, con posibles soluciones tecnológicas que serán presentadas al propietario del negocio para desarrollar con él un proceso de desarrollo e implantación de tecnología que incluirá la capacitación en el uso de ella, y una posterior evaluación del comportamiento de las herramientas en el negocio.
4. **Se realizarán una serie de evaluaciones para determinar los cumplimientos de los objetivos** del negocio propuestos inicialmente, y la operación de COACH-INTEC para conocer la percepción del cliente hacia la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio.

Una vez finalizadas las etapas del proceso de asesoría tecnológica, el cliente podrá contar con una definición de sus objetivos estratégicos, conocimiento de herramientas informáticas para sacar provecho a sus ventajas, crecimiento en algunas áreas de su negocio, un mejor manejo de la información y el detalle documentado de todos los conceptos trabajados en conjunto, junto a una planificación para continuar creciendo junto a la asesoría de COACHINTEC.



Esta posibilidad de subvención depende de la aprobación del proyecto por parte de empresas operadoras de CORFO, quienes evalúan la factibilidad del proyecto y los costos de éste. Pero en caso de ser aprobado, COACHINTEC se hará cargo de entregar a los clientes una asesoría sobre el procedimiento para que los beneficiados puedan hacer uso del beneficio en su totalidad

### **3.1.2.2 Precio**

*“Uno de los errores más grandes que cometen los gerentes es asumir que valor y precio significan lo mismo para los clientes”*

Leonard Berry

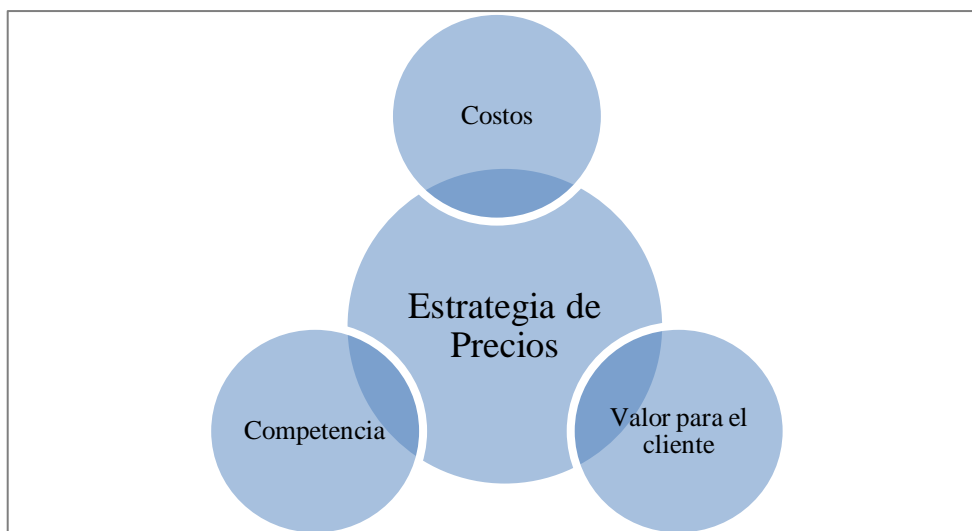
Doctor y Profesor de Marketing en la Universidad Texas A & M

La definición del precio es una de las funciones más críticas dentro de la elaboración de un plan estratégico-comercial, así lo asegura Lovelock en su libro: *“Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos”* (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, & Huete, 2004), y se debe principalmente porque es la única variable que define ingresos para cualquier negocio, siendo en el fondo la principal herramienta para medir el éxito de un emprendimiento.

#### 3.1.2.2.1 Estrategia de Fijación de Precios

Para fijar los precios de los servicios descritos, se ha utilizado una técnica propuesta por Lovelock en su libro *“Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos”* (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, & Huete, 2004), que se basa en la consideración de tres conceptos: costos del proveedor para mantener el servicio, los precios de la competencia y el valor como percepción para el cliente.

Figura 12: Estrategia para fijación de precios



Fuente: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, & Huete, 2004)

Se han considerado los costos de los servicios como el piso para un cobro mínimo, mientras que el valor subjetivo del servicio para los clientes establece un precio máximo o techo. Luego, el precio de mercado establecido por la competencia debería estar entre los montos mínimos y máximos dados por las otras dos variables en juego.

Por el lado superior, el valor para los servicios de acuerdo a la percepción del cliente fue obtenido en el Estudio de Mercado y se reflejó en los siguientes porcentajes:

- 26% manifestó una disposición de pago que va desde \$10.000 a \$99.999
- 37% manifestó una disposición de pago que va desde \$100.000 a \$499.999
- 31% manifestó una disposición de pago que va desde \$500.000 a \$999.999
- 11% manifestó una disposición de pago que va desde \$1.000.000 a \$2.000.000

La disposición de pago fue considerada para el servicio de asesoría informática que incluye las etapas de evaluación previa del negocio, el diseño de posibles soluciones tecnológicas y la entrega de una propuesta con las soluciones. El precio podría incluir la ejecución de alguna solución dependiendo de su valor, pero esto será acordado con el cliente.

Por otra parte, se consideraron los valores de mercado mediante un sondeo rápido (cotizaciones vía teléfono y correo electrónico) realizado a empresas que entregan servicios de asesoría informática y/o monitoreo, donde se determinaron algunos valores promedio que permiten la definición de precios para los servicios diseñados.

Tabla 7: Promedio de valor en el mercado para servicios

Línea de Servicios	Servicio	Precio Prom. Competencia
Ojos en el Negocio	Monitoreo de Sitio Web	1.36 UF + IVA
	Monitoreo de Sistemas o Servidores	4 UF + IVA (5x8) / 5.5 UF + IVA (7x24)
Documentos Express	Gestión Documental	48 UF (Instalaciones del cliente) / 22 UF (Entorno empresa asesoría)
Estrategias para Triunfar	Rediseño de procesos <sup>16</sup>	150 UF + IVA

Fuente: Elaboración propia

El valor piso para definir los precios, se relaciona con los costos asociados a la entrega de cada servicio. Se supone que los precios fijados debieran como mínimo cubrir estos costos para que el negocio no tenga utilidades negativas. Los principales puntos de costos para entregar los servicios son:

- **Infraestructura física:** Concepto de arriendo de oficina compartida o propia.
- **Movilización:** Concepto de movilización para visitas al establecimiento del cliente.
- **Servicios de alojamiento web:** Concepto de arriendo de espacio en servidores para almacenamiento de datos y operación de posibles herramientas de software a utilizar por algún cliente.
- **Costos de aprendizaje:** Concepto de costo asociado a la curva de aprendizaje para la implementación de nuevas tecnologías o áreas de negocio con bajo conocimiento.
- **Infraestructura tecnológica:** Concepto de costo asociado a los equipos computacionales y licencias de software necesarios para desarrollar los servicios.
- **Recursos Humanos:** Concepto de remuneraciones por servicios de profesionales necesarios para entregar los servicios.

<sup>16</sup>Las empresas que ofrecen servicios de rediseño de procesos presentan procesos similares a los propuestos y por ende se han considerado estos precios como referencia.

### 3.1.2.2.2 Detalle de Precios

Los precios se han definido usando una estructura mixta basada en el pago de servicios mensuales y el costo variable de proyectos. El precio los proyectos no será único puesto que depende de variables como el tamaño del negocio, el tamaño de los procesos a desarrollar o la capacidad de pago del negocio, por lo que se considerará una proporción al esfuerzo requeridos para el desarrollo de una solución.

#### 3.1.2.2.2.1 Precios para Servicios de Monitoreo

Los precios establecidos para la mayoría de los servicios son referenciales puesto que su valor puede variar al entrar en operación o según el contrato acordado con el cliente.

Tabla 8: Precios referenciales para servicios

Línea de Negocios	Servicio	Detalle	Precio (UF/Mes)
Ojos en el Negocio	Monitoreo de Sitios Web	Monitoreo de Vida (reporte simple)	1
		Monitoreo de Vida (reporte full)	1,36
		Monitoreo de Funciones (reporte simple)	1,5
		Monitoreo de Funciones (reporte full)	1,7
	Monitoreo de Aplicaciones	Cobertura 5x8	2,2
		Cobertura 7x24	2,8

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.2.2.2 Precios para Proyectos

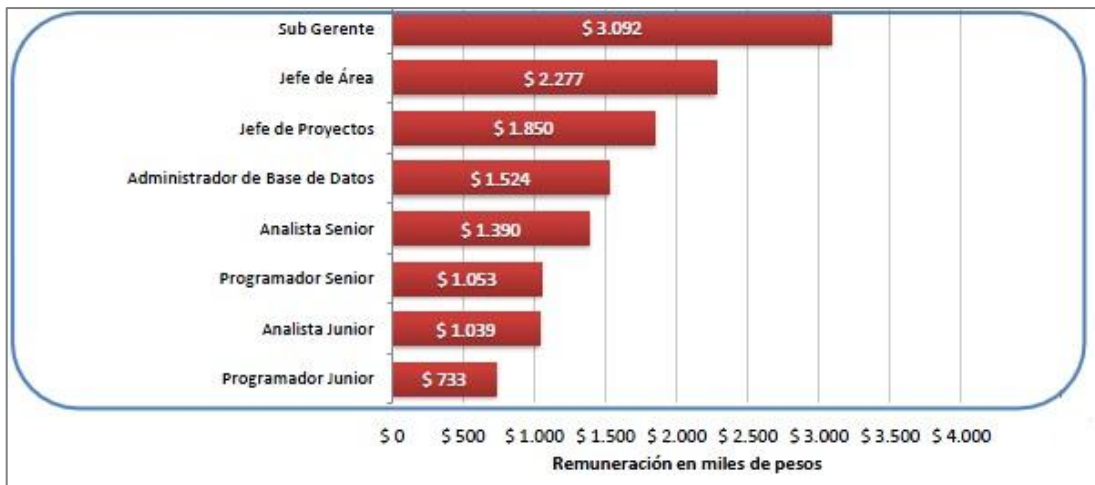
Para definir los precios de los proyectos se ha utilizado una estrategia mixta basada en el valor que entregan los servicios de asesoría estratégica, y los costos asociados a cada proyecto, siendo el más elevado el costo de los profesionales requeridos de acuerdo a su costo en horas-hombre, sumado a los costos generales asociados al desarrollo de cada proyecto. Estos costos contemplan el uso de materiales, transporte, etc. Se estima que estos costos pueden ser entre un 5% y 10% del costo final del proyecto.

A priori, se considera que los profesionales involucrados para los proyectos de asesoría estratégica y desarrollo de gestión documental son:

- **Jefe de proyecto (Ejecutivo de Negocios):** Su rol es coordinar la dirección de proyectos en términos del equipo de trabajo, la negociación y la comunicación con el cliente. También deberá evaluar posibles soluciones y diseñar propuestas de proyectos a los clientes de acuerdo a la problemática del cliente. Se requiere de las habilidades de un Ingeniero Civil Informático con conocimientos y experiencia en gestión de proyectos.
- **Consultor-Analista:** Encargado de programar las posibles soluciones informáticas, realizar pruebas y/o dar soporte a estas soluciones. Deberá velar por el correcto funcionamiento de los eventuales sistemas o soluciones a implementar. También analizará los requerimientos de posibles soluciones informáticas, para evaluar su factibilidad técnica en conjunto con el Jefe de Proyecto. Su gestión puede ser abordada por un Analista de Sistemas o Analista Programador.
- **Coach:** El Coach será el encargado de realizar sesiones de *Coaching* para evaluar al personal del negocio, conocer su relación con la empresa, nivel comunicacional y organizacional, y recoger inquietudes para llevarlas a problemáticas que pueden ser abordadas por medio de tecnología. De acuerdo a su reporte y visión, aportará para que el Jefe de Proyecto pueda diseñar las soluciones tecnológicas para el cliente. Ayudará a entender a cabalidad los requerimientos funcionales y no funcionales del cliente. Este rol puede ser llevado a cabo por un *Coach* certificado o un profesional de cualquier área con estudios de *Coaching*.

El ENTI 2010 (Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Septiembre, 2010), publicó un indicador de remuneración promedio mensuales para diferentes roles dentro de la industria de las tecnologías de información. El siguiente gráfico muestra los resultados del estudio:

Gráfico 18: Ingresos anuales promedio para recursos humanos en TI



Fuente: Estudio Nacional de Tecnología de Información 2010

En la primera etapa de operación de la empresa (Puesta en Marcha), los montos a pagar para los servicios de estos profesionales serán menores al precio del mercado debido al aseguramiento del funcionamiento para la primera etapa de la empresa, por lo que con el afianzamiento del negocio estos montos podrán subir proporcionalmente al crecimiento del éste.

El siguiente cuadro muestra una estimación de los costos para los profesionales involucrados en el desarrollo de los servicios, para la etapa de puesta en marcha de la empresa (COACHINTEC) y tomando en cuenta una cantidad de 176 horas de trabajo al mes, para un valor de la U.F. de \$22.150.

Tabla 9: Valor estimado para Hora-Hombre para la participación dentro del proyecto

Cargo	UF /HH
Jefe de Proyectos	0,24
Analista	0,10

Fuente: Creación propia

Una vez que se han determinado los costos involucrados en el desarrollo de un proyecto, falta por definir el nivel de ganancia para la empresa. Para ello se ha utilizado el método propuesto por Héctor Surjan en su Tesis: “Plan de Negocios para una Consultora TI Enfocada en la Industria Aeronáutica Latinoamericana” (Arellano Surjan, mayo, 2009). En este trabajo se muestra que la forma para cobrar por los servicios de asesoría es igual a la suma de los costos multiplicado por un factor de corrección. El cálculo del precio puede lograrse usando la siguiente fórmula:

Ecuación 2: Ecuación para el cálculo del precio final de los servicios

$$P = \sum_i f(i) * C(i)$$

Fuente: Plan de Negocios para una Consultora de TI enfocada en la Industria Aeronáutica Latinoamericana

Donde:

- P: Precio a cobrar
- f(i): factor de corrección por ítem
- C(i): costo por ítem

De acuerdo a lo expresado por Héctor Surjan (Arellano Surjan, mayo, 2009), el factor de corrección utilizado por las grandes empresas consultoras llega hasta un factor de 5, pero la principal restricción es que este factor debe ser mayor a 1, porque en caso contrario se estaría cobrando menos del costo asociado a realizar un proyecto lo que naturalmente generaría pérdidas para la empresa, en este caso COACHINTEC.

Entonces para el caso de la puesta en marcha de la empresa, se cobrará un factor de corrección igual a 1,7. Este factor busca entrar en el mercado con un precio competitivo con respecto a otras empresas de asesoría, además de poder ofrecer precios accesibles a empresas de menor tamaño para un servicio innovador y de calidad. A continuación, se muestra un ejemplo para el cálculo del precio para un proyecto de asesoría estratégica que incluye el análisis inicial del negocio, el estudio de posibles soluciones informáticas, la definición de estrategias y la definición de actividades a realizar para lograr los objetivos del negocio.

Tabla 10: Ejemplo de cobro para servicio de asesoría

Concepto Costo	Responsable	Precio (UF)	Horas Requerido	Total
Gestión del Proyecto	Jefe de Proyecto	0,24	56	\$ 297.696
Análisis	Consultor Analista	0,1	32	\$ 70.880
<i>Coaching</i>	Coach	1,5	7	\$ 232.575
Gastos de Administración	0,07			\$ 25.800
Sub-Total				\$ 626.951
Factor de Conversión	1,7			
Total				\$ <b>1.065.817</b>

Fuente: Creación Propia

Para el cálculo se ha estimado que los costos administrativos para la gestión del proyecto son un 7% del costo del proyecto de mano de obra, lo que incluye el gasto de materiales, transporte, etc. Esta cotización para un servicio no incluye la realización de desarrollo informático para implantar herramientas, lo que en caso de concretarse, deberá acordarse un nuevo presupuesto con el cliente que incluso podrá incorporar un descuento o la integración de la herramienta de financiamiento FAT.

### 3.1.2.3 Plaza

De acuerdo al concepto propuesto por Philip Kotler (Kotler & Armstrong, 2003), la Plaza es el elemento del marketing mix que se utilizar para conseguir que el producto llegue satisfactoriamente al cliente. Bajo este concepto, existen 2 puntos importantes que se detallan a continuación y que son: El canal de distribución y el *Merchandising*. En el caso de esta empresa, el área de plaza se limitará en una primera etapa a la Región Metropolitana, por ser el área abarcada dentro del estudio de mercado y por ende existe conocimientos para este sector.



#### 3.1.2.3.1 Canal de Distribución

Como se ha establecido que una de las principales características de esta empresa debe ser la imagen de confianza y responsabilidad, existen 2 lineamientos a considerar para establecer la distribución de servicios. El primero, debe ser considerado en las instalaciones del cliente puesto que uno de los puntos fuertes y diferenciadores de este modelo de negocios se basa en la interacción y cercanía con el cliente, para de esta forma traspasar parte del conocimiento hacia el uso de las nuevas tecnologías, transparentar la entrega de servicios, y por último conocer a fondo la realidad del negocio para entender sus necesidades y evaluar el impacto de los cambios en él.

El segundo, es el lugar o ambiente físico para desarrollar actividades de relaciones con los clientes y otras tareas administrativas e incluso reuniones con el personal para desarrollar la entrega de los servicios. Las características de este lugar deben proyectar cercanía, un ambiente grato, cómodo, pero por sobre todo causar una buena impresión a los clientes que visiten el espacio, por lo que se requiere limpieza, seriedad y orden.

Según estos requisitos, el lugar debe contar con al menos 2 módulos: Uno para trabajar con el equipo en los proyectos y una sala de reuniones donde establecer los encuentros con el cliente. Para esto, se han hecho evaluaciones de costos para contar con una oficina propia o compartir un espacio arrendado con tasa de ocupación limitada por horas de uso (Oficina Compartida o Virtual).

En el Anexo 8 se encuentra el detalle de la cotización para una oficina compartida y la cotización para el arriendo de una oficina exclusiva, cuyos valores escogidos son 1,85 U.F y 17 U.F mensuales, respectivamente.

#### 3.1.2.3.1 Merchandising

Se presupuestó la adquisición de una serie de regalos corporativos para entregar a clientes y así tratar de lograr conocimiento de la marca (COACHINTEC) en el cliente. Este presupuesto será dividido en folletos, lápices, cartas, llaveros y tazones, en un presupuesto anual. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto anual destinado a cada ítem:

Tabla 11: Presupuesto anual destinado a *merchandising*

Publicidad	Presupuesto Anual
Folletos	7 UF
Lápices	2,5 UF
Cartas	2,5 UF
Llaveros (50)	3,6 UF
Tazones (50)	4,3 UF
<b>Total</b>	<b>19,9 UF<sup>17</sup></b>

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones realizadas en medios electrónicos

### 3.1.2.4 Promoción

Esta variable del marketing mix busca relacionarse con los clientes del mercado objetivo, siendo el principal medio para dar a conocer los servicios y de paso establecer una imagen que permita lograr la diferenciación efectiva dentro de la percepción del cliente.

Christopher Lovelock, define en su libro (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, & Huete, 2004), algunas ideas para la estrategia de promoción como: proveer indicios tangibles relacionados específicamente con el desempeño del servicio, resaltar la calidad del equipo empleado para entregar el servicio y documentar la características de los empleados tales como sus títulos y aptitudes, experiencia, compromiso y profesionalismo. Se ha presupuestado también, la participación en publicaciones electrónicas dentro de sitios web relacionados con el sector PYME. Para estos fines se han contemplado los sitios de “Mundo Pyme” y “Diario Pyme”, para espacios publicitarios. En el siguiente cuadro se muestra una comparación de precios:

Tabla 12: Cotización de publicaciones en medios electrónicos

Sitio Web	N° Visitas/Mes	Tamaño (pixeles)	Valor (UF)	Características
Mundo Pyme	30.000	240x60	6,3	Página inicio e interior
		380x60	7,2	Página inicio
		380x60	9,5	Página inicio e interior
Diario Pyme	65.000	120x90	27,7	Página inicio e interior
		468x60	36,6	Página inicio e interior
		284x74	45,4	Página inicio e interior

Fuente: Mundo Pyme y Diario Pyme

<sup>17</sup> Valor de la UF considerado en \$22.150 pesos chilenos.

Según el presupuesto proyectado para el horizonte de evaluación, se realizará el uso de 2 meses de la publicación en el *Banner* del sitio web Mundo Pyme, cuyo costo mensual es de 6,3 U.F. Se proyecta la contratación de este servicio durante 2 meses para cada año del horizonte de evaluación. A continuación se muestran otros medios que se usarán dar a conocer la marca y los servicios que se ofrecerán:

#### 3.1.2.4.1 Creación de Folleto Promocional

Se confeccionará un folleto tipo tríptico para dar a conocer de manera gráfica el nuevo concepto de asesoría para COACHINTEC y transmitir con él una imagen de seriedad, profesionalismo, calidad y la posibilidad de contratar un servicio a un costo conveniente o al alcance de negocios de menor tamaño.

El folleto deberá contener la siguiente información:

- Nombre de la Empresa, logo corporativo y slogan.
- Datos de contacto (teléfonos, dirección, correo electrónico, página web y contacto en redes sociales)
- Información de servicios y estándares de calidad garantizados.
- Información sobre la posibilidad de contar con un subsidio entregado por el Instrumento FAT TIC (Fondo de Asistencia Técnica en Tecnologías de Información y la Comunicación), que le permitirá descontar hasta un 60% del valor del servicio de asesoría e implementación tecnológica.

El costo por unidad de este folleto bordea los \$200 pesos chilenos.

#### 3.1.2.4.2 Envío de Correos Electrónicos

Se hará envío de correos electrónicos masivos a gerentes o dueños de empresas pertenecientes al sector objetivo de Pymes, es decir, negocios dedicados al comercio minorista en general. La información que contendrá el correo será sobre los servicios ofrecidos por COACHINTEC con sus características, detalle de precios y los beneficios que pueden lograr los clientes con la inclusión del *Coaching* dentro de los servicios de asesoría, mostrando la capacidad de un mejor entendimiento del negocio y los requerimientos del cliente.

#### 3.1.2.4.3 Visitas Personales y Relaciones Públicas

Dentro de la metodología de trabajo se definió que el Jefe de Proyectos junto a un Analista, deben visitar el negocio de los clientes interesados en contratar los negocios para visualizar una viabilidad técnica de implementar un programa de desarrollo estratégico. Estas visitas son la posibilidad perfecta de establecer relaciones de confianza con el cliente porque en ella se conversaran en detalle las características de los servicios, se podrá mostrar la experiencia en el desarrollo de otros proyectos.

Se realizará una inspección ocular que podrá determinar a priori las necesidades del negocio en cuanto a tecnología para concretar con el cliente el desarrollo de algún plan estratégico, además de revisar preliminarmente el costo del servicio para luego entregarle un presupuesto oficial con los detalles del proyecto.

En cada visita, el equipo de trabajo deberá considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Mostrar una clara imagen de la empresa, de su logo o slogan, en la vestimenta corporativa.
- ✓ Mostrar seguridad en la concreción de objetivos y la capacidad de entender las necesidades del cliente.
- ✓ Mostrar transparencia en el procedimiento, en la forma de evaluar el negocio y la forma de cobrar por los servicios.
- ✓ Mostrar que la forma de trabajo es diferente a la competencia enfatizando el uso del *Coaching* para apoyar el acercamiento de la tecnología al negocio y a su personal.
- ✓ Entregar al potencial cliente algún regalo corporativo además de un tríptico con el catálogo de servicios. Estos obsequios tendrán los datos de COACHINTEC para un futuro contacto.

#### 3.1.2.4.4 Envío de Correo Certificado

Esta técnica trata del envío de una carta dirigida al dueño del negocio. En esta carta se presentará a COACHINTEC como un nuevo tipo de proveedor tecnológico para el negocio del cliente con la característica de ser diferente a la competencia y con la capacidad de asesorarlo en el desarrollo estratégico de su negocio, integrando tecnología que apunte a hacer crecer su negocio. Además, se describirán las líneas de negocios que posee COACHINTEC y los beneficios que podría tener el cliente con la contratación de algún servicio.

Con el envío de esta carta, se busca mostrar una imagen de cercanía al cliente acompañada de profesionalismo y generar un recuerdo en la mente del cliente para entrar en su percepción, así es posible contactar al cliente posteriormente, y comentarle el hecho del envío del correo para conocer su opinión al respecto o el interés en recibir la visita de un equipo de COACHINTEC.

El costo de elaboración y envío de la carta por correo certificado, tiene un costo cercano a los \$150 pesos chilenos.

#### 3.1.2.4.5 Contacto en Redes Sociales

*“Estar donde están los clientes es la clave para hacerles llegar los productos, servicios, mensajes, experiencia de una marca de cualquier empresa. Hoy los clientes, proveedores, empleados y accionistas, están en las redes sociales”.*

**Ignacio Villoch**

Centro de Innovación BBVA

*“Implicar a las personas en los proyectos, crear espacios para que puedan expresar sus ideas y compartir experiencias o simplemente facilitar el diálogo, son aspectos que fidelizan al empleado y al cliente con la empresa, y le motivan a dar lo mejor de sí mismo.*

*Las nuevas tecnologías sociales también suponen un cambio de actitud del poder frente al conocimiento. El viejo axioma de quien tiene el poder tiene la información ha cambiado. Ahora, la información es poder solamente si se comparte”*

**Cristina Sagredo**

Directora de Comunicación Interna, Mensajes y Campañas Corporativas

Siemens España

La clave es estar donde están los clientes y por ello resulta importante hoy en día mostrar una presencia en las redes sociales para usar sus ventajas a favor del negocio. Entre estas ventajas se encuentra la rapidez en la comunicación con el cliente, sobre todo en temas de interés para ellos. También, los bajos costos asociados a utilizar las plataformas de redes sociales para desarrollar el marketing directo, permiten establecer una amplia presencia con una probabilidad de visita por parte de usuarios mucho mayor a utilizar publicidad en otros medio de comunicación

Celaya destaca en su libro (Celaya, 2008) la importancia de seleccionar adecuadamente la red social en la cual promocionar a la empresa y para ello recomienda basarse en la selección de su mercado objetivo, puesto que muchas empresas cometen el error de apuntar a las redes que tienen más usuarios pensando en la cantidad de visitas o adherentes que podrían tener, pero no se fijan en que hay usuarios que no podrán acceder a sus servicios o jamás estarán interesados en contratarlos.

La participación de COACHINTEC en redes sociales será un factor importante dentro de su estrategia comunicacional. Se hará una elección de las redes que más visiten los dueños de empresas PYME para mantener el contacto con clientes actuales o futuros.

## **3.2 Conclusiones del Plan de Marketing**

En el Estudio de Mercado pudo establecerse el mercado objetivo a quien dirigir los esfuerzos para captar su atención con el Plan de Marketing recién expuesto. Para lograr esto será fundamental mostrar al cliente las ventajas que puede obtener al contratar a COACHINTEC como su proveedor de soluciones tecnológicas, particularmente en el ámbito de acceder a servicios que estaban disponibles sólo a grandes empresas.

Según las metas establecidas inicialmente como criterios de éxito, puede destacarse que todas las metas fueron cumplidas en su totalidad puesto que se idearon una variedad de servicios que permiten satisfacer diversas necesidades de los clientes en cuanto a la gestión de su información con ayuda de las TI, y se logró establecer una estrategia de posicionamiento que refleja los factores críticos a considerar.

Se estableció también que el marketing debe ser directo, basado en una estrategia de precios que permita mostrar un valor accesible al potencial cliente, poniendo énfasis en el aspecto diferenciador de utilizar la disciplina del *Coaching* dentro del proceso de entrega de la asesoría.

Los servicios que fueron diseñados en este plan responden directamente a las necesidades expresadas por el mercado objetivo en el Estudio de Mercado, como son el manejo de la información, el conocimiento de las tecnologías y la implantación de herramientas informáticas para las áreas de ventas, logística y procesos en general para ayudar a automatizar tareas que requieren principalmente recursos de tiempo y esfuerzo.

Por último, la estrategia de marketing apunta a llegar a la mayor cantidad de consumidores en el menor tiempo posible, y en lo posible minimizando el costo por concepto de publicidad. Por ello se definió un amplio uso de la tecnología y el uso de internet como envío de correos masivos o el uso de redes sociales. Así mismo la imagen de la empresa juega un rol de importancia en la percepción del cliente por lo que deberá mantenerse esta idea a lo largo de todo el proceso de asesoría, sobre todo cuando se realicen los encuentros personales con el cliente.

## Capítulo 4. Plan de Operaciones y Metodología de *Coaching*

El plan de Operaciones se divide en dos partes para su aplicación dentro del proyecto:

- Parte I: Metodología de *Coaching* para el Desarrollo de Proyectos Informáticos.
- Parte II: Alineación de las Operaciones con la Metodología Propuesta e ITIL

Lo que se busca con este plan, es establecer la manera de entregar los servicios para adaptar las prácticas del *coaching* dentro del desarrollo de proyectos y la asesoría estratégica, para lograr una ventaja competitiva de diferenciación efectiva frente a la estrecha competencia existente en la industria.

Una de las máximas de este proyecto es cambiar la forma en la que se entienden las necesidades tecnológicas, y considerando que el foco estará en las personas, el funcionamiento de esta empresa puede estar alineado con las buenas prácticas entregadas por un marco de referencia como ITIL.



# Parte I: Metodología de *Coaching* para el Desarrollo de Proyectos

## 4.1 Marco Teórico

### 4.1.1 Antecedentes Históricos, Definiciones y Aplicaciones del *Coaching*

Un buen ejercicio para conocer los antecedentes un concepto o idea, es estudiar su significado etimológico. El término en inglés “*Coaching*”, traducido de manera literal significa: entrenamiento y la palabra “*Coach*” hace referencia al entrenador. Pero a pesar de lo que pudiera pensarse, el significado de este término no proviene directamente desde el país norteamericano, y aunque su significado tiene diversas interpretaciones el más reconocido es que proviene desde el continente europeo. En el siglo XV los viajeros húngaros utilizaban el término “*kocsi szekér*” o “carruaje de kocs”, para nombrar a un tipo de carruaje. El término fue adoptado por los alemanes como “*kutsche*”, luego al italiano como “*cocchio*”, de ahí al inglés como “*coach*”, y finalmente al español como “coche”. Esto permite inferir que la expresión hace mención a lo siguiente: “Vehículo para transportar persona de un sitio a otro”. (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2005)

Ésta es una buena aproximación a lo que es el *Coaching* y el efecto que tiene sobre las personas, porque es un medio por el que las personas pueden ir desde un estado actual a otro para lograr sus objetivos. Estos objetivos pueden ir más allá de las habilidades de los individuos y por ende surge la necesidad de contar con un guía que les permita tener otra perspectiva de lo que pueden lograr. Es allí donde surge una pregunta:

#### **¿Cómo puede una persona lograr un objetivo si no tiene las capacidades?**

La respuesta a esa pregunta se encuentra dentro de cada individuo que alguna vez ha tenido la sensación de que es imposible lograr hacer una actividad, cuando ni siquiera lo ha intentado o no lo hace porque otra persona le dijo que no podría hacerlo. No es el objetivo de esta memoria realizar un cambio de paradigma en la vida del lector, pero basta con citar un

ejemplo para notar que los expertos del *Coaching* pueden tener razón, y puede que su actual éxito en las organizaciones radique en ello.

Un buen ejemplo para ello es el aprendizaje de un niño en la edad escolar: Un niño aprende en el proceso escolar cosas que a lo mejor no tenía pensadas que sería capaz de conocer, pero aprende por necesidad, gusto o por obligación. Ya sea matemáticas, lenguaje o cualquier cosa, ha sido aprendida porque cuenta con la ayuda de un proceso gradual y controlado de contenidos que al finalmente logra que el niño conserve conocimientos adquiridos. Entonces, al finalizar el período escolar se da cuenta de que conoce cosas que no hubiera aprendido de otro modo, he incluso puede que tenga la sensación de que si las repitiera no podría lograrlas.

Dentro del ejemplo se encuentra oculto un elemento, tanto para los ojos del lector como para el niño que aprende. Esto ha sido omitido deliberadamente porque el punto a recalcar es: **El Observador**. Para autores como Julio Olalla (Olalla, 1998), el observador, es considerado como la piedra angular en esta disciplina y por ende forma parte importante de los antecedentes. Todas las personas son observadoras del mundo que las rodea y como tales, las personas actúan y se conducen de una manera que puede ser correcta o incorrecta de acuerdo al contexto. Para el ejemplo, existen dos observadores que tienen realidades diametralmente diferentes: El profesor y el alumno.

Esta memoria apunta al factor más relevante dentro de las empresas: **las personas**, para lograr que se alinean dos realidades diferentes como son la mirada del negocio que posee su dueño y la mirada informática que trae consigo un jefe de proyecto para abordar un punto en común: La realización de un proyecto exitoso para ambas partes.

Retomando la búsqueda de conceptos para definir el “*coaching*”, Crane (Creane, 1998) propone la siguiente definición: “Es un proceso saludable y positivo que provoca el desarrollo de la capacidad de las personas para resolver problemas de los negocios de hoy”. Situando esta definición dentro del proyecto empresarial, se puede identificar como la integración de nuevas tecnologías dentro del negocio, y la capacidad de las personas como la habilidad que deberá adquirir el propietario del negocio junto a su personal para convivir con una experiencia nueva que no conoce, pero que le servirá para desarrollar su empresa.

La International Coach Federation (ICF) es la asociación de *coaches* más grande del mundo y para ellos el *Coaching* es: “Una relación profesional que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas. A través del *Coaching* los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.”. Del mismo modo la Sociedad Francesa de *Coaching* entrega una definición que se aproxima a las necesidades del alumno: “El *Coaching* es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales para desarrollar su potencia y de su saber hacer”. En la Escuela Europea (otra corriente del *Coaching*) se define el *Coaching* haciendo referencia al método de enseñanza y menciona que: “Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otros, a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos”.

Una importante característica del *Coaching* radica en **la conversación** como el principal medio de traspaso de experiencia y es la forma en la que se establece la comunicación entre las partes involucradas dentro del proceso (Entrenador y Alumno). Tim Galwey<sup>18</sup> se refiere a la conversación como el arte de conversar, creando un ambiente que facilita el proceso para una persona que se desarrolla exitosamente para alcanzar sus metas.

Fernando Flores, destacado chileno en desarrollar el *Coaching* a nivel mundial e inspirado en Humberto Maturana y Francisco Varela, (Ortiz de Zárate, 2010) apoya la idea de que **las conversaciones y la comunicación** constituyen el núcleo de las organizaciones. Las conversaciones son el principal punto de análisis para conocer la realidad de una empresa, ya que es allí donde surgen los problemas de las personas, sus sentimientos, su percepción del trabajo, y por lo tanto es el mejor indicador adonde apuntar con las posibilidades de mejora que pueden brindar las herramientas informáticas dentro de una organización para cumplir con las necesidades del negocio, pero manteniendo las expectativas de facilitar la vida con automatización y no traer más problemas que resolver.

Las definiciones anteriores permiten tener una mayor comprensión de lo que significa el *Coaching* y la variedad de visiones que posee, lo que no permite establecer con claridad un significado único, sin embargo, de las estas definiciones pueden desprenderse puntos clave para esta disciplina:

---

<sup>1818</sup> Pionero del *Coaching* en el ámbito deportivo y autor del método “*The Inner Game*”

- El *Coaching* es un proceso que se desarrolla en un determinado período de tiempo y donde participan dos o más personas que pueden ser: *Coach* (Entrenador) y *Coachee* (Alumno), o *Coach* y un grupo de personas (*Coaching* grupal o de equipos).
- Este proceso se lleva a cabo en sesiones de conversación que se caracterizan por ser planificadas, confidenciales y que no se prolongan por más de 6 meses o un año. Estas conversaciones se encuentran basadas en una serie de preguntas realizadas por el *Coach* y ayudan al *Coachee* a auto-explorarse para analizar sus valores, creencias, fortalezas y limitaciones. Para llevar las sesiones o el *Coaching* no existe una metodología específica con pasos a seguir, sino que cada *Coach* establece su forma de trabajo de acuerdo a su experiencia, capacidad personal y el contexto en el que se encuentra.
- Mediante esta exploración interna, el *Coachee* puede lograr una nueva visión de la realidad que le rodea y darse cuenta de cosas que antes pasaban inadvertidas para él. Gracias a esto, puede ser capaz de tomar decisiones y comprometerse a un proceso de cambio y de aprendizaje. Con este compromiso, sumado al apoyo del *Coach*, puede cambiar su actitud hacia el cumplimiento de determinados objetivos, desplegando sus mejores características personales hasta conseguir los resultados deseados.
- El *Coaching* se fundamenta en la creencia de que el cliente o *Coachee* puede encontrar la mejor respuesta a sus problemas y que él tiene un potencial superior al que se manifiesta actualmente. Por lo general se establece el estado de conformismo de las personas junto a la comodidad que significa para ellas encontrarse en un estado conocido, y que por temor al cambio o a lo desconocido, las personas frenan su capacidad de exploración en búsqueda de un estado de mayor calidad.

Popularmente el *Coaching* es conocido por la práctica deportiva, donde entrenadores guían equipos para que alcancen sus objetivos. Al observar esto, dueños de empresas en USA habrían visto la aplicabilidad del concepto en el ámbito empresarial, pero el concepto surge desde la antigua Grecia, ya que como argumenta Alcaide (Coronado Villagrán, Octubre, 2004), el *Coaching* está basado en el método que usaba Sócrates para instruir a sus discípulos llamado Mayéutica. En términos simples, se refleja en el dicho popular: “Aprender a Aprender”, ya que el pupilo no aprende del entrenador sino que más bien es estimulado por

éste para responder a sus propias preguntas y da las pautas para que el alumno encuentre la respuesta dentro de su propia experiencia.

Hoy existen varias visiones del *Coaching* cuyos fundamentos se basan en muchas de las ideas comentadas anteriormente (Ortiz de Zárate, 2010). Estas líneas se desarrollan en Escuelas que han definido las tendencias de esta disciplina y son estilos para llevar a cabo el *Coaching*. Éstas son: la Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la Escuela Europea, fundada por Timothy Gallwey y John Whitmore; y la Escuela Chilena u Ontológica de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

#### **4.1.1.1 La Escuela Norteamericana**

La escuela norteamericana de *Coaching* fue fundada por Thomas Leonard, pionero en temas relacionados al *Coaching* a nivel profesional en todo el mundo. Dentro de este lineamiento se crearon las primeras asociaciones de *Coaching* conocidas como La International Coach Federation (ICF) y La International Association of Coaching (IAC).

La escuela norteamericana se caracteriza por su cultura práctica y ejecutiva del *Coaching*, ya que se basa en fomentar la autoestima de los alumnos (*Coachees*), enfocando el énfasis de las sesiones en el constante desafío para que los alumnos den lo mejor de sí mismos. Para ello el estilo norteamericano utiliza ejercicios prácticos dentro de las sesiones de *Coaching* para llevar a los alumnos a la acción y así motivarlos a salir de su estado de confort o comodidad en el que se encuentran para ir en búsqueda de un mejor estado.

El fundador de esta escuela, Thomas Leonard creó un modelo de cinco aspectos que son necesarios para establecer un proceso de *Coaching*, y que él mismo denominó: Modelo de 5x15. Se trata de cinco elementos interrelacionados, cada uno compuesto por 15 ítems. A continuación se describirá brevemente cada uno de ellos:

**1. Las 15 Competencias:** Estos puntos reúnen las 15 habilidades que debe desarrollar a cabo las sesiones de *Coaching* de manera exitosa.

- a) El *Coach* debe generar conversaciones en sesiones cortas y motivadoras, escuchando al alumno, haciendo preguntas sobre su estado, y cuestionando su actuar.
- b) El *Coach* debe facilitar el autodescubrimiento para que el alumno se conozca mejor y pueda tomar mejores decisiones para sí mismo.
- c) Sacar lo mejor del cliente, haciendo pensar y actuar a lo grande.

- d) Confiar en el alumno y disfrutar con su aprendizaje como si fuera el del propio *Coach*.
- e) El *Coach* debe actuar como catalizador y acelerador de los esfuerzos del alumno para exigirle en su desarrollo.
- f) Usar la curiosidad del alumno o *Coachee* para que éste se motive en la búsqueda de nuevo conocimiento.
- g) Reconocer que las cosas suceden de una forma perfecta. Como una forma de ver la vida, el *Coach* debe mostrar que todo lo que sucede en la vida, sucede por una razón.
- h) El *Coach* debe poner énfasis en la preparación del *Coachee* de acuerdo a lo que es más importante para él. Debe tener siempre presente que eso puede cambiar y el *Coach* debe tener la capacidad para ajustar las sesiones de Coaching hacia ese nuevo objetivo del alumno.
- i) Comunicar claramente las ideas.
- j) Contar lo que se percibe de la realidad del alumno. Cuanto más a menudo un *Coach* pueda compartir lo que ve, siente y escucha del *Coachee*, añade más valor para el alumno al entregarle su punto de vista.
- k) Convertirse en animador constante del *Coachee*. Cuando el *Coach* se convierte en hincha del alumno en todos los niveles, éste incrementa sus probabilidades de éxito.
- l) El *Coach* debe ampliar la forma de pensar del cliente, entregando nuevos conceptos durante las sesiones, invitando al alumno a intentar nuevas formas de hacer las cosas, o identificando nuevas metas y/o resultados a lograr.
- m) Siempre el *Coach* debe afrontar la verdad y mencionarla al *Coachee* porque ésta puede transformar la vida o el negocio de una persona.
- n) Diseñar un entorno favorable para el *Coachee*. El éxito podrá ser sostenido donde existe un entorno y una estructura emocional que lo apoye.
- o) Respetar siempre la humanidad del *Coachee* y sus límites tanto internos como externos.

**2. Los 15 Clarificadores:** Estos puntos aclaran el fundamento de aquello que expresa el *Coachee*, permitiendo dirigir las sesiones de *Coaching* hacia lo que resulte más importante en cada momento.

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| a) Urgente vs. Importante.         | i) Abriendo vs. Compartiendo.     |
| b) Afrontar vs. Evitar.            | j) Respuesta o Reacción.          |
| c) Hecho vs. Interpretación.       | k) Crear vs. Eliminar.            |
| d) Aceptar vs. Resistir.           | l) Problema vs. Preocupación.     |
| e) Referencia interna vs. Externa. | m) Aceptación vs. Resistencia.    |
| f) Deseo vs. necesidad.            | n) Dirigiéndose a vs. Huyendo de. |
| g) Oportunidad vs. Posibilidad.    | o) Presente o Pasado.             |
| h) Fuente vs. Síntoma.             |                                   |

**3. Los 15 Productos:** Estos puntos recogen los aportes que el *Coach* puede hacer a su alumno.

- |                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Nuevas perspectivas. | i) Opciones.          |
| b) Validación.          | j) Apoyo.             |
| c) Un mensaje.          | k) Aprendizaje.       |
| d) Energía.             | l) Consejo.           |
| e) Solución.            | m) Estrategias.       |
| f) Un plan de acción.   | n) Retroalimentación. |
| g) Estructura.          | o) Desafío.           |
| h) Recurso.             |                       |

**4. Los 15 Marcos:** Los marcos recogen las creencias del *Coach*, son aquellas que le dan poder para ampliar la mentalidad del alumno o *Coachee*.

- a) Todo se puede solucionar...o no.
- b) Siempre se puede disminuir el riesgo.
- c) Siempre hay una forma mejor de hacer las cosas.
- d) El éxito es un efecto.
- e) Las emociones nos enseñan.
- f) Posponer tiene un costo.
- g) La intuición es una forma elevada de la inteligencia.
- h) La respuesta existe.
- i) La confianza en sí mismo se construye
- j) Todos tenemos ideas.
- k) El trabajo se puede disfrutar.

- l) Los problemas son oportunidades.
- m) La gente siempre da lo mejor de sí mismo...aunque no siempre lo haga.
- n) La conciencia une. Es posible comprender verdades más allá.
- o) La vida es sobre nosotros, pero no se debe tomar de forma personal.

**5. Los 15 Puntos de Estilo:** Reúnen la forma en la que el *Coach* debe relacionarse con el alumno para lograr una relación fructífera.

- a) Percibir correctamente lo que el cliente expresa.
- b) Responder claramente.
- c) Tomar en serio las preocupaciones del alumno.
- d) Articular de manera simple.
- e) Ser ligero y neutro.
- f) Colaborar.
- g) Saber recibir y transmitir simultáneamente.
- h) Comunicar plenamente.
- i) Mantener el ritmo.
- j) Saber escuchar “entre líneas”.
- k) Usar palabras fácilmente inteligibles.
- l) Estar seguro de sí mismo.
- m) Estar centrado en el cliente.
- n) Sentirse cómodo con los problemas
- o) Estar con el cliente y acompañarlo en su aprendizaje.

#### **4.1.1.2 La Escuela Europea**

La Escuela Europea se origina por medio del norteamericano Timothy Gallwey, quién elaboró un sistema de aprendizaje no considerado por él como *Coaching*, denominado El Juego Interior (*The Inner Game*). Posteriormente John Whitmore continúa con este sistema y lo combina con sus conocimientos en Psicología Humanista, para formar un equipo con David Hernery y David Whitaker, y fundar el “*Performance Consultants*” en la década de los 80’s, para llevar el *Coaching* al mundo empresarial.

Esta escuela, desarrollada por Whitmore, maneja las siguientes premisas:

**1. Elevar la conciencia:** El *Coach* tiene como labor principal ayudar a sus clientes tomar conciencia del potencia que pueden llegar a desarrollar por sí mismos. La conciencia del *Coachee* y su capacidad de darse cuenta de las cosas, permitirán al alumno o cliente una



mayor comprensión de sus habilidades para identificar la sensación de seguridad que permite llegar al objetivo que se desea cumplir.

**2. Asumir la responsabilidad:** Según el estilo europeo, la responsabilidad de las acciones tiene un rol fundamental en lo que el *Coachee* pueda lograr en su camino de desarrollo personal. La premisa que se enseña sobre la responsabilidad implica reconocer que el *Coachee* es dueño de sus propias acciones, y por ende la única opción de tener la capacidad de intervenir en la propia vida del alumno, está en que él es responsable únicamente de sí mismo. Lo importante es que por sobre el juicio de culpabilidad o inocencia ante una acción, la responsabilidad sobre las acciones permite preguntarse qué hacer o cómo intervenir, para encontrar la posibilidad de actuar.

**3. Desarrollar la confianza en uno mismo:** La labor del *Coach*, en el estilo europeo, es tener la claridad de no generar una dependencia del alumno (*Coachee*) hacia su entrenador (*Coach*). Se desarrolla la confianza en las propias decisiones del alumno para que él se reconozca como un ser único y valioso, y que puede conseguir aquello que se propone. El fundamento para la Escuela Europea, se encuentra en que la persona que cree en sí misma, tiene confianza en lo que hace, puede creer en los demás, en la sociedad y en lo que lo rodea, en definitiva tendrá una mejor actitud frente al cambio.

Dentro de la Escuela Europea se ha difundido el “Modelo GROW”, creado por Graham Alexander y consiste en una herramienta de liderazgo que cubre cuatro puntos que se desarrollan dentro del un proceso de *Coaching*. Estos puntos son: *Goal* (meta), *Reality* (realidad), *Options* (opciones), y *What, When, When, Who, Will* (qué, cuándo, cómo, quién, voluntad de hacer la labor). La inicial de cada uno de estos puntos da el nombre al modelo, y a continuación se describirá a cada uno de ellos.

- a) **Goal:** Es importante fijar metas a corto, mediano o largo plazo. Estas metas pueden ser propias de una sesión de *Coaching* o del proceso completo de desarrollo personal, pero lo relevante es siempre tener un objetivo que lograr. Para la herramienta es fundamental la motivación por querer alcanzar una meta, puede que ésta no esté totalmente bajo el control del *Coachee* porque en ocasiones, depende de circunstancias externas, pero la inspiración o motivación es lo que mueve al hombre a realizar cambios en su vida.

- b) **Reality:** La realidad actual o estado presente del *Coachee* debe ser explorado por el *Coach* mediante preguntas, basándose en la propia experiencia del entrenador para lograr que el alumno cuestione su estado actual.
- c) **Options:** Este punto aborda las opciones y estrategias posibles que tiene el *Coachee* para lograr los objetivos que se ha propuesto. La herramienta propone que el alumno encuentre un número suficiente de opciones para lograr la meta, se recomiendan que sean cinco alternativas, y en caso de que el alumno haya agotado todas sus opciones, el Coach puede transmitir alguna idea que no haya visto.
- d) **What, When, When, Who, Will:** En la herramienta GROW se desarrolla un plan de acción que describe claramente qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad de hacerlo. De esta forma se detallan las responsabilidades y roles dentro del proceso de desarrollo que caracteriza al estilo europeo.

En definitiva, el estilo de Coaching europeo consiste en liberar el potencial de una persona entregando confianza en sus habilidades y dejando en sus manos la responsabilidad de sus actos, reflejando que este estilo se caracteriza por ver a las personas no como son sino como pueden llegar a ser.

#### **4.1.1.3 La Escuela Chilena**

También conocida como Escuela Ontológica, se basa en el trabajo de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla. Toma aspectos filosóficos del ser humano y la comunicación en base al pensamiento de Nietzsche, Heidegger, Searle e investigaciones biológicas del comportamiento humano de Humberto Maturana y Francisco Varela. El grupo de chilenos compuesto por Flores, Echeverría y Olalla, desarrolló principios de liderazgo empresarial que aplicaron con éxito durante la década de los 80.

La Escuela Chilena se compone de tres postulados y dos principios que permiten ayudar al cliente a observar su realidad desde un punto de vista diferente. La propuesta ontológica de esta escuela enseña al *Coachee* a identificar qué tipo de observador es y entrega herramientas para que él pueda transformarse en un observador diferente de su propia realidad, siendo su finalidad afrontar de manera más eficaz las situaciones de decisión que debe afrontar a diario. Lo que busca este estilo de *Coaching* es lograr un proceso de aprendizaje basado en observar las cosas desde otra perspectiva para actuar de una manera diferente en la búsqueda de nuevos resultados.

Los postulados que sustentan a la Escuela Chilena son:

1. **Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos:** El primer postulado del estilo chileno de *Coaching* apunta a que el lenguaje es lo que hace particulares a los seres humanos, y por ende es la clave para entender los fenómenos que los aquejan.
2. **El lenguaje es generativo:** Durante mucho tiempo se ha pensado que el lenguaje funciona para describir el mundo que rodea al ser humano, sin embargo la Escuela Chilena propone que el lenguaje es generativo y crea realidades, que dicho de otro modo, cuando las personas hablan están modelando su identidad y creando el mundo en el que viven.
3. **Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él:** Este postulado nace derivado de los dos anteriores, y desafía la creencia de que cada persona tiene una forma fija de ser, para apostar por el hecho de que cada ser humano se inventa a sí mismo a través del lenguaje. Esta idea, entrega la capacidad de tener un activo rol en el desarrollo del proceso de lo que la persona quiere convertirse o lo que quiere lograr.

Luego, los principios que definen este estilo son:

1. La realidad que se observa a diario y con la cual se comparte, no es otra cosa que una interpretación de la información que es recibida por los sentidos. La verdad absoluta de las cosas no existe como tal, sino que cada persona observa su realidad y la interpreta de acuerdo a su entorno. Por ello, cada uno es un observador diferente de la realidad y nadie tiene la certeza de que las cosas son como se piensan, porque dependiendo del observador las cosas pueden tener distintos significados o interpretaciones. La herramienta de observación y comunicación de lo que ser humano observa es el lenguaje, así como la interpretación del ser humano puede abrir o cerrar puertas, el lenguaje puede abrir o cerrar determinadas posibilidades en la vida.
2. El ser humano no sólo actúa de acuerdo a lo que es, sino que es de acuerdo a cómo actúa. Las acciones que realiza la persona permiten lograr la transformación o el desarrollo de ella, haciendo que la relación entre el ser y el actuar permita lograr una

forma de aprendizaje para modificar la identidad actual, llevándola a un nuevo estado que perfectamente pudo haber sido fijado como un objetivo a lograr.

La principal característica del *Coaching* Ontológico (Escuela Chilena) puede alcanzar niveles de intervención en las personas más profundos que las otras escuelas, porque el *Coachee* tiene la posibilidad de aprender a aprender. Cada persona puede aprender de este tipo de *Coaching*, el tipo de observador que está siendo en su propia realidad para situarse en otra perspectiva y ver si su rol dentro de una organización o en una empresa es el adecuado. Puede decirse entonces que, el estilo ontológico tiene una forma de aportar al desarrollo del potencial humano, independiente de que con las herramientas que entrega pueda lograr la resolución de conflictos o la búsqueda de metas concretas.

#### **4.1.2 Resumen de Entrevista a Experto en *Coaching***

En el contexto de conocer más antecedentes sobre la disciplina del *Coaching*, antes de detallar la metodología a emplear para entregar el servicio de asesoría, se realizó una entrevista a la *Coach* Ontológico Sra. Maricarmen Osorio Soffia. Certificada por Newfield Network. Ella ha sido *Coach* personal en procesos de *Coaching* directivo, *Outplacement – Inplacement*, desarrollo de empleabilidad laboral, y cambio guiado en organizaciones. Socia y directora de “Equilibrio Centro de *Coaching* Integral”, ha realizado junto a su empresa más de 2500 horas de entrenamiento a 150 personas en nuestro país, por lo que su opinión al respecto fue fundamental para lograr un acercamiento de esta disciplina a la contribución de establecer un servicio de asesoría basado en el entendimiento a las personas.

Actualmente, Maricarmen Osorio, realiza labores de docencia en cátedras de Habilidad Gerenciales y *Coaching* Organizacional a los alumnos de último año de Ingeniería Civil Industrial, y un Taller de *Coaching* a los alumnos del Programa Advance en la Universidad Nacional Andrés Bello. (Ver detalle de entrevista en Anexo 9)

La entrevista se aborda desde dos puntos de vista: en primer lugar, desde su experiencia como *Coach* y las implicancias de su trabajo en las personas como parte de las organizaciones en las cuales ha trabajado, y luego, desde su perspectiva como usuario de TI y su opinión al respecto. Cabe destacar que su formación se basa en los lineamientos de la Escuela Chilena. Ella destaca y comparte muchas cosas en su visión de *Coach* con la Escuela Chilena, especialmente en que la realidad que podemos ver es una interpretación propia de cada persona.

Cada ser humano da su propia definición a las cosas, del mismo modo las personas se desarrollan sólo en aspectos que le son conocidos. Por eso el *Coaching* permite a las personas cuestionar su estado actual para abrir sus mentes hacia otras realidades que pueden ser mejores o más beneficiosas para ellas.

Cuando se inicia un proceso de asesoría tecnológica, como los servicios que serán ofrecidos por esta empresa, se reúnen varias visiones completamente distintas para un mismo objetivo. Por un lado está la perspectiva del empresario que ve a las nuevas tecnologías como una oportunidad para mejorar su negocio, por otro está el empleado que mira este escenario con temor a perder su trabajo o hacerlo más complejo, y por otro está el encargado del proyecto que trae consigo alternativas para satisfacer los requerimientos del cliente. Maricarmen Osorio, opina respecto a la complejidad que de todas estas partes puedan entenderse y la idea de que el *Coaching* pueda ser el intermediario para el entendimiento, logrando una comunicación efectiva entre las partes: “...es una iniciativa que puede cambiar la forma de realizar este tipo de proyectos y sin duda puede ayudar a aumentar la tasa de proyectos exitosos porque la visión estará centrada en entender a las personas y con eso se pueden idear mejores soluciones.”

La experta agrega que, según bases científicas de la teoría de los “Actos del Habla”, todo lo que se dice o se expresa en una conversación está definido por cinco actos que clasifican lo que una persona puede decir. Destaca que un punto crítico del *Coaching* está en poner énfasis en considerar las emociones de las personas y para reconocerlas es importante escuchar los actos del habla dentro de las peticiones de ellas. El campo emocional y motivacional juega un rol fundamental porque el mundo no es el mismo para una persona que está bajo presión, que el mundo para una persona que ha logrado éxito laboral. Lo central, para Maricarmen Osorio, es entender que lo visible en el mundo laboral es sólo una máscara para dar una imagen dentro de la empresa. El verdadero mundo se encuentra detrás de los empresarios, en sus familias o en sus casas.

También se le consultó por su opinión respecto a unir el *Coaching* con la necesidad de entendimiento mutuo para concretar un proyecto informático, donde mencionó lo siguiente: “Creo que podría funcionar muy bien para abrir la mente a los clientes y trabajar sus expectativas previas: para elevarlas en caso de que esté desmotivado o acercarlas su realidad si están muy elevadas. La predisposición que tenga la persona antes de iniciar el

*proyecto es fundamental para el éxito. En caso de que ésta sea negativa el Coaching podría ayudar a mejorarla”.*

Respecto a su visión como usuaria de TI, ella rescató y comentó su experiencia como encargada de recursos humanos en la Universidad de Santiago de Chile, para la implantación de un sistema de administración de recursos humanos. Cuenta de los problemas que debió enfrentar principalmente porque los encargados del área informática no lograron empatizar con sus requerimientos: “...no me lograban entender lo que necesitábamos que hiciera el sistema, decían que me escuchaban, pero lo peor es que me hablaban de cosas que no están en mi campo y por lo tanto no sé si se referían a lo que yo necesitaba o algo que ellos querían lograr.” Esto muestra un ejemplo de la falta de entendimiento que existe entre las partes interesadas, principalmente porque cada uno es observador de su propia realidad y la interpreta de acuerdo a su propia visión. Con la idea propuesta en esta memoria se pretende lograr que la comunicación, comenzando por los requerimientos, sea rol de un experto (*Coach*) en entender la comunicación y en el cuestionamiento del usuario para determinar sus reales necesidades, y del mismo modo el experto informático pueda entender la importancia del correcto funcionamiento de la tecnología para la empresa del cliente.

Con la realización de esta entrevista, pudo obtenerse información valiosa para el desarrollo de la adaptación de una metodología de *Coaching* para realizar un proceso de asesoría informática y conocer personalmente la forma de trabajar que tiene un *Coach* para llevar a cabo la ejecución de un proceso de desarrollo personal: Así se lograron obtener factores y puntos clave a considerar para incluir el *Coaching* como piedra angular en la unión entre las realidades del cliente y la empresa de asesoría.

### **4.1.3 Beneficios del *Coaching* dentro de la Estrategia de COACHINTEC**

Este aspecto busca ser el punto diferenciador frente a la competencia directa, y como tal debe integrarse dentro de los servicios para que puedan ser entregados al cliente de manera que permitan usarse los beneficios del *Coaching* a su favor. Los servicios que presentarán la ventaja de usar esta metodología son los de asesoría estratégica para la línea de servicios llamada: “Estrategias para Triunfar” y los proyectos de gestión documental. Esto se debe a que en ellos, se tendrá una cercanía con el cliente y para desarrollarlos será fundamental el conocimiento del negocio.

Los beneficios que se logrará con la ventaja competitiva son aplicables tanto a las personas que trabajan en el negocio como a la empresa en su contexto. Los beneficios para las personas y para la realización de los proyectos serán:

- Desarrollar las habilidades de las personas para relacionarse con las tecnologías y superar temores al respecto.
- Corregir el desempeño insatisfactorio, mediante la mejora en las formas de comunicación de la persona hacia su entorno.
- Ayudar a conocer la percepción de la persona hacia la tecnología.
- Fomentar a mejorar las relaciones laborales.
- Mejorar el entendimiento entre las necesidades tecnológicas del cliente y la empresa de asesoría.
- Determinar la causa raíz de los problemas al interior de la empresa, para aportar con las soluciones tecnológicas que satisfagan necesidades relevantes para el negocio.

Con respecto al desarrollo a nivel global, los beneficios serán:

- Aumento del rendimiento de la inversión en tecnologías de la información.
- Ambiente laboral que facilite el trabajo y la posibilidad de contar con tecnología que simplifique las funciones o tareas para poder dedicar tiempo a otras actividades.
- Conocimiento, retención y captación de talentos para la organización
- Permitir una reestructuración de las funciones de acuerdo a las habilidades del personal, tanto en el uso de tecnología como otras actividades en el negocio.

## 4.2 Metodología

*“Si hay un secreto del buen éxito reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo, y ver las cosas desde ese punto de vista así como del propio.”*

Henry Ford (1863-1947)

Empresario e Ingeniero Estadounidense

Para los servicios de asesoría se propone la utilización de la siguiente metodología, que ha sido adaptada de acuerdo a las necesidades de este modelo empresarial, y cuyas bases de etapas pertenecen a la *“Propuesta de una Metodología de Coaching como Estrategia Organizacional”*, creada por María Villagrán Coronado (Coronado Villagrán, Octubre, 2004), y quien expone lo siguiente en su trabajo: *“Se propone una metodología de Coaching, la cual puede ser aplicada y adaptada dependiendo de las necesidades y circunstancia particulares de la organización que la utilice.”*

Se llegó a determinar esta propuesta como base para la adaptación a una metodología propia para la empresa porque se consideró que, según el criterio experto de Maricarmen Osorio (Entrevistada) y Julio Olalla, no existe una metodología definida para aplicar el *Coaching* como una serie de pasos establecidos que permitan llegar a un resultado particular o deseado, sino que cada *Coach* establece sus propias estrategias, en base a su experiencia, para llevar a cabo los procesos de las sesiones de *Coaching* que debe desarrollar como profesional en la disciplina. Sin embargo, luego de analizar la metodología propuesta por María Villagrán Coronado, pudo establecerse que su nivel de detalle, definición de roles y criterios de uso son adecuados a un nivel organizacional para ser adaptada y usada como una forma de generar el valor buscado para este proyecto.

La metodología adaptada para el proyecto, se compone de cinco etapas donde se aplican los conceptos tanto del área del *Coaching* como de tecnologías de información. Estas fases son: Conocer la Empresa, Llevar el *Coaching* a la Empresa, Diseñar Actividades, Desarrollar Actividades, Preparar el Cambio, Controlar-Evaluar-Proponer.



Cada una de estas etapas tiene, a su vez, objetivos claros que se deben cumplir, roles de los involucrados, actividades a realizar y resultados concretos como conclusión al término de cada fase (Ver Anexo 14). Pero antes de describir en detalle las actividades es fundamental definir los roles que interactuarán a lo largo del proceso:

- **Coach:** Rol dentro de la metodología que debe ser ejecutado por el experto en *Coaching* Ontológico u *Coaching* Organizacional. La función del coach será facilitar las herramientas de gestión, acompañarlo en el campo, evaluar los resultados obtenidos y retroalimentar la función del *Coachee* dentro del proyecto.
- **Coachee:** Corresponde al cliente, dueño de empresa o encargado del negocio que será asesorado en la implementación de nueva tecnología.
- **Encargado del Proyecto:** Función realizada comúnmente por el Jefe de Proyectos Informáticos pero para fines del proyecto el rol será ejercido por el Ejecutivo de Negocios.
- **Desarrollador:** Este rol debe ser ejecutado por un analista- programador o una persona con conocimientos en el desarrollo de aplicaciones de software y la integración de éste con diversas tecnologías o hardware en general.

## 4.2.1 Conocer la Empresa

### **Descripción**

Esta fase corresponde al primer acercamiento de la empresa asesora con el cliente, por lo que se debe establecer un conocimiento general de la empresa, sus principales características y su entorno cercano que permita dimensionar la realidad del negocio en una visita preliminar.

### **Roles**

Los participantes de esta fase deben ser: Encargado del Proyecto, *Coachee*.

## **Objetivos**

Durante el desarrollo de esta fase se deben concretar los siguientes objetivos:

- Conocer el rubro económico del negocio, y los productos o servicios que ofrece al cliente.
- Conocer la forma de operar dentro del negocio.
- Identificar el nivel tecnológico existente en el negocio.
- Conocer al personal.

## **Actividades**

La principal actividad debe ser la realización de una visita denominada: “Visita Preliminar” que tiene como finalidad poder conocer de manera completa al negocio para establecer una imagen general del negocio y poder cumplir con los objetivos propuestos para la etapa de “Conocer a la Empresa”.

En esta Visita Preliminar, deberá participar activamente el *Coachee*, porque será el encargado de mostrar los detalles dentro de la empresa y responder a las preguntas que realice el Encargado del Proyecto, quien deberá considerar los siguientes aspectos durante su visita en el negocio del *Coachee*:

- Inspeccionar visualmente el ambiente cercano al negocio para conocer su ubicación, posibles competidores, su público y potenciales proyecciones del negocio en relación a su ubicación física.
- Realizar una revisión de los productos que el cliente ofrece a los clientes para determinar el nivel de detalle de ellos, o bien conocer los servicios que entrega para visualizar la posible generación de valor mediante una solución tecnológica.
- Conocer los principales procesos del negocio, pero poniendo énfasis en la forma como los encargados llevan a cabo estos procesos. Se recomienda que el dueño realice una breve simulación de los procesos para ayudar al entendimiento por parte del encargado, y además es recomendable dar énfasis a los procesos de venta, operación y abastecimiento.

- Se debe conocer al personal que ejerce funciones dentro de la empresa. El *Coachee* es responsable dar a conocer al Encargado del Proyecto: Los cargos existentes, funciones y responsabilidades y atribuciones del personal. En caso de que la empresa a asesorar cuente con un amplio número de personas, se debe dar énfasis al personal que trabaja en el área donde cree el Coachee que se requiere de tecnología.
  
- El Encargado del Proyecto tiene la responsabilidad de conocer las tecnologías que existen dentro del negocio y de manera breve el dueño debe dar a conocer las principales funciones de ésta para que el Encargado del Proyecto tenga una idea de su uso dentro del proyecto.
  
- Finalmente, y posterior a la Visita Preliminar, el Encargado o Jefe del Proyecto debe calcular una estructura clara respecto a los costos del servicio para comunicar al cliente sobre el precio final que podrá eventualmente incluir algunos precios de referencia para el desarrollo de algunas tecnologías. Sin embargo, estos valores deberán ser conversados toda vez que se establezcan las propuestas tecnológicas para el negocio en las fases sucesivas. Lo importante es que en todo momento el cliente conozca los precios a cobrar por el servicio, las formas y facilidades de pago.

### **Resultados de la Fase**

El resultado de esta fase será la elaboración de un informe por parte del Encargado del Proyecto que realizó la Visita Preliminar, denominado Informe de Inspección.

Este informe deberá contener los puntos descritos anteriormente y será la base para el comienzo de la asesoría puesto que será, en primer lugar, validado por el cliente, y en segundo lugar, será la introducción para que el Coach conozca a la organización antes de comenzar con la segunda fase de la metodología.

- **Reunión de Contexto:** Con la creación de este informe, será necesaria la realización de una reunión de coordinación entre el Encargado del Proyecto y el *Coach* para que éste último conozca el contexto general de la empresa. El objetivo de esta reunión debe ser el diseño por parte del *Coach* para definir una estrategia a seguir que le permita planificar una próxima sesión de *Coaching* con el personal de la empresa.

- **Planificación de *Coaching*:** De acuerdo a la Metodología Base (Coronado Villagrán, Octubre, 2004), el *Coach* debería seguir las fases del *Coaching* para elaborar su planificación a seguir. Respecto a estas fases, es necesario que se establezcan los siguientes puntos:
  1. **Analizar los beneficios y ventajas del *Coach*** para el negocio asesorado que permitan establecer los objetivos a lograr o la información a recabar respecto a las necesidades tecnológicas de la empresa. La máxima del *Coach* debe apuntar a la estimulación y participación del *Coachee* en la futura sesión.
  2. **Establecer los objetivos generales de la sesión de *Coaching*** de acuerdo a la realidad del negocio y las primeras necesidades identificadas por el Encargado del Proyecto en la Visita Preliminar.
  3. **Definir la sesión a realizar con el personal del negocio** para formalizar la relación entre *Coach* y *Coachee* para definir compromisos y fijar parámetros como fechas, actividades a realizar, criterios de evaluación y cualquier otro aspecto que el *Coach* considere importante. La forma en que el *Coach* llevará a cabo la sesión dependerá exclusivamente de él y de su experiencia en el área.

### **Observaciones**

Un aspecto importante es la imagen que muestre el Encargado del Proyecto al cliente, puesto que deberá ganarse la confianza del dueño del negocio o el encargado de éste. La confianza y la confidencialidad serán un factor clave para lograr conocer los detalles del funcionamiento del negocio y así poder estudiar a fondo los procesos ante de proponer mejorar basadas en TI. La ética profesional del Encargado deberá sobreponerse para mantener la confianza con el cliente.

## **4.2.2 Llevar el *Coaching* a la Empresa**

### **Descripción**

Fase de la metodología donde se acercan por primera vez los conceptos del *Coaching* al negocio, mediante la realización de la sesión previamente planificada en la etapa anterior. Esta sesión puede ser personal o grupal.

## **Roles**

Participarán:

- *Coachee* (Dueño del negocio)
- Empleados que el *Coach* o el *Coachee* estimen convenientes
- *Coach*
- Encargado del Proyecto. Su función será la de observar y registrar los antecedentes que se expongan dentro de la sesión y que puedan mostrar necesidades informáticas.

## **Objetivos**

Los objetivos a desarrollar en esta fase son los siguientes:

- Formalizar la interacción entre el *Coach* y el *Coachee*.
- Identificar problemas de comunicación entre los roles de la empresa.
- Identificar necesidades de TI que puedan estar afectando al desempeño de las funciones dentro del negocio.
- Conocer la percepción hacia la tecnología y su uso por parte de los funcionarios del negocio.
- Identificar personalidades de liderazgo que permitan la asignación de futuras responsabilidades en el traspaso de conocimientos sobre la tecnología hacia otros miembros.
- Identificar aspectos de valor en la entrega de servicio o venta de productos a los clientes del negocio que puedan ser potenciados mediante el uso de tecnología.
- Identificar el clima laboral existente en la empresa.
- Indagar en la causa raíz de las necesidades expresadas por el dueño con respecto a TI, para determinar si efectivamente el cliente tiene razón respecto a las soluciones que necesita

## **Actividades**

En esta etapa, la actividad fundamental es la sesión de *Coaching* individual que permita enfocarse en entender la realidad del cliente, su conocimiento de tecnologías, temores al respecto, comprender las necesidades tecnológicas para el negocio y estimar el posible impacto en el cambio de los procesos.

Julio Ollala, destacado *Coach* chileno, señala que el *Coaching* se hace conversando, ya sea cara a cara, vía teléfono o cualquier medio donde pueda escucharse al otro directamente. Define además que el Coach debe formulará una serie de preguntas muy específicas para direccionar el pensamiento de su cliente y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación sobre el aspecto que pretende lograrse, que para este caso son las necesidades respecto a tecnología.

Cada *Coach*, tiene una manera personal de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de las opiniones del *Coachee* y de los contenidos de los relatos de éste. Esta manera de escuchar se asemeja a que cada Coach tiene su propia metodología, donde seguramente la experiencia le ha dado las directrices para ello, y también él sabe que la acción esta en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir las acciones respectivas a su *Coachee* para focalizarse en sus resultados.

A pesar de ello se propone utilizar el modelo GROW, diseñado por Graham Alexander y ampliamente utilizado en un gran número de organizaciones (Ortiz de Zárate, 2010), es una guía para el desarrollo de sesiones eficaces, ajustándose al estilo de Coaching europeo.

Las características de esta herramienta son las siguientes, pueden verse como puntos a cubrir dentro de las sesiones de *Coaching*, y han sido extraídas del trabajo de Miriam Ortiz de Zárate, Psicóloga de la Universidad Autónoma de Madrid (Ortiz de Zárate, 2010):

- ❖ **Goal:** Hace referencia a la meta, tanto de la sesión como del proceso general. Se establecen diferentes tipos de metas para la sesión: meta final, metas de desempeño o intermedias y metas de proceso. La meta final no está totalmente bajo el control del *Coachee* porque depende de circunstancias externas o como en este caso dependen del contexto para la implementación de tecnologías, pero sirve de motivación o inspiración. Las metas de desempeño son previas a la meta final y pueden ser las metas propias de la sesión. Las metas de proceso son metas para las actividades a realizar dentro de las actividades a realizar en la sesión.

- ❖ **Reality:** Realidad actual o situación del presente. El Coach establece un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del cliente, ayudándole a alcanzar niveles profundos de conciencia. El Coach debe realizar preguntas que apunten a los hechos del negocio y a su realidad que ayudan a pensar a los participantes de la sesión.
  
- ❖ **Options:** Opciones y estrategias posibles. El *Coach* ayuda al cliente a encontrar un número determinado de opciones para solucionar sus conflictos. Adicionalmente, el Coach puede transmitir alguna idea que el cliente no ha visto, presentándola como una opción más.
  
- ❖ **What, When, Who, Will:** Define qué se va a hacer, cuándo, cómo quién, además de la voluntad de hacerlo. Es la fase donde se desarrolla el plan de acción, en la que se pregunta por la opción seleccionada y también por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los obstáculos posibles, los apoyos, etc. Aplicando esta fase al desarrollo de un proyecto informático, en esta fase se definen las primeras ideas de posibles soluciones informáticas y se presenta la instancia para debatir con el cliente sobre ellas, antes de decidir su concreción

### **Resultados de la Fase**

- **Informe de Coaching:** Informe detallado generado por el Coach donde deberá indicar todas sus observaciones respecto a la sesión realizada y los principales puntos de dificultades hallados respecto al uso de tecnología en el negocio. Las realidades que haya visualizado el Coach deberán ser transversales a la organización y serán la base para establecer posibles riesgos en la implantación de la tecnología en un futuro proyecto.

Además, el Coach a cargo de la sesión, podrá establecer una serie de recomendaciones de acuerdo a su experiencia, sobre mejores prácticas para que la empresa pueda mejorar su productividad y la comunicación entre los miembros de ella.

Este informe podrá ser entregado al cliente, y deberá complementar al Informe Preliminar elaborado por el Encargado del Proyecto, después de la primera visita preliminar.

- **Propuesta Preliminar de Soluciones:** Podrá proponerse al cliente un listado de propuestas de soluciones tecnológicas en base a lo analizado durante la sesión por el Encargado del Proyecto, y que estén dentro de las posibilidades de desarrollo de la empresa de asesoría.

### **Observaciones**

De acuerdo a los antecedentes recopilados, una sesión de *Coaching* sería suficiente para recopilar la información necesaria. Sin embargo, debe ser el propio *Coach* en coordinación con el Encargado del Proyecto y el clientes quienes establezca la cantidad de sesiones que sean necesarias con el fin de encontrar más respuestas o recabar más antecedentes que permitan clarificar las necesidades del cliente y así definir soluciones que verdaderamente aporten al mejoramiento de la empresa.

## **4.2.3 Diseñar Actividades**

### **Descripción**

Luego de desarrollar las dos primeras fases anteriores, el Encargado del Negocios junto al *Coachee* están en condiciones de definir los objetivos del negocio que serán apoyados con posibles soluciones informáticas. Para lograr estos objetivos, se deben definir una serie de actividades con responsabilidades compartidas entre la empresa de asesoría y el *Coachee*.

### **Roles**

Los participantes de esta etapa son:

- Ejecutivo de Negocio
- Dueño o *Coachee*
- Analista-Programador



## **Objetivo**

Los objetivos de la etapa de diseño de actividades son los siguientes:

- Definir objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo.
- Definir y concretar propuestas tecnológicas para el negocio.
- Definir y priorizar actividades para lograr objetivos del negocio.
- Definir costos asociados y negociar propuestas de tecnología

## **Actividades**

El Encargado del Proyecto (Ejecutivo de Negocios), deberá analizar los Informes Preliminar y de *Coaching*, y definir junto al Analista-Programador un determinado número de propuestas de soluciones de TI para ser conversadas con el cliente.

Se deberá establecer un listado priorizado de las actividades estratégicas que permitan lograr los objetivos tecnológicos

Revisar junto al dueño del negocio las propuestas, en una reunión, para verificar su factibilidad en el negocio y conocer el parecer del cliente sobre estas propuestas para ser concretadas como un portafolio de posibles soluciones para el negocio. Dentro de esta misma reunión, serán fijados los objetivos negocio para definir métricas y criterios de éxito que permitan medir una correcta integración tecnológica para ayudar a cumplir los objetivos del negocio. Los objetivos deben ser alcanzables, reducidos, cuantificables y medibles.

Junto a cada propuesta tecnológica, se deberá establecer con claridad la estructura de precios y costos que deberá asumir el cliente para contar con la tecnología propuesta. Así mismo podrán coordinarse con el *Coachee* posibles formas de pago o la entrega de facilidades de pago que se ajusten al negocio para incentivar la realización de los proyecto.

## **Resultados de la Fase**

- **Plan Estratégico para el Negocio** que contendrá el análisis realizado por el Encargado del Proyecto (Ejecutivo de Negocios) dentro del Informe Preliminar y el detalle de las sesiones entregadas por el Coach en el Informe de *Coaching*.

Este plan incluirá también:

- Los objetivos para el crecimiento del negocio a corto, mediano y largo plazo, acordados con el *Coachee* o Dueño del negocio.
- Un listado de actividades estratégicas que permitan lograr el cumplimiento de las metas propuestas.
- Las propuestas tecnológicas que podrían ser diseñadas para el cliente para ayudar a resolver sus necesidades o cumplir con los objetivos para el crecimiento.
- Buenas prácticas para mejorar la comunicación dentro de la organización y mejorar la calidad del trabajo realizado por los empleados.

## **4.2.4 Desarrollar Actividades**

### **Descripción**

En esta etapa de la metodología se llevará a cabo la concreción de las actividades diseñadas en la etapa anterior, y que serán realizadas con la participación del cliente para aprovechar su conocimiento en el rubro de su negocio, y así buscar el éxito de la implantación de la tecnología en el negocio

Por lo general, en esta fase, se efectuaran labores de desarrollo informático de aplicaciones e integración de diversas tecnologías, por lo que se deja a libertad el uso de metodologías propias del desarrollo de software porque trascienden del alcance de esta metodología.

Cabe destacar que la realización de esta fase se realizará siempre y cuando el *Coachee* haya aprobado la realización de alguna de las propuestas tecnológicas. Esta aprobación será de exclusiva responsabilidad del cliente.

## **Roles**

En esta fase deben interactuar:

- Encargado del Proyecto
- Analista - Programador
- *Coachee*

## **Objetivo**

El objetivo de esta fase es:

- Realizar las actividades necesarias para la entrega al cliente de las soluciones tecnológicas acordadas.
- Concretar la entrega de las soluciones con la adecuada implantación de éstas, que incluso pueden requerir nuevamente de la participación del Coach para asesorar y facilitar el cambio tecnológico en la empresa.

## **Actividades**

Acordar con él cliente los requerimientos funcionales y no funcionales para la tecnología a desarrollar. Parte de estos requerimientos pueden ser alineados con las necesidades expresadas por el *Coach* en el Informe de *Coaching*.

Mediante una metodología de desarrollo de software adecuada para la solución a desarrollar, se debe llevar a cabo la construcción de estas herramientas.

Asignar actividades o tareas que deba realizar el *Coachee* dentro de su negocio, como parte de los requerimientos para poder implementar la tecnología. Con esto se pretende comprometer al cliente con el desarrollo de la solución puesto que estará realizando funciones para su propio negocio, y ayudará al entendimiento del trabajo que debe realizar la consultora para crear la solución.

Según las capacidades de manejo sobre las tecnologías detectadas por el *Coach* y el Encargado del Proyecto durante la sesión, se debe evaluar la factibilidad de realizar una o varias sesiones de *Coaching* que permita mitigar el impacto dentro del negocio, y ayude a cambiar la posible mala predisposición natural de las personas a los cambios.

Coordinar con el cliente el proceso de puesta en marcha de la tecnología que incluya una capacitación en el uso y las pruebas necesarias de la solución en la realidad operacional del negocio para validar su funcionamiento en diversos escenarios.

La elección de determinada metodología de desarrollo de software permitirá realizar iteraciones con el cliente para probar la herramienta hasta garantizar la satisfacción de éste respecto a la solución creada y los beneficios observados en el negocio.

### **Resultados de la Fase**

- El Encargado del Proyecto debe desarrollar formalmente la Especificación de Requerimientos para la(s) solución(es) tecnológica(s).
- Se desarrollan las actividades de desarrollo de software, adaptación o configuración de herramientas necesarias para concretar las soluciones tecnológicas
- Se ejecuta la implantación tecnológica de las soluciones creadas por la empresa de asesoría. Gestionar la intervención del *Coach* en el proceso de cambio en caso de que sea necesario.
- Se debe entregar la capacitación acordada con el cliente.
- Se debe comprobar el recibimiento con conformidad por parte del cliente de la o las soluciones implantadas.

## **4.2.5 Controlar - Evaluar - Proponer**

### **Descripción**

Esta fase corresponde a la evaluación de las herramientas de software o tecnología implementadas en el negocio, conocer la percepción del cliente respecto a los servicios entregados por la empresa de asesoría y la iteración sobre nuevas propuestas tecnológicas que permitan mantener el asesoramiento estratégico del negocio en la búsqueda de su desarrollo o en el afán de que se integre exitosamente a la revolución tecnológica de las empresas en nuestra país

### **Roles**

- Gerente General
- Encargado del Proyecto

### **Objetivo**

El objetivo de esta fase será el control de la solución, el monitoreo periódico del funcionamiento de la solución en el negocio y conocer la evaluación del cliente hacia los servicios entregados

### **Actividades**

Realizar una revisión de las actividades realizadas y el cumplimiento de objetivos comprometidos

Evaluar el funcionamiento de la tecnología implantada mediante visitas periódicas al establecimiento del *Coachee* para inspeccionar visualmente su funcionamiento.

Realizar encuesta de satisfacción respecto a los servicios entregados.

Definir y acordar con el cliente los períodos de mantención y garantía para los servicios entregados.

Proponer al cliente la realización de nuevas soluciones informáticas que se ajusten a los objetivos del negocio o que se encuentren dentro del portafolio de soluciones propuesto en fases anteriores de la metodología.

### **Resultados de la Fase**

- Inspecciones de revisión del funcionamiento de la tecnología.
- Encuesta de satisfacción.
- Posibles nuevas propuestas de implementaciones tecnológicas.

## **4.3 Condiciones Generales del *Coaching* y la Metodología**

La autora de la Metodología de *Coaching* Organizacional (Coronado Villagrán, Octubre, 2004), en la que se basa esta Metodología, establece que las condiciones se entienden como aquellos elementos o características necesarias que deben existir para que se dé el *Coaching*.

Menciona que la forma de trabajo para el *Coaching* debe estar relacionada a la forma de aprendizaje que tienen los adultos:

- Relevante: Se aprende mejor cuando se entienden los beneficios de lo que se está aprendiendo.
- Orientado a Resultados: Se aprecian los resultados del esfuerzo.
- Activo: Se aprende más rápido haciendo cosas activamente.
- Individual: Debe ser adaptado y personalizado a las necesidades reales y sentidas.

### **4.3.1 Condiciones de la Organización y del Ambiente**

Según los antecedentes recopilados y las bases de la metodología usada, la organización que será apoyada debe considerar un cambio cultural importante dentro de su forma de hacer las cosas. Es importante que exista una cultura de comunicación constante y promoción del desarrollo de sus colaboradores, poniendo énfasis en que los encargados deben conocer a sus empleados, las funciones que realiza y el potencial de crecimiento que pueden tener dentro de la organización.

Es fundamental que el ambiente para la realización de las actividades directas de *Coaching*, sea un espacio que propicie la valentía para probar cambios que permitan mejorar la forma de hacer las cosas. De acuerdo a la autora, debe ser un ambiente democrático, donde todos puedan emitir sus opiniones y críticas constructivas hacia las deficiencias para levantar posibilidades de mejora, sin temor a despidos u otro tipo de acciones represivas.

### **4.4 Limitaciones y Riesgos de la Metodología**

- Los riesgos ligados al éxito de su aplicación dependen de cada individuo que desee aplicar esta metodología, y no existen casos probados del uso de ella para fundamentar su uso.
- Esta metodología está desarrollada especialmente para el contexto de desarrollo de proyectos de orden informático, por lo que puede no ajustarse a ser usada en otro contexto.

## **4.5 Recomendaciones para Aplicar la Metodología**

- Antes de concretar la metodología en un proyecto real, se recomienda realizar una prueba piloto para perfeccionar su funcionamiento y enriquecer la metodología con la retroalimentación del cliente o las observaciones del equipo involucrado.
- No aplicar prejuicios sobre los tamaños de los negocio o sobre su actividad económica, y se debe partir de la base que todas las empresas tienen las mismas posibilidades de mejora.
- Mientras se aplique la metodología, se deben tener presente los factores que puedan perjudicar su desarrollo para disminuirlos, como por ejemplo, los empleados con personalidades dominantes, la envidia profesional o los problemas de relaciones personales dentro de la empresa

## Parte II: Operación del Negocio bajo ITIL

### 4.1 Marco Teórico

ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) es un marco de referencia para la gestión de procesos que rigen la industria de la entrega de servicios de Tecnologías de la Información que nace en la década de los ochenta a manos del Gobierno Británico, documenta las mejores prácticas basadas en las experiencias del sector público y privado sobre tecnologías de la información para que fuera una guía para las empresas británicas que implementaban nuevas tecnologías en la época.

Entonces el Gobierno oficializó el documento a través de la CCTA (Agencia Central de Telecomunicaciones y Computación). Más tarde, en abril de 2001 la CCTA pasó a formar parte de la Oficina de Comercio del Gobierno Británico (OGC<sup>19</sup>).

La identificación de la necesidad creciente de que las empresas dependen cada vez más de la Informática para alcanzar sus objetivos corporativos fue el detonante para que este conjunto de buenas prácticas se hiciera de renombre y fuese tomando una popularidad inesperada sobre todo en el sector privado hacia los 90, con la aparición masiva de los computadores. Cabe destacar que las diferentes publicaciones de ITIL tienen “Derecho de Autor”, por lo que además de ser de dominio privado, generó un negocio de proporciones para la OGC. Sin embargo, hoy ITIL es de dominio público por lo que cualquier empresa puede usar estas buenas prácticas

Así fue como en 1980 se produjo oficialmente ITIL V1 que constaba de 10 libros y abordaba principalmente 2 áreas: Soporte del Servicio y Prestación del Servicio. Estos 10 libros iniciales fueron soportados por otros 30 que abarcaban temas varios que iban desde áreas de negocio hasta el cableado.

---

<sup>19</sup> La OGC trabaja con el Gobierno del Reino Unido y se trata de una oficina independiente del Tesoro, que depende directamente de la Oficina del Gobierno de Comercio.



Más tarde, los cambios en el ambiente empresarial y la rápida evolución de las tecnologías obligaron a lanzar una nueva versión conocida como ITIL V2 que incluyó siete grupos de buenas prácticas para ordenar la cantidad de libros anteriores. Estos fueron:

- Servicio de Apoyo
- Prestación de Servicios
- Gestión de Infraestructura TIC
- Planificación de la Gestión de los Servicios
- Aplicaciones de Gestión
- Perspectiva Empresarial
- Administración de Seguridad

La gran diferencia con la primera versión fue la definición de un conjunto de descripciones y definiciones de disciplinas ITIL que no existían. Sin embargo, el punto débil estuvo principalmente en que los libros fueron sólo publicados en inglés. Claramente esto limitó su expansión o potencial a países y empresas de habla hispana. Después de una larga recesión denominada por algunos expertos como ITIL *Refresh*, apareció en Mayo de 2007 la última versión llamada ITIL V3. Ésta versión comprende un nuevo conjunto de textos más reducido (de 7 a 5) y contempla la integración de la Web dentro de sus contenidos (Ramírez Bravo & Donoso Jaurés, 2006).

La principal diferencia entre las versiones 2 y 3 es la visión que surge sobre el ciclo de vida del servicio para dar un enfoque de carácter holístico que dio un aspecto global a las buenas prácticas. También, la versión 3 redujo las explicaciones de los procesos, pero a juicio personal, uno de los aspectos más novedoso fue considerar los servicios como activos y por ende se requiere la gestión de ellos como cualquier otro activo de la empresa.

Otros 2 aspectos interesantes de esta versión son la inclusión de términos económicos como por ejemplo el ROI (Retorno de la Inversión) y el mayor énfasis a la proactividad ya que indica la existencia de “*triggers*” o disparadores para iniciar acciones en los procesos, buscando siempre identificar las relaciones entre los procesos para soportar los objetivos del negocio mediante:

- Un enfoque sistemático del servicio de TI.
- Establecimiento de estrategias para la gestión operativa de infraestructura.

Los cambios han sido exponenciales y hoy en día las TIC pasaron a ser una necesidad para todas las empresas, y por ello se necesitaba considerar algunos aspectos como una visión más general del negocio pero por sobre todo, cómo poder utilizar a estas herramientas de una manera más estratégica. ITIL entrega justamente este tipo de buenas prácticas generales, que permiten hacer las cosas de manera ordenada, eficiente, y con métricas probadas para apoyar la gestión de un bien no tangible como es la computación y el manejo de la información.

La visión de ITIL sobre cómo integrar TI a la estrategia del negocio se encuentra en un núcleo de cinco volúmenes que definen ITIL v3:

- **Estrategia del Servicio:** Estudia los objetivos y las expectativas generales del negocio para garantizar que la estrategia de TI se correlacione con éstos.
- **Diseño del Servicio:** Inicia un conjunto de nuevos requisitos de negocio o modificados, y termina con el desarrollo de una solución diseñada para satisfacer las necesidades del negocio.
- **Transición del Servicio:** Se ocupa de la Gestión de Cambios, riesgos y el aseguramiento de la calidad, así mismo tiene el objetivo de implementar los diseños del servicio, de manera que las operaciones del servicio puedan gestionar los servicios y la infraestructura de manera controlada.
- **Operación del Servicio:** Se ocupa del funcionamiento común de las actividades del negocio para garantizar la disponibilidad de los servicios.
- **Mejoramiento Continuo del Servicio:** Proporciona una visión general del resto de los elementos y busca maneras de mejorar el proceso general, y el aprovisionamiento del servicio.

La siguiente imagen muestra la manera en que se relacionan los procesos de ITIL para la gestión de los servicios de TI

Figura 13: Ciclo de vida del servicio



Fuente: OGC-ITIL V3

De acuerdo a la Tesis: “Metodología ITIL: Descripción, Funcionamiento y Aplicaciones” (Ramírez Bravo & Donoso Jaurés, 2006), los principales beneficios observados por las empresas que han adaptado estas buenas prácticas son múltiples y entre ellos destacan:

- Mejorar la administración de activos.
- Reducir el riesgo en los cambios
- Reducción del número de cambios no exitosos
- Productos de software consistentes
- Software liberado con un mínimo de errores
- Reducir el tiempo promedio de soluciones a incidentes.
- Identificación temprana de problemas potenciales
- Pronósticos más precisos sobre el comportamiento de los sistemas con base a su capacidad
- Estandarizar el lenguaje para los servicios y activos informáticos dentro de los profesionales del área.

## 4.2 Uso de ITIL en el Proyecto

Si bien se detalla la inclusión de los procesos ITIL: Diseño del Servicio, Transición del Servicio y Operación del servicio, sólo se considera como dentro del alcance del proyecto de Memoria la realización de las actividades que definen el Diseño del Servicio.

Estas actividades son:

- **Diseño del Plano de los Servicios (Blueprint)** que permita conocer la relación entre los diferentes niveles de la empresa considerando al cliente, la organización, los servicios, los proveedores y los acuerdos escritos entre ellos.
- **Definición del Catálogo de Servicios** que incluya las principales características, los precios y requerimientos tanto del cliente como de COACHINTEC para la entrega de los servicios (SLAs).

Además, ITIL recomienda realizar estos procesos cuando se encuentre terminado el Diseño del Servicio y la operación se encuentre en funcionamiento porque para cada empresa debe gestionar sus procesos de operación de acuerdo a su manera de trabajar y a la experiencia entregada sólo por el funcionamiento en un ambiente real. A pesar de ello, se establecerán los procedimientos para gestionar la operación de las soluciones informáticas cuando se encuentren operativas, con la finalidad de utilizar las métricas para asegurar la calidad del servicio

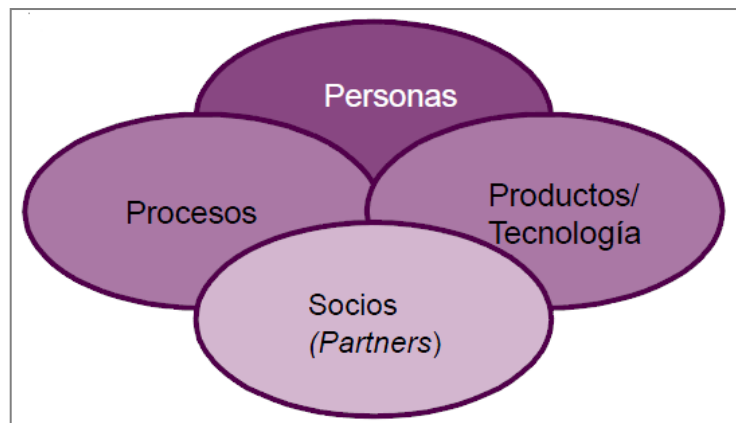
## 4.3 Conceptos y Definiciones Importantes de ITIL

- **Configuration Item (CI)**: Cualquier componente que necesite ser gestionado con el objeto de proveer un servicio de TI. Típicamente, los CI's pueden ser servicios de TI, hardware, software, edificios, personal y documentación formal.
- **Servicios de TI**: Servicio proporcionado, a uno o más clientes, por un proveedor de Servicios de TI. Un Servicio de TI se basa en el uso de las Tecnologías de Información y soporta los procesos de negocio del cliente. Este tipo de servicios se compone de una combinación de personas, procesos, tecnología, y debería estar definido en un Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA).
- **Service Level Agreement (SLA)**: Acuerdo entre un proveedor de servicio de TI y un cliente. El SLA describe el servicio de TI, documenta los objetivos, y especifica las responsabilidades del proveedor de servicio de TI y del cliente.
- **Operation Level Agreement (OLA)**: Acuerdo entre la Unidad de TI y otra parte de la misma.
- **Underpinning Contract**: Es un contrato entre el proveedor de servicios de TI y un tercero que brinda apoyo en los servicios ofrecidos a clientes. El contrato de apoyo (Underpinning Contract) define objetivos y responsabilidades necesarias para cumplir con los niveles de servicio acordados en un SLA.

## 4.4 Diseño del Servicio

ITIL establece que los servicios informáticos deben pasar, antes de ser entregados al cliente, por un proceso de diseño para evitar los fracasos de ellos por falta de gestión y preparación. Bajo esta premisa, la implementación de ITIL *Service Managment* (gestión del servicio) como un conjunto de buenas prácticas, relaciona directamente el uso eficiente y efectivo de la tecnología solo si las empresas ponen el foco en las “4P”: Personas, Procesos, Productos y *Partners* (Socios).

Figura 14: Concepto 4P de ITIL



Fuente: OGC-ITIL V3

La gestión de servicios de ITIL, define 5 grandes aspectos que las empresas deben considerar libremente de acuerdo a su nivel de especificación:

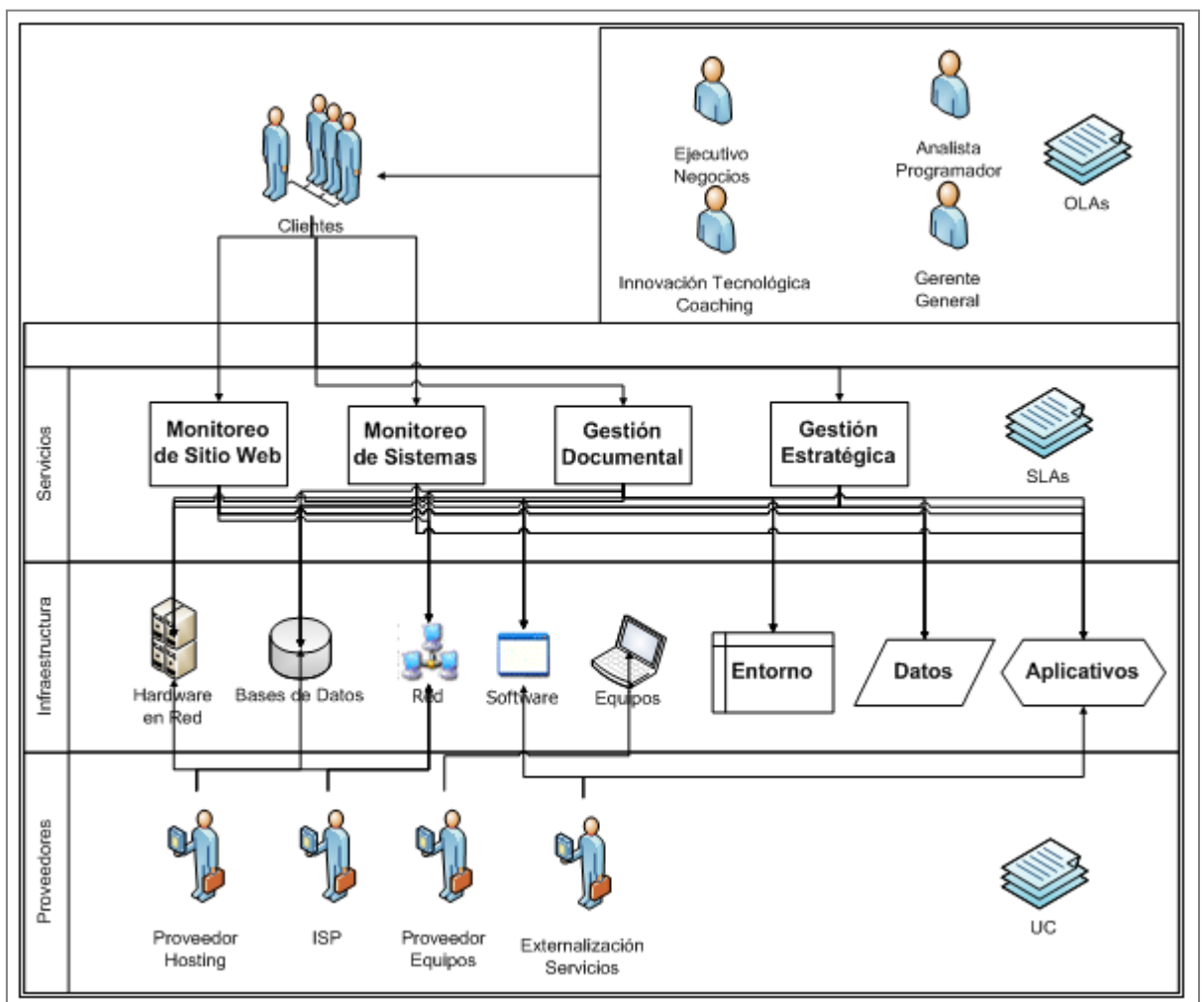
- Identificación de los requerimientos del negocio, definición de los requerimientos del servicio y diseño del servicio.
- Diseño de la cartera de servicios.
- Diseño y arquitectura de la tecnología
- Diseño de procesos
- Diseño de mediciones

#### 4.4.1 Plano de servicios

También conocido como *Blueprint*, consiste en un diagrama que refleje los servicios entregados al cliente y las relaciones necesarias entre los diferentes *Configuration Items* que permitan entregar estos servicios.

A continuación se muestra el plano diseñado para los servicios de COACHINTEC

Figura 15: Plano de servicios para COACHINTEC



Fuente: Creación propia

En el plano es posible observar las relaciones existentes entre las 4 capas definidas para la entrega de servicios. En la capa media de Servicio, se encuentran gráficamente la cartera de servicios (*portfolio*) que ITIL define que como (Oficina de Comercio Gubernamental en el Reino Unido, 2010): “*El conjunto completo de servicios que son gestionados por un proveedor de servicios. Es utilizada para la gestión de todo el ciclo de vida de los servicios e incluye tres categorías: Servicios propuestos o en desarrollo, servicios en producción, y servicios retirados.*”. Antes de comenzar la operación oficial de la empresa, los servicios se encuentran en la fase de servicios propuestos o en desarrollo, siendo ésta una etapa de ajustes y correcciones del servicio. Posteriormente, cuando la empresa comienza a operar con normalidad y el servicio es vendido a los clientes, éste debe encontrarse en la fase de servicios en producción.

Como parte de la cartera de servicios se encuentran los SLA (*Service Level Agreement*) o Acuerdos de Nivel de Servicio que establecen los acuerdos formales con el cliente y por ende establecen los niveles de calidad del servicio que debe ser administrado por el proveedor, en este caso COACHINTEC.

En la parte superior se encuentran los clientes, quienes demandarán los servicios y las áreas de negocio encargadas de entregar el servicio al cliente, y cumplir con los roles adecuados para la gestión de ellos. Los Acuerdos de Nivel Operacional (OLA), definirán los acuerdos de funciones que establezcan los empleados de COACHINTEC en la empresa.

Luego, por debajo de los servicios, se encuentra la infraestructura de TI necesaria para la mantención de los estándares en la calidad de los servicios y la entrega de estos. Esta infraestructura, se encuentra soportando no solo a un entorno, datos o aplicativos, sino que está directamente involucrada con el cliente. Por esto, la administración y control de esta capa es fundamental para cumplir con la calidad del servicio prestado, ya que finalmente si la infraestructura tecnológica no funciona, se está perjudicando directamente al negocio del cliente.

Para COACHINTEC, la infraestructura tecnológica interna estará dada por los equipos que requerirá el personal para desarrollar sus funciones y las aplicaciones de software desarrolladas por la empresa para los clientes.



La infraestructura externa, estará dada por:

- Conexión de Internet para proveer la comunicación con el cliente, y el control sobre las aplicaciones web que tendrá a cargo la empresa.
- El servicio de *Hosting* para almacenar posibles aplicaciones web a clientes, el sitio web y las bases de datos necesarias para gestionar datos de clientes, o datos del negocio.

Para poder entregar la totalidad de los servicios garantizados, ITIL también indica la importancia de los proveedores en la entrega de los servicios ya que su *performance* impacta directamente tanto en la infraestructura de la empresa como en la posterior entrega del servicio del cliente. Por ello se debe exigir un estándar de cumplimiento de servicio o SLA superior al propio para asegurar que al menos el proveedor entrega un servicio que permitirá a COACHINTEC traspasar la misma calidad a sus clientes.

## 4.4.2 Catálogo de Servicios

El catálogo de servicios es un documento que establece las características para los servicios entregados, sus objetivos, sus SLAs, responsabilidades y métricas para los diferentes servicios. Este documento puede tener una versión pública para el cliente y una versión privada que contenga información relevante necesaria solo para la empresa.

### 4.4.1.1 Servicios de Monitoreo

#### Objetivos:

- Entregar información al cliente que le permita fiscalizar el cumplimiento del servicio por parte de su proveedor del sitio web o del sistema en su empresa.
- Entregar información estadística sobre el funcionamiento de estas herramientas.
- Informar oportunamente sobre interrupciones en su servicio.

#### Características

Mediante un sistema de monitoreo, se comprobaba la actividad y el funcionamiento del sitio web o las aplicaciones del cliente

Mensualmente el cliente dispondrá de reportes con el detalle del funcionamiento de sus aplicaciones. El sistema tiene la capacidad de alertar al cliente sobre el no funcionamiento de sus sistemas, enviando un mensaje de correo electrónico para notificar el hecho.

### **Obligaciones del proveedor**

- Monitorear remotamente el continuo funcionamiento de las aplicaciones del cliente
- Reportar mensualmente las estadísticas de incidencias de los sistemas.
- Contar con al menos un medio de comunicación directo con el cliente.
- Evaluar periódicamente la calidad del servicio y la satisfacción del servicio hacia el servicio.
- Total discreción sobre el contenido de las aplicaciones o cualquier otro antecedente del funcionamiento de la empresa.

### **Obligaciones del cliente**

- Mantener un contrato con el proveedor del servicio que está siendo monitoreado.
- Advertir y coordinar la intervención de terceros (administradores, desarrolladores, etc), que pudieran realizar cambio sobre las aplicaciones.
- Mantener un medio de contacto directo con el proveedor y con COACHINTEC
- Cumplimiento de pagos acordados mensualmente

### **Entrega del servicio**

El monitoreo será realizado de manera remota a la aplicación del cliente, al igual que el envío de reportes.

Se realizaran visitas programadas a las instalaciones del cliente o dependencias del negocio para conocerlo y conocer la importancia de estas aplicaciones en el funcionamiento de éste.

Los reportes serán enviados mensualmente vía email al cliente.

### **Cobertura**

Dependiendo del servicio (monitoreo de sitio web o monitoreo de aplicaciones), el servicio tendrá una cobertura de un 98.99% sobre una base de cálculo de 744 horas mensuales para la modalidad de los servicios 24x7 (24 horas, 7 días a la semana).

Para las modalidades de servicios 8x5(8 horas, 5 días a la semana), los servicios tendrán una cobertura de un 99.98% para una base de cálculo de 224 horas mensuales, con funcionamiento sólo en horario de 8.30 am a 18 pm horas (horario de oficina).

## Métricas para evaluar el servicio

- **Disponibilidad:** ITIL la define como: La habilidad que tiene un servicio, componente o elemento de configuración para desarrollar su actividad cuando sea requerido

Ecuación 3: Ecuación de disponibilidad del servicio

$$\text{Disponibilidad (\%)} = \frac{\text{Tiempo de Servicio Acordado (AST)} - \text{Downtime}}{\text{Tiempo de Servicio Acordado (AST)}} \times 100\%$$

Fuente: OGC-ITIL V3

- **Confiabilidad:** Es la medida de tiempo en que puede, un servicio, componente o elemento de configuración, desarrollar su actividad sin interrupción

Ecuación 4: Ecuación de confiabilidad del servicio

$$\text{Confiabilidad (MTBSI en horas)} = \frac{\text{Tiempo disponible en horas}}{\text{Cantidad de incidentes del servicio}}$$

Fuente: OGC-ITIL V3

- **Serviciabilidad:** Es la habilidad de un tercero para cumplir con los objetivos estipulados en el contrato. Normalmente estos contratos incluirán los niveles acordados de disponibilidad, confiabilidad o capacidad de mantenimiento.

### 4.4.1.2 Servicios de Gestión Documental

#### Objetivos

Permitir al negocio contar con un sistema de gestión documental para realizar consultas para optimizar la búsqueda y visualización de documentos de uso recurrente.

#### Características

Se realizará una evaluación, aplicando la metodología propuesta para detectar la factibilidad técnica de un proyecto de este tipo.

En caso de ser viable y contar con la aprobación del cliente, se implantará un sistema de gestión documental que permita satisfacer las necesidades de la empresa en este punto.

- El servicio incluirá la instalación de componentes y periféricos
- Adaptación o desarrollo de herramientas complementarias para el negocio

Con el servicio el cliente podrá optimizar el espacio destinado a guardar los documentos, además de ahorrar tiempo de búsqueda de documentos archivados. Podrá contar con copias digitales de documentos para que en caso de emergencia no pierda la información, junto con poder revisar los documentos desde cualquier sitio, mediante una conexión a internet

#### **Obligaciones de Coachintec**

- Proveer de un sistema que permita gestionar la documentación del cliente.
- Realizar la evaluación previa
- Entregar la documentación e información necesaria para que el cliente conozca el sistema y los procesos realizado durante el proyecto.
- Entregar las horas de capacitación acordadas con el cliente.
- Realizar un control de la satisfacción del cliente respecto a la entrega del servicio.
- Entregar una cantidad de tiempo determinada de soporte, a acordar con el cliente.

#### **Obligaciones del cliente**

- Mantener medios de contacto con el cliente.
- Disponer de sus instalaciones para la realización de la evaluación previa, y posteriores visitas para la implantación de la solución.
- Cumplimiento de pagos acordados.
- Disponer de personal para la operación de nuevo sistema y las funciones necesarias para su operación

#### **Entrega del servicio**

El servicio será entregado de acuerdo a los procedimientos establecidos en la metodología propuesta en la primera parte de este plan.

### Métricas para evaluar el servicio

- Nivel de satisfacción del cliente mediante la aplicación de una encuesta al final el proyecto.
- **Confiabilidad:** Medida de tiempo en que puede, un servicio, componente o elemento de configuración, desarrollar su actividad sin interrupción. Para ello será necesario llevar el registro de los incidentes del sistema.

Ecuación 5: Ecuación de confiabilidad del servicio

$$\text{Confiabilidad (MTBSI en horas)} = \frac{\text{Tiempo disponible en horas}}{\text{Cantidad de incidentes del servicio}}$$

Fuente: OGC-ITIL V3

- Porcentaje de cumplimiento de acuerdos a nivel monetario y tiempo de entrega
- Porcentaje de cumplimiento de objetivos del proyecto

#### 4.4.1.3 Servicios de Asesoría Estratégica

##### Objetivos

- Apoyar procesos del negocio con el uso de Tecnologías de la Información
- Desarrollar actividades estratégicas para el cumplimiento de objetivos del negocio mediante el uso de TI
- Generar un plan de desarrollo para el negocio, mediante propuestas tecnológicas que puedan automatizar procesos para apoyar su operación.

##### Características

Servicios diseñados especialmente para introducir a los negocios en el mundo de la tecnología o mejorar aquellos que ya cuentan con ella. Busca desarrollar estrategias personalizadas de desarrollo para el negocio para procesos importantes en toda empresa como son las ventas, la operación y el abastecimiento. También se desarrollarán estrategias que permitan la reducción de costos (tiempo, dinero y/o esfuerzo) dentro del negocio.

### **Obligaciones del Coachintec**

- Cumplir con las etapas requeridas por la planificación de la metodología para abordar el servicio de asesoría.
- Entregar al cliente la documentación resultante de cada etapa del proceso.
- Disponer de medios de contactos directos para atender dudas y reclamos del cliente.
- Mantener el seguimiento de las soluciones implantadas para verificar su funcionamiento o posibilidades de mejora
- Entregar la información que el cliente solicite de manera oportuna.
- Entregar facilidades de pago para los clientes.
- Mantener una constante comunicación con el cliente sobre el estado del proyecto y su desarrollo
- Entregar la cantidad de horas de capacitación en el uso de tecnología acordada con el cliente.

### **Obligaciones del cliente**

- Mantener medios de contacto con el cliente.
- Disponer de sus instalaciones para la realización de la evaluación previa, y posteriores visitas para la implantación de la solución.
- Cumplimiento de pagos acordados.
- Disponer de personal para la realización de ciertas tareas para la implantación y posterior uso de tecnología.

### **Entrega del servicio**

El servicio será entregado de acuerdo a los procedimientos establecidos en la metodología propuesta en la primera parte de este plan.

### **Métricas para evaluar el servicio**

- Nivel de satisfacción del cliente mediante la aplicación de una encuesta al final el proyecto.
- **Confiabilidad:** Medida de tiempo en que puede, un servicio, componente o elemento de configuración, desarrollar su actividad sin interrupción. Para ello será necesario llevar el registro de los incidentes del sistema.

#### Ecuación 6: Ecuación de confiabilidad del servicio

$$\text{Confiabilidad (MTBSI en horas)} = \frac{\text{Tiempo disponible en horas}}{\text{Cantidad de incidentes del servicio}}$$

Fuente: OGC-ITIL V3

- Porcentaje de cumplimiento de acuerdos a nivel monetario y tiempo de entrega
- Porcentaje de cumplimiento de objetivos del proyecto

## 4.5 Transición del Servicio

La transición del servicio define para ITIL la planificación para establecer con éxito un servicio nuevo o modificado en la producción definitiva dentro de los costos previstos, la calidad y los plazos establecidos previamente.

En palabras sencillas consiste en la planificación de las actividades necesarias para concretar los servicios diseñados en la etapa de Diseño del Servicio (*Service Design*) con todas sus características y requerimientos, directamente a la etapa de puesta en marcha de COACHINTEC

Para los servicios diseñados, la planificación de etapas a realizar dentro de la Transición del Servicio son las siguientes:

### Desarrollo o Evaluación de Herramientas

- Evaluar la viabilidad de desarrollar las herramientas de monitoreo para los servicios de monitoreo o ofrecer el servicio a través de terceros.
- Evaluar la compra o desarrollo de herramienta que permita la automatización del proceso de generación de informes y reportes al cliente.
- Realizar pruebas respecto al funcionamiento de las herramientas en un ambiente de pruebas y simulado localmente.
- Evaluar diferentes herramientas de gestión documental, para conocer su funcionamiento y disponer de alternativas para las necesidades de cada tipo de cliente.
- Construir o comprar sitio web para promoción.

- Montar el ambiente de desarrollo de aplicaciones para el(los) desarrollador(es), además de realizar las pruebas para que todos los componentes funcionen perfectamente.

### **Arriendo y Contratación**

- Iniciar el proceso de arriendo de la oficina compartida.
- Contratar servicios de almacenamiento para aplicativos de monitoreo y almacenamiento del sitio web.
- Revisar los contratos para asegurar el cumplimiento de SLAs (*Service Level Requirements*) o Requerimientos de Nivel de Servicios.

### **Contratación del Personal**

- Ejecutar el plan de recursos humanos propuesto para iniciar el proceso de contratación del personal.

### **Inicio Legal de Operaciones**

- Realizar trámites legales para conformar el tipo de empresa a formar para concretar la inscripción notarial y la publicación de la empresa en el diario oficial.
- Concretar el proceso de habilitación legal en el Servicio de Impuestos Internos para la generación de facturas por los servicios.
- Inscribir la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual.

### **Gestión de Operaciones:**

- Realizar listado y traza de Ítems de Configuración con servicios asociados
- Construir documentos y plantillas para la gestión de incidencias y problemas



## 4.6 Operación del Servicio

La operación del servicio define como meta la coordinación y la ejecución de procesos para las operaciones diarias de los servicios de TI. El desarrollo de la operación del servicio busca lograr los siguientes objetivos:

- Proveer y gestionar procesos para las operaciones diarias de los servicios de TI.
- Monitorear el desempeño y recopilar datos para soportar las actividades de mejora y gestión del servicio.
- Cumplir con los SLA, OLA y los objetivos del contrato con el cliente

La Operación del Servicio, será utilizada por COACHINTEC para monitorear el funcionamiento de las soluciones informáticas implantadas en los negocios y de esa forma lograr el uso de las métricas para conocer la *performance* de estas soluciones.

### 4.6.1 Gestión de Incidentes

Se define un Incidente como: “*La interrupción no planeada de un servicio de TI o la reducción de calidad de un servicio de TI*”. El objetivo principal, la restauración de la operación normal del servicio tan pronto como sea posible, y así minimizar el impacto adverso sobre las operaciones del negocio.

Los incidentes puede ser reportados por el personal de COACHINTEC o el usuario de la solución, y cada vez que ocurra alguno, éste debe ser registrado oficialmente en un formulario.

Así mismo, cuando exista la notificación del incidente, deberá ser cuantificado y priorizado para su pronta solución. La siguiente matriz se ha definido como la forma de priorizar los incidentes, donde la prioridad estará dada por:

$$\text{Prioridad} = \text{Impacto} + \text{Urgencia}$$

Tabla 13: Tabla para priorización de incidentes

IMPACTO ↑↑	Alto	3	2	1
	Medio	4	3	2
	Bajo	5	4	3
		Bajo	Medio	Alto
		URGENCIA ⇒⇒⇒		

Fuente: Elaboración propia en base a recomendaciones de ITIL

- En caso de que la causa del incidente no se pueda encontrar, este debe ser escalado al proceso de gestión de problemas.

En el Anexo 13 se encuentra una plantilla modelo diseñada para el proceso de registro de incidentes dentro de la operación continua de las soluciones o dentro del servicio.

#### 4.6.2 Gestión de Problemas

La gestión de problemas se encarga de identificar en profundidad la causa raíz de un incidente no solucionado, cuya solución fue momentánea o cuando se desconocen las causas reales del incidente.

Los objetivos que tiene la Gestión de Problemas son los siguientes:

- Evitar que ocurran problemas y los incidentes resultantes.
- Eliminar los incidentes que se repiten
- Minimizar el impacto de los incidentes que no se pueden evitar.

Por ello cuando exista un problema, se deberá indagar hasta encontrar su causa raíz y solucionar este inconveniente de manera definitiva. Luego será registrado con un identificador único y completará lo que ITIL denomina: “Base de Datos de Errores Conocidos”, para que en el futuro un nuevo problema sea comparado con esta base de datos, y conocer si tiene una solución conocida o si debe investigarse profundamente para encontrar su solución. En caso de que la solución al problema, pase por la realización de un cambio, debe realizarse una Solicitud de Cambio pertinente para realizar el proceso de cambio en alguna aplicación o en algún proyecto de manera formal.

Adicionalmente se ha incluido un formulario tipo, del Informe de Causa Raíz (ICR) que será el resultado de la investigación detallada para hallar la causa del problema que puede estar generando los incidentes. Además, se deben entregar un listado de soluciones para evitar que el problema persista, y como se mencionaba, se debe incluir el error dentro de la Base de Datos de Errores Conocidos.

## Capítulo 5. Plan de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es para las empresas la principal interrogante al momento de establecerse formalmente como tal, y por ende requiere de una planificación detallada que permita gestionar de la mejor manera posible un recurso complejo como las personas.

El principal propósito de crear el diseño de la estructura de recursos humanos es estudiar los requisitos de la operación, la naturaleza de los deseos del cliente, las necesidades al interior de la empresa y las capacidades de los empleados junto a sus características para desarrollar los puestos de trabajo que consigan el mejor balance entre todas estas demandas que pueden llegar a ser conflictivas.

Uno de los principales activos de esta empresa, serán los recursos humanos puesto que es un activo en el que se debe invertir de buena manera. Se ha demostrado (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, & Huete, 2004) que las empresas de servicios exitosas tienen una cultura arraigada sobre la importancia de las personas en la organización, sobre en el poder que le confieren para la toma de decisiones, además de modelos de conducta de la alta dirección con sus empleados, por ende es fundamental ver a los miembros de la empresa como un recurso al que hay que alimentar con conocimiento y confianza, y no como un costo a minimizar.

El siguiente plan de recursos humanos cumple una función vital dentro de la planificación de negocios, y su labor es de cuidado porque al momento de establecer una organización se forma de una manera u otra, un personal con cultura, valores, normas y filosofías que en conjunto permiten generar: cooperación, motivación y compromiso. En este sentido la cultura es una obligación que puede convertirse en un bien común para todos lo que laboran dentro de una misma organización

Por último, para iniciar de manera planificada las operaciones de la empresa, se ha dividido el proceso en dos etapas: Etapa de Puesta en Marcha y Etapa de Consolidación.

## 5.1 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos

Para la gestión de recursos humanos es fundamental mantener una visión sistémica de uno de los aspectos de mayor complejidad en cualquier empresa, porque requiere de planificación en aspectos motivacionales, psicológicos e individuales para las personas que trabajarán en el negocio, y al mismo tiempo mantener una armonía con el objetivo final que es la entrega de un servicio.

Bajo esta perspectiva, se ha planteado una propuesta de procesos, basada en la propuesta de sistematización de José Luis Perea (Perea Rivera, 2006), para llevarlos a un nivel de ejecución, dependiendo de la política de la organización por lo que es necesario adaptar el modelo original a los procesos que se muestran a continuación:

### Procesos

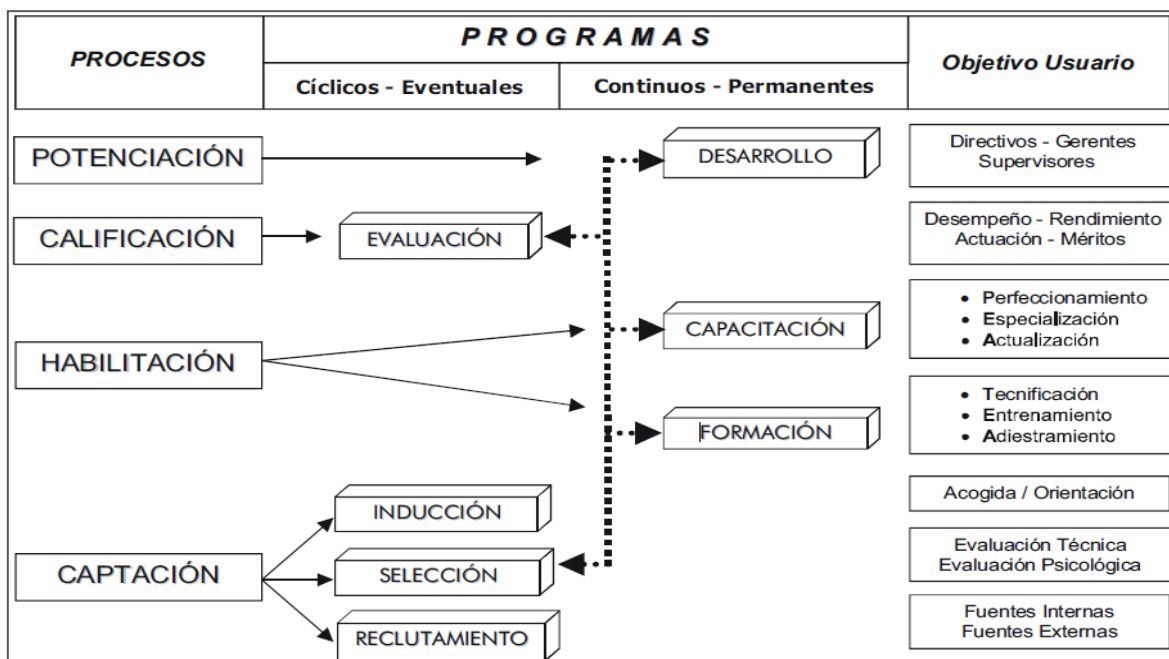
1. Captación
2. Habilitación
3. Calificación

### Programas

- Reclutamiento, Selección e Inducción
- Formación y Captación
- Evaluación de Personal

El siguiente cuadro resume los procesos, los programas descritos y los objetivos propios para cada uno de éstos:

Figura 16: Procesos para la gestión de recursos humanos



Fuente: José Luis Perea, Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una Perspectiva Global

Del cuadro se desprende que los procesos de mayor relevancia para la empresa deben ser, en primer lugar, el proceso de Captación para contar con el personal adecuado al perfil de lo que se necesita para conseguir los efectos del *coaching* en el cliente. Y en segundo lugar el proceso de Habilitación para formar al personal en temáticas de orientar el servicio hacia las personas y lo que implica la entrega de un servicio de calidad.

## **5.2 Gestión de Recursos Humanos: Etapa de Puesta en Marcha**

Esta etapa abarca desde el inicio de las operaciones, hasta el primer año de funcionamiento. Se ha establecido este período como un lapso de tiempo crítico para poner en marcha el modelo empresarial, y por ende realizar los ajustes necesarios para conformar una empresa sólida que sustente su operación de manera segura para los próximos períodos.

Es fundamental pensar en un funcionamiento racionado de recursos, puesto que al no contar con una cartera de clientes, existirá una alta probabilidad de iniciar los primeros meses operacionales con utilidades negativas. Se debe considerar además que, junto a los costos relacionados con la infraestructura, los recursos humanos son los costos más elevados para cualquier empresa.

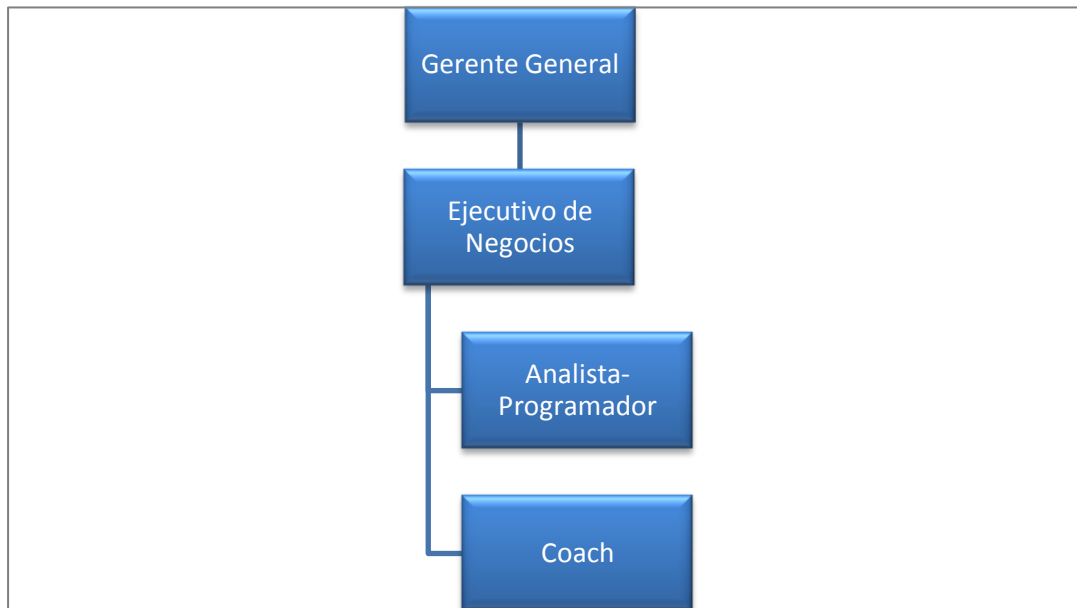
Por este motivo, se ha diseñado una estructura organizacional que permita satisfacer la demanda existente para el primer año, considerando también para ello funciones acordes a esta primera etapa de ajustes. Cabe destacar, que esta etapa no implica que los primeros clientes obtendrán un servicio de menor calidad, sino que por el contrario, estos clientes tendrán una atención especial ya que, por medio de ellos, podrá obtenerse una evaluación o retroalimentación que permita mejorar la atención hacia los niveles óptimos deseados, e incluso ir perfilando de mejor manera la idea de incluir los conceptos del *Coaching* empresarial en los servicios de asesoría.

### **5.2.1 Estructura Organizacional: Puesta en Marcha**

El diseño para la etapa inicial apunta a considerar el personal necesario para asegurar el funcionamiento de la empresa, poniendo énfasis a la satisfacción efectiva de la demanda y en lo posible utilizar una cantidad mesurada de recursos económicos que permitan un inicio operacional exitoso del punto de vista del retorno de la inversión.

Para ello, la participación activa de los primeros miembros o miembros fundadores, será abordada por la Teoría Z propuesta por William Ouchi (Chiavenato, 1999), y que dice lo siguiente en relación a la productividad: “*La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza*”. El siguiente cuadro muestra la estructura organizacional planteada para la esta etapa:

Figura 17: Organigrama para etapa de puesta en marcha



Fuente: Elaboración propia

Considerando que los principales esfuerzos iniciales estarán enfocados en la operación de la empresa y la puesta en marcha de los servicios, es posible que las funciones no estén estrictamente delimitadas por lo que pueden darse cargos con multifuncionalidad.

## **5.2.2 Descripción de Funciones Principales y Perfil**

A continuación se describen las funciones de mayor relevancia para cada uno los cargos en la estructura organizacional para la primera fase de la empresa:

### **5.2.2.1 Gerente General**

**Objetivo del cargo:** Direccionar el negocio de acuerdo a los objetivos y metas a lograr.

**Número de personas:** Una.

**Funciones Principales:**

- Fijar las metas para el corto plazo y mediano plazo.
- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos en el contexto general del negocio versus las metas fijadas.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para la entrega de servicios, en caso de ser necesario.
- Reclutar, seleccionar y gestionar al personal.
- Apoyar y orientar al ejecutivo de negocios en el desarrollo de proyectos y en la entrega del servicio.
- Planificar e implementar las estrategias de marketing.
- Gestionar el área financiera de la empresa.
- Realizar y controlar el pago de impuestos y el pago a proveedores.
- Controlar los gastos administrativos.
- Mantener las actualizaciones del catálogo de servicios

**Perfil Académico para el Cargo:** Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Civil en Computación e Informática.



### 5.2.2.2 Ejecutivo de Negocios

**Objetivo del Cargo:** Fijar metas y objetivos para los servicios de la empresa, así como ser el encargado de asegurar la entrega del servicio al cliente.

**Número de personas:** Una.

**Funciones Principales:**

- Definir, junto al Gerente General, la estrategia de venta de los servicios.
- Estudiar a los clientes para diseñar nuevos servicios o mejorar los existentes.
- Gestionar y ejecutar los proyectos se lleven a cabo, lo que incluye visitar a los clientes para las diferentes fases del proyecto.
- Ejecutar el proceso de venta.
- Medir continuamente la calidad de los servicios para definir las mejoras que sean necesarias.
- Mantener la coordinación constante con la función de analista-programador con el objetivo de realizar el traspaso de conocimiento sobre las necesidades del cliente.
- Para cuando exista desarrollo de sistemas, será el encargado de probar la solución para evaluarla, y asegurar el cumplimiento de expectativas y requerimientos.
- Mantener un monitoreo constante de los servicios remotos, para garantizar los niveles de cumplimiento con el cliente.
- Mantener una comunicación constante con el cliente para conocer su nivel de satisfacción y atender todas sus consultas. Debe ser el nexo directo con el cliente, y por ende será la cara de la empresa en su negocio.
- Diseñar en conjunto con el Analista-Programador el plan de soluciones estratégicas de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente.

**Perfil Académico para el Cargo:** Ingeniero en Computación o Informático, con al menos un año de experiencia en áreas de entrega de servicio o atención al cliente.

### 5.2.2.3 Analista-Programador

**Objetivo del Cargo:** Llevar a cabo la operación y la ejecución de las actividades de los proyectos, tanto en el diseño de soluciones como en su implementación.

**Número de personas:** Una inicialmente, pero dentro del primer año podría necesitarse a más personas dependiendo de la demanda y las capacidades del personal. El personal adicional será contratado de manera *part-time*.

**Funciones Principales:**

- Definir el levantamiento y especificación de los requisitos de usuario.
- Visionar el diseño y la forma de operar de posibles soluciones para el cliente.
- Acompañar y coordinar junto al Ejecutivo de Negocios las visitas a los clientes, y tareas de la creación de proyectos.
- Elaborar prototipos de diseños o soluciones finales para ser probadas por el Ejecutivo de Negocios.
- Realizar labores de mantenimiento y mejoras de las aplicaciones necesarias para los servicios de monitoreo.
- Desarrollar aplicaciones de gestión pequeñas para optimizar la gestión dentro de COACHINTEC.

**Perfil Académico para el Cargo:** Analista Programador, con al menos 6 meses de experiencia en el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas, con conocimiento en diversos lenguajes de programación.

**5.2.2.4 Coach**

**Objetivo del Cargo:** Participar activamente en el desarrollo de proyectos para aportar con técnicas de *Coaching* Empresarial sobre el cliente y sobre COACHINTEC para potenciar la entrega de los servicios.

**Número de personas:** Una, pero de acuerdo a la demanda pueden contratarse a más personas de manera *part-time*.

**Funciones Principales:**

- Traspasar parte de los conocimientos sobre técnicas de *Coaching* para adaptarlas a la metodología de *Coaching* para Servicios Informáticos.
- Participar de los proyectos que involucren desarrollo informático para influir sobre la predisposición del cliente o usuarios en la implementación de nuevas tecnologías que pueden generar un cambio de alto impacto en la organización.
- Realizar diversas actividades en el cliente para cambiar su percepción y abrir su mente a los cambios tecnológicos.
- Hacer de nexo entre las sensaciones o sentimientos del cliente y la percepción del Ejecutivo de Negocios para interpretar los requerimientos del negocio.
- Mantener sesiones con el equipo de COACHINTEC para favorecer el trabajo en equipo y la coordinación entre sus miembros.

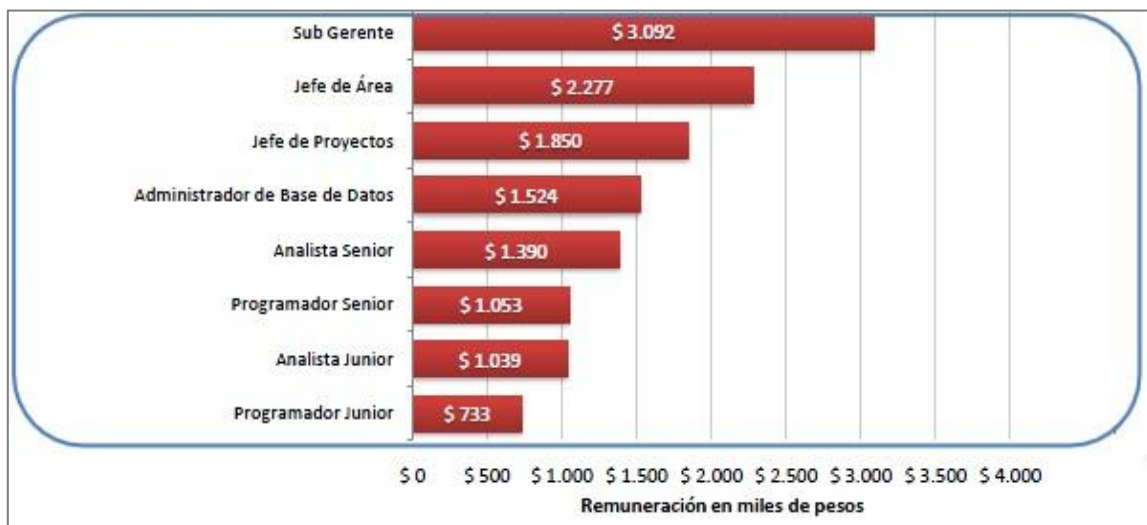
**Perfil Académico para el Cargo:** Para el cargo de Coach no existe limitación de perfil académico, ya que la disciplina sólo exige la certificación por algún instituto válido. En lo posible se requiere de un profesional que maneje conceptos de ingeniería o procesos.

### 5.2.3 Sueldos

Los sueldos para esta primera etapa se fijarán de acuerdo al precio del mercado pero con un tanto por ciento menor por el ajuste que debe sufrir la empresa en sus inicios debido al primer período de incertidumbre.

Para conocer los precios de mercado se ha utilizado la publicación del Estudio Nacional de Tecnologías de Información (Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Septiembre, 2010), en su apartado de Recursos Humanos desde donde se extrajo el cuadro que aparece a continuación:

Gráfico 19: Ingresos anuales promedio para recursos humanos en TI para cálculo de sueldo



Fuente: Estudio Nacional de Tecnología de Información 2010

Esta referencia estadística será considerada como un parámetro de referencia pero los sueldos de los funcionarios de COACHINTEC serán calculados en base a los costos de la entrega de los servicios y la consideración de los ingresos finales para la empresa. De todas formas, se considerará un nivel de sueldos acorde a los cargos y las funciones a desempeñar.

El siguiente cuadro muestra el detalle de los sueldos basados en Unidades de Fomento (UF), que a la fecha bordean los \$22.150 pesos chilenos. El único sueldo diferente, será el del Coach que entregará sus servicios de manera *Part-Time* según sea requerido:

Tabla 14: Sueldos para etapa de puesta en marcha

Cargo	Sueldo Año 1 (UF/Mes)
Gerente General	63
Ejecutivo de Negocios	41
Analista Programador	18
Coach	0,7 UF/hora

Fuente: Creación propia en base a datos del ENTI 2010

### 5.3 Gestión de Recursos Humanos: Etapa de Consolidación

Esta segunda fase para la empresa y para la gestión de recursos humanos, comienza a partir de la evaluación realizada al finalizar el primer año de operaciones para analizar los proyectos realizados y la evaluación por parte del cliente para hacer las mejoras necesarias que permitan entrar a esta nueva fase de consolidación. Esta etapa de consolidación se extiende, como mínimo, hasta el horizonte de evaluación del modelo de negocios (5 años).

Entonces, durante este período se trabajara para mejorar los aspectos de falla o perfeccionar la entrega de los servicios para conseguir una mejor satisfacción por parte del cliente, en un ciclo de mejora continua. Se consolidarán los servicios entregados, se potenciarán los servicios que hayan resultados exitosos y en lo que respecta a recursos humanos, se establecerá una nueva estructura organizacional que permita optimizar la realización de proyectos, la innovación de nuevos servicios y el funcionamiento de la empresa.

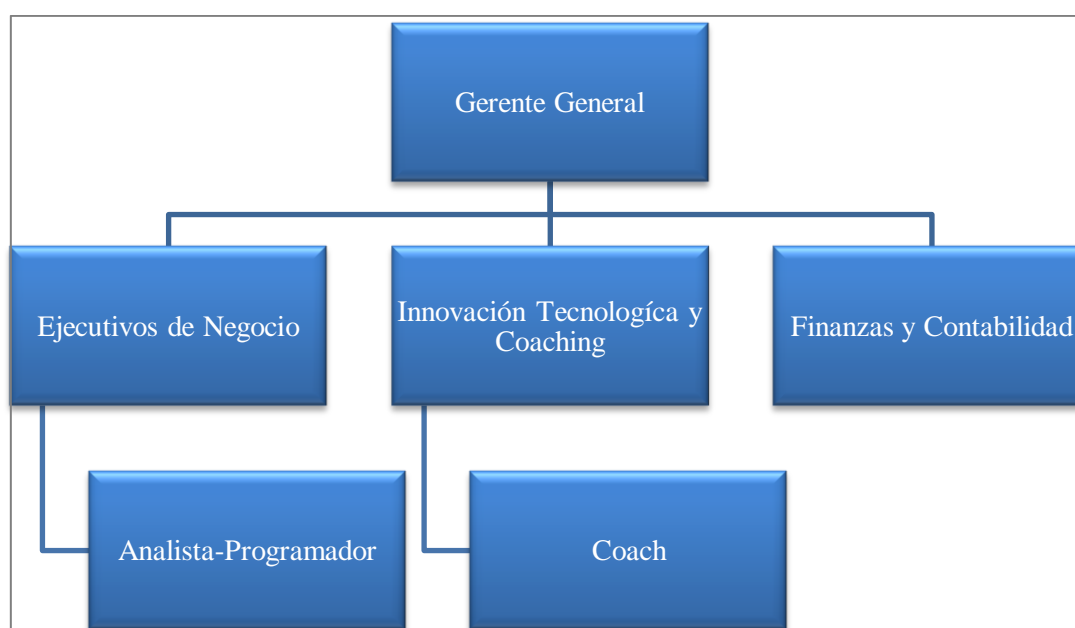
Para diseñar los siguientes cambios en la estructura organizacional se debe partir de la base que el funcionamiento del negocio durante el primer año ha permitido contar con una rentabilidad positiva y que el número de clientes ha ido en aumento, es decir, podría considerarse que el modelo de negocios ha tenido éxito durante la Etapa de Puesta en Marcha.

Dependiendo de la evaluación a realizar cuando finalice el primer año de operaciones, es posible que la entrada a la fase de consolidación se aplase en caso de que los resultados no sean lo suficientemente favorables.

### 5.3.1 Estructura Organizacional

Una vez que se ha evaluado la operación correspondiente al período y se han planificado las eventuales mejoras al servicio o a la estructura de la organización, la empresa entrará en su fase de consolidación y partiendo de la base que el primer año fue exitoso se llevara una reestructuración para establecer una organización como la que se muestra a continuación:

Figura 18: Organigrama para etapa de consolidación



Fuente: Creación propia

### 5.3.2 Descripción de Funciones y Perfil

Las funciones de los cargos que se mantienen desde la Etapa de Puesta en Marcha, no variarán en la esencia de sus actividades principales, pero la llegada de nuevos cargos obligará a crear nuevas funciones como se describen a continuación:

#### 5.3.2.1 Encargado de Innovación Tecnológica y Coaching

**Objetivo del Cargo:** Investigar, innovar y desarrollar diseños para nuevos servicios o mejorar los existentes en base a la integración directa de prácticas de *Coaching* y la inclusión de nuevas tecnologías.

**Número de personas:** Una

**Funciones Principales:**

- Desarrollar nuevos servicios.
- Investigar y probar nuevas tecnologías de software para mejorar los servicios existentes o diseñar nuevos servicios.
- Desarrollar mejores prácticas para la integración del *Coaching* en los servicios de asesoría.
- Coordinar en conjunto con el (los) Coach(es) y el ejecutivo de negocios, la participación del Coach en los proyectos.
- Desarrollar cambios en los procesos en conjunto con el Gerente General para mejorarlos o adaptarlos a las necesidades de los clientes.

**Perfil Académico para el Cargo:** Considerando el grado de conocimiento sobre tecnologías, la capacidad de diseño, planificación y gestión, se requiere de un Ingeniero Civil en Computación Informática con experiencia en empresas de servicios.

**5.3.2.2 Encargado de Finanzas y Contabilidad**

**Objetivo del Cargo:** Ejecutar todas las tareas de contabilidad y finanzas necesarias para la empresa y que permitan asegurar el orden de las cuentas de la empresa, así como el cumplimiento de los compromisos financieros legales

**Número de personas:** Una, dependiendo de la cantidad de información que maneje la empresa y el flujo de cuentas o dinero.

**Funciones Principales:**

- Mantener al día las cuentas de la empresa y el libro de contabilidad.
- Pagar las cuentas cuando sea necesario.
- Llevar el control y pago de impuestos.
- Gestionar los recursos humanos, en el sentido del pago de remuneraciones, pago de imposiciones y la gestión de contratos.
- Generar reportes periódicamente que indiquen el estado financiero de la empresa.

**Perfil Académico para el Cargo:** Contador Auditor o Contador General

Con la inclusión de estas dos nuevas funciones se pretende descongestionar las actividades de la Gerencia y el área de Ejecutivos de Negocios para que centren sus esfuerzos en la atención del cliente y el direccionamiento de la empresa hacia el cumplimiento de objetivos o estándares de calidad.

### 5.3.3 Sueldos

Junto con la consolidación del negocio, puede considerarse una consolidación del sueldo del personal. Esta opción debe ser evaluada porque se han definido nuevos roles y por ende la planta de la empresa aumentara tanto en número como en costo.

Tabla 15: Sueldos para la fase de consolidación

Cargo	Sueldo a partir de Año 2 (UF/mes)
Gerente General	64
Ejecutivo de Negocios	41
Analista Programador	18
Encargado de Innovación y <i>Coaching</i>	41
Coach	0,8 UF/hora
Contador	0,7 UF/Hora

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este periodo de consolidación y alza de sueldos, se ha planificado un reajuste de un 2% para todos los cargos.

En Chile no existe legislación alguna que obligue a fijar un determinado reajuste de sueldos, dejando esto a libertad para que sea acordado entre empleador y empleado. El Servicio de Impuestos Internos, recomienda para empresas Pyme, establecer un reajuste de sueldos que vaya en relación a la variación del IPC<sup>20</sup>. Este indicador, tuvo una variación entre los meses de Octubre y Noviembre entre un 2% y 4%, con respecto al mismo período del año anterior, por lo que se decidió dejar el reajuste para COACHINTEC en un 2% anual.

## 5.4 Criterio de Contratación de Personal

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, es posible que la cantidad de funcionarios varíe de acuerdo a la demanda y antes de lo planificado. Por ello a continuación se da a conocer el criterio de contratación para los cargos de posible variabilidad:

---

<sup>20</sup> Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Tabla 16: Criterio de contratación de personal por demanda

Cargo	Criterio de Contratación
Ejecutivo de Negocios	Una persona, si la persona existente ocupa más del 70% de su tiempo laboral en el desarrollo de soluciones (más de 123 horas mensuales )
Analista -Programador	Una persona, si el personal contratado ocupa más del 80% de su tiempo laboral en el desarrollo de soluciones (más de 140 horas mensuales)
Coach	Una persona, si el personal contratado ocupa más del 80% de su tiempo laboral en el desarrollo de soluciones (más de 140 horas mensuales)

Fuente: Elaboración propia en base a criterio propuesto por Mauricio Espinoza, Plan de Negocios para una Consultora en Rediseño de Procesos

## 5.5 Externalización de Funciones

El plan de externalización de funciones apunta a reducir los costos fijos asociados a mantener personal de planta que es requerido para ciertas ocasiones y que no tiene un rol continuo dentro de la empresa. Para esto las funciones que se externalizaran durante la Etapa de Puesta en Marcha o la Etapa de Consolidación será:

1. La secretaría, porque como se había diseñado dentro del Plan de Marketing, la función de la secretaria viene incluida dentro del servicio de Oficina Virtual que requiere de un pago mensual aproximado de 2 U.F.
2. El Coach, porque de acuerdo a la metodología diseñada para la entrega de servicios, se requerirá de un Coach para la fase inicial del proyecto o para la fase de implantación de las soluciones de software en la empresa. Adicionalmente se requerirá de sus servicios para que aporte con conocimientos sobre el diseño de servicios nuevos.
3. Los servicios de Contabilidad por parte de un contador para que asista a la empresa una a dos veces al mes para llevarse los datos recogidos por el Gerente General para realizar las tareas contables necesarias. De acuerdo al Colegios de Contadores de Chile, la tarifa por hora de un Contador varía entre 0,7 y 2 U.F. por hora.



4. En caso de ser necesaria la creación de algún sistema de mayor complejidad puede encargarse este desarrollo a algún tercero especialista en el desarrollo de software. En este punto cobra importancia la función del Gerente General y su capacidad para establecer alianzas estratégicas.
5. Considerando que *Coachintec* no ha presupuestado la invertir en una infraestructura tecnológica para entregar los servicios de monitoreo, se debe contar con un *partner* a quien encargar estos servicios. Por ende se requiere establecer una alianza estratégica con un socio que entregue garantías de un servicio cuyos estándares de calidad permitan ofrecer un correcto servicio a los clientes.

## 5.6 Conclusiones del Plan de Recursos Humanos

Para concluir este plan, puede decirse que se han concretado completamente las metas propuestas como criterios de éxito:

- Establecer al menos una estrategia de gestión de RR.HH. para la fase de iniciación del negocio
- Establecer al menos una estrategia de gestión RR.HH. para la fase de consolidación del negocio

La estrategia establecida de separar las etapas de la empresa, en la gestión de recursos humanos, permite hacer frente a la variabilidad del mercado en cuanto a los cambios y a las dificultades que estará expuesta la empresa durante los primeros períodos de funcionamiento. De esta forma se busca lograr disminuir el impacto causado por uno de los costos fijos más altos para todo negocio y que es la necesidad de contar con personal para poder entregar los servicios al cliente.

Los procesos definidos para la gestión de recursos humanos deben apuntar directamente a valorar este capital como un recurso valioso si se logra administrar de forma eficiente, de manera que se aprovechen los talentos y capacidades del personal en agregar valor a la empresa. En este sentido se ha eliminado la forma de ver a estos recursos como un gasto que debe abarataarse, sino que se le da la visión de un complemento necesario para que los servicios puedan contar con un respaldo humano de calidad que no solo permita crecer a la empresa, sino que el cliente perciba la diferencia a través de la atención entregada por el personal de COACHINTEC

## Capítulo 6. Plan Financiero

A este capítulo del proyecto se han visto las diferentes áreas y procesos que conforman el modelo empresarial, sin embargo un modelo de estas características no puede prescindir de una evaluación económica que permita llevar a la realidad el modelo de negocio.

Mediante el Plan Financiero se verán las características económicas que permiten sustentar el éxito o el fracaso económico del proyecto, que estará determinado por la estimación de una potencial demanda en función del mercado meta, un análisis de ingresos y egresos producto del negocio, la determinación de las inversiones necesarias para dar inicio a la operación, y la manera que será utilizada para poder financiar el proyecto.

Estos conceptos, evaluados por separado no permiten entregar una visión completa de la evaluación financiera sino que deben ser puestos a prueba dentro de un marco de indicadores financieros para tomar una decisión respecto a la posible inversión de un capital. Para ello es fundamental utilizar la herramienta conocida como Flujo de Caja, cuyo resultado permitirá conocer el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación del Capital.

A continuación se presentan en detalle cada uno de estos puntos y como se conjugan dentro del proyecto para conocer finalmente la conveniencia del proyecto realizado teóricamente hasta ahora.

## 6.1 Plan de Inversiones

Este plan ha sido subdividido en dos partes, correspondientes a las etapas por las que pasará la empresa: Etapa de Puesta en Marcha y Etapa de Consolidación.

### 6.1.1 Inversiones para Puesta en Marcha

El objetivo de la fase de puesta en marcha, es que puedan disminuirse los costos fijos del negocio para tener un mayor margen de utilidad durante a lo menos el primer año de funcionamiento. Principalmente, los costos fijos más elevados pasan por la mantención de instalaciones físicas, por ello la alternativa escogida fue el uso de una oficina compartida u oficina virtual que ya cuenta con el mobiliario y las comodidades para trabajar.

Las inversiones para esta etapa fueron divididas en los siguientes grupos:

**Equipamiento de Oficina:** Se estimó la necesidad de adquirir una impresora multifuncional para la generación de documentos impresos y los insumos de oficina básicos.

Tabla 17: Inversión en equipamiento de oficina

Equipamiento de Oficina	Unidades	Vida Útil	Costo Unitario	Total
Impresora Multifuncional	1	6	\$ 100.000	\$ 100.000
Insumos de Oficina	1	1	\$ 30.000	\$ 30.000
				\$ 130.000

Fuente: Elaboración Propia

**Equipamiento Informático:** Se consideraron las inversiones necesarias para contar un entorno informático adecuado para la entrega de los servicios. Este entorno considera el presupuesto para crear un sitio web, contemplado en la planificación de marketing, y que resulta esencial para que los clientes puedan conocer los servicios y contactarse con la empresa. También se hará una inversión cuatro computadores portátiles para el uso del personal que formará parte de la empresa durante su primera etapa.

No se contempla la adquisición de software para el desarrollo de aplicaciones o software de ofimática, ya que se optará por el uso de herramientas Open Source o gratuitas para el desarrollo de operaciones o la ejecución de los proyectos.

A continuación se muestran las inversiones requeridas para la fase de Puesta en Marcha:

Tabla 18: Inversiones para ambiente informático

Equipamiento Informático	Unidades	Vida Útil	Costo Unitario	Total
Sitio Web	1	5	\$ 150.000	\$ 150.000
Notebook	4	5	\$ 400.000	\$ 1.600.000
				\$ 1.750.000

Fuente: Elaboración Propia

**Constitución Legal de la Empresa:** La principal inversión en este punto consiste en el registro de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI), puesto que será la identificación de COACHINTEC en el mercado, así como también todos los trámites legales para la constitución de la empresa.

Tabla 19: Inversión de registro de marca y constitución de la empresa

Gastos de Constitución	Unidades	Costo Unitario	Total
Registro de Marca INAPI	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Escritura Notarial	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Publicación en Diario Oficial	1	\$ 19.350	\$ 19.350
			\$ 369.350

Fuente: Elaboración Propia

## 6.1.2 Inversiones para Consolidación

Cuando se dé por terminada la fase de puesta en marcha (1 año aprox.), se dará inicio a la etapa de consolidación que tiene como objetivo, el asentamiento de la empresa en una oficina propia y la consolidación en el mercado con el aumento de los clientes. Este salto requerirá de un mayor nivel de inversión por concepto de inmobiliario e infraestructura: En equipamiento de Oficina se realizarán las siguientes inversiones:

Tabla 20: Inversión en equipamiento de oficina para consolidación

Equipamiento de Oficina	Unidades	Vida Útil	Costo Unitario	Total
Sillas con ruedas	8	6	\$ 25.000	\$ 200.000
Escritorios Funcionarios	8	10	\$ 30.000	\$ 240.000
Escritorio Gerente	1	10	\$ 70.000	\$ 70.000
Sillón de Recepción	1	6	\$ 40.000	\$ 40.000
Mesa de Reuniones	1	10	\$ 90.000	\$ 90.000
Sillas para Mesa Reuniones	8	7	\$ 10.000	\$ 80.000
Pizarra	2	10	\$ 24.000	\$ 48.000
Cajoneras y Repisas	3	10	\$ 20.000	\$ 60.000
Otros	1	1	\$ 50.000	\$ 50.000
				\$ 878.000

Fuente: Elaboración propia

Respecto al equipamiento tecnológico se hará una nueva inversión de computadores portátiles para las personas que hagan ingreso en esta nueva fase. La siguiente tabla muestra esta inversión:

Tabla 21: Inversión tecnológica para consolidación

Equipamiento Informático	Unidades	Vida Útil	Costo Unitario	Total
Notebook	2	5	\$ 400.000	\$ 800.000

Fuente: Elaboración Propia

Luego, en el período 4 se ha planificado la adquisición de nuevo equipamiento de oficina para reemplazar el existente en caso de deterioro, o para recibir a nuevos personal en caso de ampliar la planta. El detalle de esta inversión se muestra a continuación:

Tabla 22: Inversión en equipamiento de oficina para período 4

Equipamiento de Oficina	Unidades	Vida Útil	Costo Unitario	Total
Sillas con ruedas	2	6	\$ 25.000	\$ 50.000
Escritorios Funcionarios	2	10	\$ 30.000	\$ 60.000
Sillas para Mesa Reuniones	2	7	\$ 10.000	\$ 20.000
Otros	1	1	\$ 50.000	\$ 50.000
				\$ 180.000

Fuente: Elaboración Propia

Por último se muestra el resumen de las inversiones planificadas y proyectadas a lo largo del horizonte de evaluación.

Tabla 23: Proyección de inversiones para horizonte de evaluación

Tipo Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento Oficina	\$ 130.000	\$ 878.000	\$ -	\$ 180.000	\$ -
Equipamiento Informático	\$ 1.750.000	\$ 800.000	\$ -	\$ 100.000	\$ -
Gastos de Constitución	\$ 369.350	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.249.350	\$ 1.678.000	\$ -	\$ 280.000	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

Como muestra esta tabla, se observan las principales inversiones para los dos períodos (Puesta en Marcha y Consolidación) se presentan al primer y segundo año respectivamente. Adicionalmente se proyectó la posible entrada de dos personas más al equipo de trabajo para el cuarto período y por ende se efectúan las inversiones necesarias para contar con nuevos activos.

## 6.2 Estimación de Demanda e Ingresos

Los antecedentes para poder realizar la estimación de la demanda y por ende de los ingresos, se obtuvieron a partir de la realización del Estudio de Mercado (Encuesta), ya que en él se logró identificar el mercado meta para proyectarlo a lo largo del horizonte de estudio, considerando principalmente un porcentaje del crecimiento del mercado a nivel país que fluctúa entre el 2% y el 4%.

En el estudio se llegó a la conclusión de que el mercado potencial de servicios es de 3.422 empresas dentro de la Región Metropolitana. Luego, se consideró el crecimiento de la Industria que, de acuerdo al Estudio “La Economía Digital en Chile 2008-2009” (Centro de Estudios de la Economía Digital, 2009), era de un 13%. También se visualizó el crecimiento del mercado que, de acuerdo a las proyecciones del Diario Financiero, era de un 4% para el año 2011. Entonces, dentro un marco conservador para el proyecto, se estimó un crecimiento de la mitad del crecimiento del mercado dentro del primer año, lo que determinó una meta de 68 clientes para ese período.

Haciendo una relación entre este interés del mercado potencial y el precio promedio de los servicios se estableció una demanda hipotética para las diferentes líneas de servicios. Esta relación se logró mediante el cruce de información obtenida por la encuesta, y por los resultados reflejados en cuanto a las áreas de interés frente para la contratación de servicios.

La cantidad de clientes para cada tipo de servicios se definió considerando los porcentajes de los resultados de la encuesta que reflejarán las necesidades de los posibles clientes. En los siguientes párrafos se detalla cómo se realizaron las estimaciones para cada tipo de servicio.

Primero se, definió la cantidad de clientes posibles para los servicios de asesoría estratégica (“Estrategias para Triunfar”). Se partió de la base que un 66% de los encuestados interesados en contratar servicio de asesoría, necesitan que la empresa entienda sus necesidades y sea cercana a ellos (empatía). Luego se consideró que un 21% de los encuestados contrataría un servicio de asesoría informática para reducir sus costos de tiempo, esfuerzo o dinero. Ambos porcentajes se utilizaron sobre el total de las metas de mercado para establecer la demanda de servicios estratégicos (ver Tabla 25).

Después, se estableció la demanda para el servicio de gestión documental. Para ello se consideró que un 54% de las empresas que componen el mercado potencial, cree necesaria la participación activa del cliente dentro de los procesos de desarrollo de una asesoría. Junto con esto, se consideró el 21% de encargados o dueños de empresas potenciales que contrataría a una empresa de asesoría para reducir costos, y por último se pensó que estos servicios serían requeridos por el 38% que manifestó en la encuesta, tener un mayor control de la información.

En tercer lugar, la demanda para los servicios de monitoreo de sistemas se calculó bajo la información obtenida de que el 23% de las empresas que componen el mercado potencial usa su tecnología para administrar su empresa bajo algún sistema de gestión. En el caso de los servicios de monitoreo del sitio web de las empresas, se calculó la demanda en base a que el 16% vende su producto a través de internet de manera preferente sobre sitios web, y que el 38% de estas empresas están dispuestas a contratar una empresa de asesoría para tener un mayor control de la información.

Esta demanda hipotética fue elaborada en base a los supuestos indicados en los párrafos anteriores, y bajo un escenario conservador para la demanda. Dentro de este plan se realizará un análisis de sensibilidad para la demanda que reflejará que sucede con los ingresos de acuerdo a la variación de la demanda.

Por otro lado, el valor reflejado para los proyectos, es un valor promedio general para un proyecto de asesoría, ya que este depende directamente de los recursos humanos y técnicos utilizados. Dentro del Plan de Marketing se encuentra un ejemplo con el cálculo del costo de un proyecto genérico de asesoría estratégica.

La siguiente tabla muestra la estimación de la demanda para los servicios a lo largo del período de 5 años:

Tabla 24: Proyección de demanda para el período de evaluación

Servicio	Precio (Mes/Proyecto)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monitoreo de Sitio Web (vida)	\$ 30.124	22	26	34	47	66
Monitoreo de Sitio Web (funciones)	\$ 37.655	18	22	29	40	56
Monitoreo de Aplicaciones	\$ 62.000	16	19	24	34	48
Gestión Documental	\$ 1.500.000	3	4	5	6	9
Asesoría Estratégica	\$ 1.065.817	9	11	15	21	29

Fuente: Elaboración Propia

Con la estimación de la demanda, fue posible establecer el ingreso económico para la empresa. Éste está dado por la multiplicación entre el precio y la demanda para cada servicio. A continuación se muestra la tabla que detalla los ingresos anuales para la empresa.



Tabla 25: Proyección de ingresos para el horizonte de evaluación

Demanda de Servicios -Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual de Empresas	68	82	106	149	208
Monitoreo de Sitio Web (vida)	\$ 7.824.388	\$ 9.435.291	\$ 12.196.839	\$ 17.144.614	\$ 23.933.421
Monitoreo de Sitio Web (funciones)	\$ 8.296.150	\$ 10.004.180	\$ 12.932.233	\$ 18.178.328	\$ 25.376.458
Monitoreo de Aplicaciones	\$ 11.636.160	\$ 14.031.840	\$ 18.138.720	\$ 25.496.880	\$ 35.592.960
Gestión Documental	\$ 4.395.384	\$ 5.300.316	\$ 6.851.628	\$ 9.631.062	\$ 13.444.704
Gestión Estratégica	\$ 10.045.112	\$ 12.113.223	\$ 15.658.557	\$ 22.010.613	\$ 30.726.225
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 42.197.193</b>	<b>\$ 50.884.851</b>	<b>\$ 65.777.978</b>	<b>\$ 92.461.497</b>	<b>\$ 129.073.767</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3 Egresos

Los egresos o gastos han sido divididos de acuerdo a su variabilidad en costos fijos y costos variables, y en las etapas que marcarán a la empresa durante el horizonte de evaluación. Estos corresponden a las salidas de dinero para los diversos pagos que se requieren para mantener el funcionamiento de la empresa.

### 6.3.1 Egresos para Etapa de Puesta en Marcha

Los egresos son todos los desembolsos que debe realizar una empresa para su funcionamiento (Horne Van & Wachowicz, 1994). Los egresos, a su vez, se conforman de la suma de los costos más los gastos. Los primeros (costos), se relacionan directamente con la producción y los segundos (gastos) se entienden por los desembolsos para la administración del negocio.

Considerando la etapa inicial de puesta en marcha principalmente los egresos estarán dados por:

### 6.3.1.1 Costos Fijos para Etapa de Puesta en Marcha

**Insumos de Oficina:** Este ítem considera los materiales de oficina utilizados en la operación diaria tales como papel, lápices, sobres, corchetes, etc.

Tabla 26: Gastos en insumos de oficina

Insumos Oficina	Costo Unitario	Unidades	Total/ Mes	Total Anual
Resma Papel	\$ 1.500	3	\$ 4.500	\$ 54.000
Toner Impresora	\$ 40.000	1	\$ 40.000	\$ 240.000
Lápices	\$ 130	10	\$ 1.300	\$ 15.600
Otros	\$ 5.000	1	\$ 5.000	\$ 60.000
			\$ 50.800	\$ 369.600

Fuente: Elaboración Propia

**Pago de Arriendo por Oficina Compartida:** Este ítem corresponde a la mensualidad que se debe pagar por los servicios de una oficina compartida. Dentro de la planificación de marketing se mostró la cotización realizada para este punto, escogiéndose el plan Empresa Extra que tiene un valor de 1.85 U.F. e incluye lo siguiente:

- 26 horas de uso de oficina ejecutiva
- 78 horas de uso de estación de trabajo
- Domicilio comercial y tributario
- Servicio de secretaría
- Recepción de llamados, envío de fax y correo electrónico
- Recepción de correspondencia

Tabla 27: Costo de arriendo de oficina compartida

Insumo	Costo Mensual	Unidades	Total Anual
Arriendo Oficina Compartida	\$ 40.978	12	\$ 491.736

Fuente: Elaboración Propia

**Sueldos:** Este costo corresponde a los sueldos fijos para los funcionarios de planta de la empresa. Estos sueldos se mantendrán durante el primer año para ser reajustados al pasar a la Etapa de Consolidación de acuerdo a un promedio de la variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor), para más detalles ver el Plan de Recursos Humanos.

Tabla 28: Sueldos para puesta en marcha

Sueldos	Costo Mensual	Personas	Total Anual	VALOR UF/MES	VALOR UF/Hora
Gerente General	\$ 1.400.000	1	\$ 16.800.000	63	0,36
Ejecutivo de Negocios	\$ 900.000	1	\$ 10.800.000	41	0,23
Analista Programador	\$ 400.000	1	\$ 4.800.000	18	0,10
			\$ 32.400.000		

Fuente: Elaboración Propia

**Publicidad:** Ítem correspondiente a las herramientas que se utilizarán para lograr la cercanía con el cliente. De acuerdo al presupuesto anual elaborado en el Plan de Marketing se han establecido los costos anuales asociados.

Tabla 29: Gastos en publicidad

Publicidad	Costo Unitario	Unidades	Total Mensual	Total Anual
Folletos	\$ 200	100	\$ 1.667	\$ 20.000
Tazones	\$ 1.900	20	\$ 3.167	\$ 38.000
Lápices	\$ 850	50	\$ 3.542	\$ 42.500
Cartas	\$ 150	100	\$ 1.250	\$ 15.000
Llaveros	\$ 1.200	30	\$ 3.000	\$ 36.000
Publicidad Banner (2 meses)	\$ 610.000	1	\$ 610.000	\$ 1.220.000
				\$ 1.371.500

Fuente: Elaboración Propia

**Almacenamiento de Aplicativos:** Este ítem se refiere al almacenamiento web para alojar posibles aplicaciones a desarrollar o el sitio web de la empresa, es decir, tendrá múltiples fines.

Tabla 30: Costo de almacenamiento de aplicativos

Almacenamiento de Aplicativos	Costo Unitario	Unidades	Total Mensual	Total Anual
Hosting	\$ 70.210	1	\$ 5.851	\$ 70.210

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.1.1 Costos Variables para Etapa de Puesta en Marcha

Para la etapa de puesta en marcha los costos variables estarán dados únicamente por la contratación de personal *Part-Time* para ciertos proyectos donde se requiera una mayor cantidad de personas.

En el caso del Coach, o experto en *Coaching*, es requerido para ciertas etapas del proyecto y para dar su visión de esta disciplina en la mantención de algunos servicios de la empresa. Se ha considerado que por su alto costo, el uso de este recurso se ha limitado a una cierta cantidad de horas para la esta primera etapa, siendo un costo variable.

Se ha considerado, a modo de ejemplo, la necesidad de contratar a este personal en modalidad *Part-Time* para un total de 40 horas-hombre al mes.

Tabla 31: Costos variables para la etapa de puesta en marcha

Sueldo	Valor Hora	Horas Requeridas	Costo Mensual	Personas	Total Anual
Coach	\$ 15.500	40	\$ 620.000	1	\$ 7.440.000
Programador	\$ 2.272	0	\$ -	1	\$ -
					\$ 7.440.000

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta etapa no se ha considerado el uso de personal externo para las labores de programación, ya que la labor será llevada a cabo por el desarrollador contratado.

## 6.3.2 Egresos para Etapa de Consolidación

Dentro de este período se ha planificado la expansión de la empresa y el establecimiento en una oficina propia por lo que los costos serán muy similares a los anteriores, salvo que ahora habrá que costear el consumo de servicios básicos y el arriendo de la oficina que tiene un costo mayor a la oficina compartida.

### 6.3.2.1 Costos Fijos Etapa de Consolidación

**Servicios Básicos:** Este punto aborda el concepto de servicios básicos para la comodidad de los funcionarios y para sostener la operación del negocio.

Tabla 32: Gastos en servicios básicos

Servicios Básicos	Total/ Mes	Total Anual
Energía Eléctrica	\$ 30.000	\$ 360.000
Agua Potable	\$ 25.000	\$ 300.000
Teléfono	\$ 30.000	\$ 360.000
Conexión Internet	\$ 30.000	\$ 360.000
		\$ 1.380.000

Fuente: Elaboración Propia

**Arriendo de Oficina:** Ítem correspondiente al arriendo mensual de una oficina propia, pensada especialmente para la fase de consolidación y permitirá tener una mayor comodidad para los miembros de la empresa, ya que cuenta con el siguiente equipamiento:

- 1 Sala Privada
- 2 Baños
- 5 Estaciones de trabajo
- Aire acondicionado, cocina y bodega
- Estacionamiento

Esta oficina se encontrará en el sector oriente de la capital y para su arriendo se ha establecido un presupuesto aproximado de 17 U.F. por mes.

Tabla 33: Gasto en arriendo de oficina

Arriendo Oficina	Costo Mensual	Unidades	Total Anual
Arriendo Oficina	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000

Fuente: Elaboración Propia

**Sueldos:** Para la etapa de consolidación no sólo se ha establecido la concreción del lugar físico sino que también del personal de COACHINTEC y sus funciones dentro de la empresa. Como se definió en el Plan de Recursos Humanos, existirá un área dedicada a la innovación y a la integración del *Coaching* a las diversas áreas de negocios, y también un encargado exclusivo del sector financiero para liberar de esas funciones al Gerente General

La siguiente tabla muestra los costos asociados al personal para esta etapa:

Tabla 34: Sueldos para la etapa de consolidación

Sueldo	Costo Mensual	Personas	Total Anual	VALOR UF/MES	VALOR UF/Hora
Gerente General	\$ 1.428.000	1	\$ 17.136.000	64	0,37
Ejecutivo de Negocios	\$ 918.000	1	\$ 11.016.000	41	0,24
Analista Programador	\$ 408.000	1	\$ 4.896.000	18	0,10
Encargado de Innovación y Coaching	\$ 918.000	1	\$ 11.016.000	41	0,24
Encargado de Contabilidad-Finanzas	\$ 750.000	1	\$ 9.000.000	34	0,19
			\$ 53.064.000		

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.2.2 Costos variables para Etapa de Consolidación

Los costos variables para esta etapa seguirán estando marcados por la posible contratación de personal *Part-Time* para la realización de proyectos de asesoría informáticos, dependiendo siempre de la demanda, salvo la utilización del Coach que será fija para todos los proyectos.

Se supondrá que para esta fase se ocuparan 20 horas adicionales de desarrollador en caso de que la demanda lo amerite, el resultado de costos variables para la Etapa de Consolidación se muestra a continuación:

Tabla 35: Costos variables para etapa de consolidación

Sueldo	Valor Hora	Horas Requeridas	Costo Mensual	Personas	Total Anual
Coach	\$ 15.500	40	\$ 620.000	1	\$ 7.440.000
Programador	\$ 2.272	20	\$ 45.440	1	\$ 545.280
					\$ 7.985.280

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestran dos tablas, una con el resumen de costos fijos y otra con el resumen de posibles costos variables dentro de los proyectos de asesoría estratégica:

Tabla 36: Resumen de costos fijos para el horizonte de evaluación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 32.400.000	\$ 53.064.000	\$ 54.125.280	\$ 55.207.786	\$ 56.311.941
Insumos Oficina	\$ 369.600	\$ 373.296	\$ 377.029	\$ 380.799	\$ 384.607
Arriendo Oficina	\$ 491.736	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Publicidad-Merchandising	\$ 430.590	\$ 434.896	\$ 439.245	\$ 443.637	\$ 448.074
Servicios Básicos	\$ -	\$ 1.380.000	\$ 1.393.800	\$ 1.407.738	\$ 1.421.815
	\$ 33.691.926	\$ 58.852.192	\$ 59.935.354	\$ 61.039.960	\$ 62.166.438

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Resumen de costos variables para el horizonte de evaluación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coach	\$ 7.440.000	\$ 7.440.000	\$ 7.588.800	\$ 7.740.576	\$ 7.895.388
Programador	\$ -	\$ 545.280	\$ 556.186	\$ 567.309	\$ 578.655
	\$ 7.440.000	\$ 7.985.280	\$ 8.144.986	\$ 8.307.885	\$ 8.474.043

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla muestra los reajustes aplicados por cada ítem:

Tabla 38: Reajuste para cada ítem de costo

Ítem	Reajuste
Publicidad- <i>Merchandising</i>	1,01
Servicios Básicos	1,01
Insumos Oficina	1,01
Sueldos	1,02

Fuente: Elaboración Propia

Todos los ítems han sido reajustados en un 1%, salvo los sueldos (2%) que cómo se mencionaba en el Plan de Recursos Humanos, no existe obligación legal por parte del empleador para realizar este reajuste, quedando a libre disposición de un acuerdo entre las partes contratada y empleador. De todas formas, el Servicio de Impuestos Internos recomienda para las Pymes realizar un reajuste en base al Índice de Precios al Consumidor (IPC).

## 6.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es, en términos simples, una medida del grado en que la empresa está protegida contra problemas de liquidez para resolver sus compromisos a corto plazo. Para calcular un adecuado capital de trabajo, se sumaron los primeros flujos operacionales negativos acumulados para poder solventar la diferencia producida entre ingresos y egresos de los primeros períodos de pérdida del negocio.

El capital de trabajo depende directamente de la operación de la empresa para el escenario normal para satisfacer la necesidad de cubrir el proyecto ante algunos imprevistos. De acuerdo a los flujos proyectados como negativos dentro del horizonte de evaluación, el capital de trabajo debe ser de \$19.525.418 pesos chilenos. De manera detallada, el Capital de Trabajo se calculó bajo los siguientes supuestos:

- Período de 12 meses para los ingresos y egresos.
- Ventas se distribuyen uniformemente durante los 12 meses del año.
- La compra de suministros al proveedor se realiza de manera casi instantánea.
- Las ventas comenzarán desde el primer mes de funcionamiento de la empresa.
- Se consideró el pago anual por el arriendo de la oficina para garantizar su disponibilidad.
- Se consideró que un 40% de los clientes cancelará los servicios con 30 o 60 días de retraso.
- Las remuneraciones se cancelan el último día del mes.
- Los servicios básicos se cancelan el mes posterior al consumo.

## 6.5 Depreciación

La depreciación es la distribución sistemática del costo de un activo de capital por un período de tiempo con propósito de reportes financieros, fiscales o ambos (Horne Van & Wachowicz, 1994).

Para el cálculo de la depreciación de los activos invertidos en esta planificación se ha utilizado Depreciación Acelerada (método de la suma de dígitos) para los activos relacionados a informática debido a su rápida devaluación económica, y Depreciación Lineal para los activos fijos como muebles u otros que tienen un uso constante a lo largo de su vida útil.

Es necesario mencionar que durante el horizonte de evaluación del proyecto (5 años), se realizan compras de nuevos activos debido al crecimiento de la empresa, tanto en infraestructura como de personal, por lo que la depreciación variará de un período a otro.

En la siguiente tabla se muestra el resumen por período de la depreciación para los activos adquiridos en las dos etapas de la empresa (Puesta en Marcha y Consolidación), y también el valor total residual para estos activos. Este valor residual, fue calculado como el valor final de los activos después de su período de depreciación para el horizonte de evaluación de 5 años.

Tabla 39: Depreciación en el horizonte de evaluación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$ 607.143	\$ 854.610	\$ 679.848	\$ 555.610	\$ 374.181

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 10, se encuentra el detalle del cálculo de la depreciación para los activos de la empresa



## 6.6 Financiamiento

Para cualquier proyecto de esta envergadura, existe al menos dos formas de poder financiar la inversión y el capital de trabajo necesarios. Se ha pensado en las alternativas de financiar el proyecto a través de capital privado por medio de inversionistas interesados o por medio de capital de una sola persona, y la otra es por medio de una combinación entre capital del dueño y el compromiso bancario de un crédito.

Se realizó una evaluación de créditos para aproximadamente un 53% de la inversión total que incluye al capital de trabajo, en dos bancos: Banco Estado y Banco de Chile. Los resultados obtenidos se reflejan en las dos tablas siguientes:

Tabla 40: Detalles crédito para financiamiento en Banco Estado

Monto Inicial	\$ 10.000.000
Cuotas	24
Valor Cuota Sin Interés	\$ 419.211
Valor Cuota Mensual	\$ 468.322
Tasa de Interés	0,89
Tasa de Interés Anual	10,68
Impuestos	\$ 60.366
Notario	\$ 700
Monto Total Crédito	\$ 10.061.066

	Año 1	Año 2
Amortizaciones	\$ 5.030.533	\$ 5.030.533
Gastos Financieros	\$ 589.331	\$ 589.331

Fuente: Banco Estado

Tabla 41: Detalle de crédito para financiamiento en Banco de Chile

Monto Inicial	\$ 10.000.000
Cuotas	24
Valor Cuota Sin Interés	\$ 430.653
Valor Cuota Mensual	\$ 526.462
Tasa de Interés	1,64
Tasa de Interés Anual	10,68
Impuestos	\$ 62.014
Notario	\$ 1.111
Monto Total Crédito	\$ 10.335.662

	Año 1	Año 2
Amortizaciones	\$ 6.317.544	\$ 6.317.544
Gastos Financieros	\$ 1.149.713	\$ 1.149.713

Fuente: Banco de Chile

Realizando la comparación en el valor de la cuota final del crédito y los gastos financieros, se decide usar la alternativa más económica, que corresponde al crédito del Banco Estado.

## 6.7 Flujo de Caja

Una de las principales actividades dentro de este plan financiero, es la creación de un Flujo de Caja que permita conjugar todas las variables económicas del proyecto incluyendo como la inversión, los egresos, los ingresos, y otros para medir los posibles beneficios del modelo empresarial dentro una realidad simulada.

Mediante esta herramienta fue posible obtener indicadores financieros como el Valor Actual Neto o la Tasa Interna de Retorno que permiten conocer la rentabilidad del dinero invertido en el proyecto, y son una forma de apoyar la toma de decisiones financieras, pero particularmente para éste, constituyó un criterio de éxito para el negocio y el proyecto.

El ejercicio se realizó considerando el proyecto puro (financiado con capital de inversionista), y el proyecto con financiamiento bancario en un 53%, por lo que se logró obtener el siguiente resumen de resultados para la primera opción (Ver detalle en Anexo 15):

Tabla 42: Resumen de resultados del flujo de caja para proyecto puro

Flujo No Operacional	\$20.476.508	\$ -	\$	\$	\$	\$18.436.391
Flujo de Caja	\$20.476.508	\$973.642	\$15.952.621	\$2.302.362	\$22.559.931	\$65.257.856
Flujo de Caja Descontado	\$20.476.508	\$885.129	\$13.183.985	\$1.729.799	\$15.408.736	\$40.519.994

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra el resultado del flujo para la alternativa de realizar el proyecto con financiamiento compartido de capital propio del inversionista y un crédito bancario.

Tabla 43: Resumen de resultados del flujo de caja para proyecto con financiamiento compartido

Flujo No Operacional	\$11.535.090	\$5.030.533	\$5.030.533	\$ -	\$	\$19.556.039
Flujo de Caja	\$11.535.090	\$4.554.597	\$21.572.485	\$2.302.362	\$22.704.039	\$66.377.504
Flujo de Caja Descontado	\$11.535.090	\$4.140.543	\$17.828.500	\$1.729.799	\$15.507.164	\$41.215.208

Fuente: Elaboración propia

La Tasa de Descuento se define como la “*tasa de interés utilizada para convertir los valores futuros en valores presentes*” (Horne Van & Wachowicz, 1994). Ésta se relaciona directamente con el nivel de riesgo observado para el proyecto. Para éste proyecto se utilizó la escala definida por el diario Economía y Negocios del Mercurio. La tabla se define como se muestra a continuación:

Tabla 44: Tasas de descuento según riesgo del proyecto

Tipo de Proyecto	Tasa de Descuento
Libre de Riesgo	3%
Muy Bajo Riesgo	6%
Bajo Riesgo	8%
<b>Riesgo Moderado</b>	<b>10%</b>
Mayormente Riesgoso	13%
Riesgo Alto	16%
Riesgo Muy Alto	20%

Fuente: Diario Economía y Negocios del Mercurio

Según este criterio, el proyecto se ha catalogado como de: “*Riesgo Moderado*”, principalmente porque pertenece a una industria exitosa y con crecimiento constante, cuyos negocios relacionados han demostrado ser rentables, pero la inclusión del *Coaching* es un aspecto nunca antes probado, por lo que existe un grado de riesgo que ha define a este proyecto dentro de la clasificación antes mencionada. Por esta razón, se ha utilizado una Tasa de Descuento de un 10%.

Se recomienda revisar el Análisis de Sensibilidad donde se realizará una evaluación del proyecto para otras Tasas de Descuento en escenarios pesimista y optimista.

Por otra parte, la Tasa de Impuestos se encuentra definida por el Servicio de Impuestos Internos (SII) para el impuesto de Primera Categoría de rentas que provengan del capital de empresas comerciales o industrias. Para los años comerciales 2011 y 2012, la entidad gubernamental definió la Tasa de Impuestos en 20% y 18,5%, respectivamente. Además el SII define: “*Este impuesto se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas en el caso de empresas que declaren su renta efectiva determinada mediante contabilidad, planillas o contratos.*”

Con el uso de la Tasa de Descuento definida en 10% y la Tasa de Impuestos en 20% se lograron obtener los indicadores financieros VAN y TIR, como se muestra a continuación:

Tabla 45: Resultado de indicadores financieros, proyecto puro

Valor Actual Neto VAN	\$ 21.423.570
Tasa de descuento	10%
Tasa de impuestos	20%
TIR	13%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Resultado de indicadores financieros, proyecto con financiamiento compartido

Valor Actual Neto VAN	\$ 21.488.441
Tasa de Descuento	10%
Tasa de Impuestos	20%
TIR	15%

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la comparación anterior de resultados financieros, el proyecto presenta una pequeña diferencia tendiente a mejores resultados para el proyecto con financiamiento compartido, es decir, con participación en la inversión por parte del capital propio del inversionista y un crédito entregado por Banco Estado. Esto indica que la mejor alternativa es la de utilizar la segunda opción, ya que no sólo permite obtener mejores resultados, sino que también permite que el interés para invertir en el proyecto aumente dado el menor monto de capital propio del que se debe disponer.

## 6.8 Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad consiste en realizar una simulación de dos escenarios: Pesimista y Optimista, para analizar el comportamiento del modelo económico de la empresa para posibles realidades a enfrentar. Para esto, se realizó el análisis sobre los siguientes factores:

- Análisis de Sensibilidad para la Tasa de Descuento.
- Análisis de Sensibilidad para la Demanda.
- Análisis de Sensibilidad para el Precio de Oferta.
- Análisis de Sensibilidad para el Sueldo.

Dado que el proyecto con o sin financiamiento, tiene un comportamiento similar, la simulación fue realizada para el proyecto puro o sin financiamiento bancario.

## 6.8.1 Sensibilidad para la Tasa de Descuento

En el siguiente cuadro pueden observarse los cambios en la tasa de descuento y los cambios en los indicadores financieros para el proyecto:

Tabla 47: Análisis de sensibilidad para la tasa de descuento

Escenario	Tasa Descuento	VAN	TIR	PRC
Optimista	8%	\$ 25.916.146	15%	4
Normal	10%	\$ 21.488.441	13%	4
Pesimista	15%	\$ 12.137.226	8%	4

Fuente: Elaboración Propia

La tasa de descuento se relaciona directamente con el riesgo asociado al proyecto de inversión, y de acuerdo a las variaciones en la tasa, el proyecto se comporta de buena manera y permite obtener una ganancia aunque el riesgo de la inversión aumente.

Como se puede apreciar en el cuadro, la Tasa de Descuento al catalogar al proyecto como de “Bajo Riesgo” (8%), significa que el proyecto tendrá una ganancia mucho mayor debido a la seguridad que este presenta para un posible escenario favorable. Mientras que al catalogarlo como de “Riesgo Alto”, el escenario se vuelve mucho más conservador reflejando una menor rentabilidad. En el caso de la tasa de descuento de un 15%, se presenta una TIR baja pero que de todas formas significa una ganancia para el dinero invertido.

## 6.8.2 Sensibilidad para la Demanda

Para analizar el factor demanda, se realizó una variación, y una disminución porcentual de la demanda para representar los escenarios pesimista y optimista, y así compararlos con la situación de normalidad. El siguiente cuadro muestra los cambios en los indicadores:

Tabla 48: Análisis de sensibilidad para la demanda

Escenario	Variación Demanda	VAN	TIR	PRC
Optimista	(+) 10%	\$ 49.384.060	70%	1
Normal	0%	\$ 21.488.441	13%	4
Pesimista	(-) 10%	-\$ 8.309.088	-3%	4

Fuente: Creación propia

Como puede observarse, el proyecto es altamente sensible ante este factor, ya que ante pequeñas alzas o disminuciones de ella pueden hacer peligrar la rentabilidad del proyecto.

Esta alta variabilidad se debe principalmente al costo especializado de la mano y el esfuerzo por entregar precios bajos al mercado para permitir que una mayor cantidad de empresas Pyme puedan acceder a los servicios. Claramente es un aspecto a considerar como un desafío para las áreas de publicidad y ventas, ya que deben mantener una demanda por sobre el escenario pesimista para evitar que el negocio genere pérdidas.

### 6.8.3 Sensibilidad para el Precio de Oferta

El precio establecido se compone de la gama de servicios para el negocio, es decir de los valores mensuales para los servicio de monitoreo y los valores para la realización de proyectos. Cabe recordar que el precio fue fijado en el Plan de Marketing bajo la consideración del precio de la competencia, la disposición de pago del cliente y los costos asociados al proyecto.

La tabla que se muestra a continuación muestra los resultados del análisis y la comparación con la situación normal:

Tabla 49: Análisis de sensibilidad para el precio

Escenario	Variación Precio	VAN	TIR	PRC
Optimista	(+) 5%	\$ 35.403.346	29%	4
Normal	0%	\$ 21.488.441	15%	4
Pesimista	(-) 5%	\$ 7.124.145	4%	5

Fuente: Creación propia

Se observa en el cuadro, que la variación fue de un 5% de manera general para todos los precios y como muestran los indicadores, el proyecto se comporta de buena manera para una posible alza o disminución de ellos, es decir, la rentabilidad se mantiene.

Si se analiza rápidamente esta alza con respecto a la disposición de pago de los clientes, es posible deducir que ante los nuevos precios, ésta no se verá afectada porque el alza por cada cliente no es relevante, pero permite obtener mejores indicadores para el proyecto.



## 6.8.4 Sensibilidad para el Sueldo

Para estudiar la sensibilidad del sueldo de los empleados en la evaluación económica, se realizó una variación porcentual de los escenarios pesimista y optimista. La siguiente tabla muestra el resultado de la variación:

Tabla 50: Análisis de sensibilidad para el sueldo

Escenario	Variación Sueldo	VAN	TIR	PRC
Optimista	(+) 20%	-\$ 14.648.808	-5%	5
Normal	0%	\$ 21.488.441	0%	4
Pesimista	(-) 5%	\$ 30.241.683	27%	4

Fuente: Creación propia

Con el objetivo de reflejar una mayor variación hacia un mayor sueldo se ha efectuado un alza (escenario optimista) de un 20% por sobre el sueldo fijado originalmente. Como es posible observar para el aumento de sueldos se produce un VAN negativo que no hace factible económicamente la realización del proyecto. Para disminuir este efecto negativo en el proyecto, se debe aumentar el valor de los servicios con el objetivo de aumentar los ingresos y así disminuir el impacto en el aumento de los costos.

Por el contrario, al disminuir los sueldos en un 5% se obtiene un resultado más favorable económicamente para el proyecto, considerando que el resultado ya era positivo con los sueldos sin variación. (Ver Capítulo 5 Plan de Recursos Humanos)

Los sueldos tienen relación directa con la calidad del servicio a entregar en el futuro por lo que es importante ir aumentando los sueldos del personal a medida que se logren las metas de crecimiento esperadas. Otra opción para aumentar los sueldos pasa por la entrega de bonos de acuerdo a la cantidad de ventas logradas o por la tasa de proyectos logrados con éxito.

## 6.9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde los ingresos totales producto de las ventas del servicio, se igualan a los costos totales por entregar este servicio. Si se vende una cantidad de servicios por encima de este punto, se obtienen ganancias para la empresa y vendiendo por debajo de él se obtienen pérdidas.

Estudiar este punto para algunos servicios es vital para cuantificar el volumen mínimo de ventas permitido, y con ello planificar las metas a lo largo de los meses. Para COACHINTEC, los productos de su cartera de servicios, se dividen principalmente en 2 tipos: Servicios de asesoría estratégica y servicio de monitoreo. Los primeros agrupan a los servicios de asesoría estratégica como tal y al servicio de gestión documental

Para la empresa, la línea de servicios de asesoría (“Estrategias para Ganar”) es la principal carta frente al mercado, puesto que en este tipo de proyectos es posible poner en práctica el potencial de la ventaja competitiva de la metodología de trabajo basada en el uso del *Coaching*.

En base a la incompatibilidad de ambos para calcular un único punto de equilibrio para toda la venta de servicios, se ha realizado el cálculo por separado pero considerando el uso de recursos por cada servicio. Es decir, se han considerado los siguientes parámetros:

### **Servicio de Monitoreo**

- Precio promedio de venta: \$43.260
- Costo Unitario promedio por cliente para el servicio: \$20.000
- Gastos Fijos dedicados al servicio (20% de gasto fijo mensual): \$561.532

### **Servicio de Asesoría Estratégica y Gestión Documental**

- Precio promedio de venta: \$ 1.282.909
- Costo Unitario por cliente para el servicio: \$626.951
- Gastos Fijos dedicados al servicio (80% de gasto fijo mensual): \$ 2.246.129

Para calcular el punto de equilibrio de este servicio, se ha utilizado la siguiente fórmula:

Ecuación 7: Ecuación para cálculo de punto de equilibrio de ventas

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costo\ Fijo}{(Precio\ Venta - Costo\ Unitario)}$$

Fuente: Administración Financiera, Oscar León García

Es necesario mencionar que los costos fijos totales que deben soportar los servicios, al menos para el primer año de operación, suman en total \$33.691.926; mensualmente son: \$2.807.661.

En base a esto, se obtuvo el siguiente resultado para el punto de equilibrio de los servicios de monitoreo:

Tabla 51: Cálculo del punto de equilibrio para servicios de monitoreo

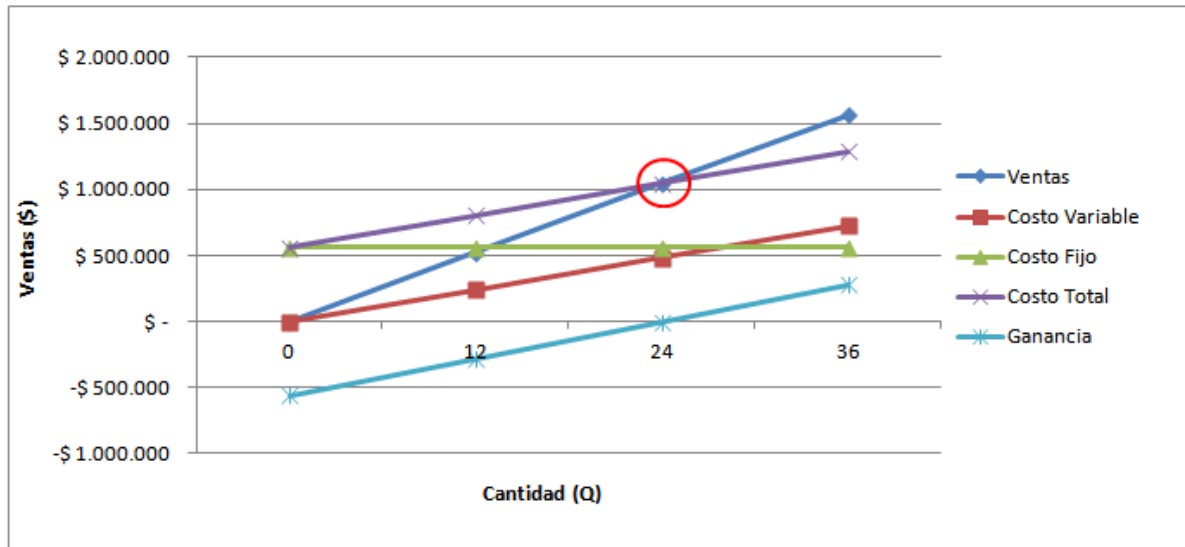
Precio Venta	\$ 43.260
Coste Unitario	\$ 20.000
Gastos Fijos Mes	\$ 561.532
Punto Equilibrio	<b>24</b>
\$ Ventas Equilibrio	\$ 1.044.363

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta corresponde al precio promedio de los servicios de monitoreo (monitoreo de sitios web y monitoreo de sistemas). El costo unitario se ha considerado como el costo que tiene agregar a un cliente al sistema de monitoreo, y se ha previsto que estos servicios ocupen sólo un 20% de los recursos de la empresa puesto que COACHINTEC no cuenta con la infraestructura tecnológica para soportar estos servicios de manera independiente, obligando a la tercerización de ellos. Ese costo fue informado por el tercero, a quien se le ha propuesto la realización de una alianza estratégica para la entrega del servicio.

El siguiente gráfico muestra el punto de equilibrio para los servicios de monitoreo en la intersección de las rectas Ventas y Costo Total:

Gráfico 20: Punto de equilibrio para servicios de monitoreo



Fuente: Elaboración Propia

Luego, se realizó el mismo ejercicio para los servicios de asesoría estratégica que agrupa a estos servicios y al desarrollo de proyectos de gestión documental, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 52: Cálculo del punto de equilibrio para servicios de asesoría estratégica

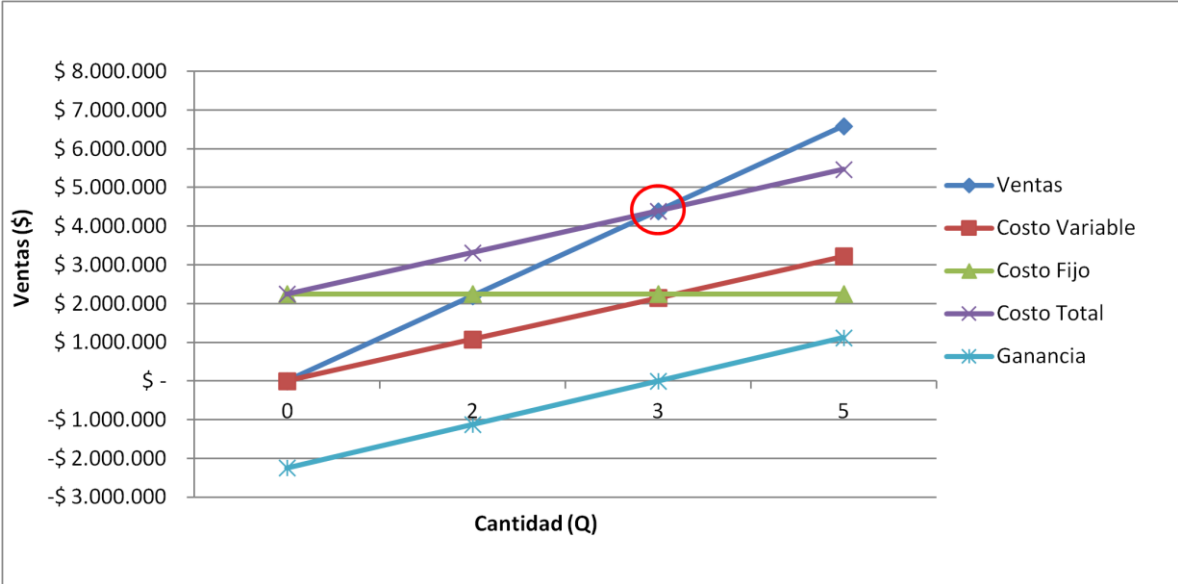
Precio Venta	\$ 1.282.909
Coste Unitario	\$ 626.951
Gastos Fijos Mes	\$ 2.246.129
Punto Equilibrio	<b>3</b>
\$ Ventas Equilibrio	\$ 4.392.932

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta corresponde al precio promedio para los servicios de asesoría estratégica y para el servicio de proyectos de gestión documental. El costo unitario corresponde a las horas-hombre requeridas más los costos operacionales necesarios para realizar el proyecto (ver ejemplo de cálculo de valor en proyecto dentro del Plan de Marketing). Y los gastos fijos corresponden al 80% de los gastos fijos totales de la empresa por mes, ya que este porcentaje es el correspondiente a la demanda por este tipo de servicios.

Del mismo modo, que para los servicios de monitoreo, se muestra a continuación la gráfica que permite visualizar el punto de intersección de las rectas Ventas y Costo Total, que reflejan el punto de equilibrio:

Gráfico 21: Punto de equilibrio para servicios de asesoría estratégica



Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla 51 y en el gráfico anterior el punto de equilibrio ocurre en la realización de 3 proyectos de asesoría estratégica o gestión documental al mes.

El objetivo para la empresa siempre deberá ser disminuir el valor del Punto de Equilibrio, porque implica un mayor nivel de ganancias. Para este caso, la solución pasa por aumentar el precio de los servicios o disminuir los costos fijos asociados al negocio. La primera opción parece ser la más viable, puesto que como se demostró en el Análisis de Sensibilidad para el Precio de Oferta, con una pequeña variación de éste (5%) se puede lograr aumentar las ganancias sin afectar en demasía a la percepción del precio por parte del cliente

Por lo tanto en conjunto se requiere de que al menos 24 clientes contraten servicios de monitoreo mensualmente, y que COACHINTEC desarrolle al menos 3 proyectos de asesoría estratégica o de gestión documental, para que la empresa no genere pérdidas.

## **6.9 Resultados y Conclusiones del Análisis Financiero**

Para el análisis financiero del proyecto se usaron los indicadores: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y PRC (Período de Recuperación de Capital) para un horizonte de evaluación de 5 años.

Estos indicadores permiten conocer la rentabilidad del dinero para realizar una comparación con los productos ofrecidos por un banco cualquiera. Esta rentabilidad debe ser mayor que cualquier inversión en un producto bancario, ya sea depósito a plazo, fondos mutuos, letras o cualquier otro, para que se justifique la dedicación de tiempo y esfuerzo en la realización del proyecto empresarial, por sobre dejar el dinero en manos del banco.

En términos simples, el VAN permite conocer la cantidad de dinero a ganar con el proyecto. Esto quiere decir la utilidad, basada en ingresos menos costos y gastos para el proyecto.

Luego, la Tasa Interna de Retorno corresponde a la tasa de interés donde el VAN se hace cero, a modo de analogía, podría pensarse como la comparación con la tasa de interés entregada por un banco para un servicio, por lo que si la TIR es alta, el proyecto será rentable ya que será difícil encontrar una tasa similar de interés en el mercado. Otro aspecto a considerar para la TIR es que permite comparar dos proyectos que poseen igual VAN, siendo más rentable el proyecto que tenga la TIR más alta.

El Período de Recuperación de Capital (PRC) indica el período en que dejan de existir pérdidas para el negocio y comienzan a haber utilidades.

Entonces, de acuerdo a estos indicadores se realizó el estudio para el proyecto bajo las condiciones de contar con y sin financiamiento:

- El proyecto puro, sin financiamiento, tiene un VAN de \$21.423.570, para una tasa de descuento del 10%. La TIR es de 13% y el PRC es de 4.
- El proyecto financiado en un 50% por un préstamo, tiene un VAN de \$21.448.441, para la misma tasa de descuento (10%). La TIR sigue sube a 15% y el PRC se mantiene en 4.

La realización del proyecto con préstamo o sin él, dependerá exclusivamente de la disponibilidad del dinero para invertir por parte del(los) inversionista(s), ya que las cifras son muy similares.

Inicialmente se había definido como métrica de éxito para el proyecto, en el aspecto financiero, obtener un VAN positivo para los últimos períodos de evaluación y una TIR favorable para la realización del proyecto, por lo que se puede concluir que la planificación financiera ha sido exitosa porque se ha logrado cumplir con estas metas, haciendo rentable al proyecto y de interés para un potencial inversionista. Como se vio el proyecto es sensible a algunos aspectos como la demanda y el precio, lo que implica un desafío para las áreas que componen a la empresa para mantener estos indicadores en los niveles adecuados para permitir el sustento del negocio.

## Conclusiones Generales

En el presente trabajo de Memoria de Título se desarrollaron las fases que caracterizan a un Plan de Negocios para establecer una empresa de asesoría en tecnologías de la información para empresas PYME. La creación de este proyecto surge luego de identificar el potencial crecimiento de la industria, producto de la necesidad que presenta este tipo de empresas por contar con herramientas informáticas para apoyar sus procesos operativos y tener un mayor control de la información dentro del negocio.

Si se analiza el resultado del proyecto en relación con los objetivos propuestos, puede establecerse que estos fueron cubiertos completamente logrando en, primer lugar, estudiar a las empresas PYME y el uso de TI en ellas conocer la realidad tecnológica en la región. En segundo lugar, se realizaron completamente cada una de las etapas que permiten definir a un Plan de Negocios, es decir, un análisis de la industria, un análisis propio del negocio, un estudio de mercado, un plan de marketing, la planificación de las operaciones y la integración con la idea del *Coaching*, un plan de recursos humanos, y la planificación financiera. Por último se estudió la disciplina del *Coaching* para establecer una metodología que permitiera llevar a cabo un proceso de asesoría informática dentro de una empresa PYME.

Dentro del trabajo realizado, logró darse vida al modelo empresarial pensado inicialmente como una idea de negocios, pero que a lo largo del diseño de los diferentes planes que componen el Plan de Negocio, demostró consolidarse como una posibilidad de inversión factible y rentable. La imagen y el nombre escogido fueron otro de los puntos importantes, porque será la primera percepción del cliente hacia la empresa. Se estableció que COACHINTEC, “Tecnología Estratégica para Crecer”, fuese una empresa diferente en cuanto al acercamiento al cliente, la adaptación a las necesidades y el conocimiento de la cultura de cada empresa para acompañar su desarrollo tecnológico con la creación de planes estratégicos a la medida de sus clientes.



A lo largo del proyecto, se establecieron también los factores claves de éxito para mantener la ventaja competitiva, siendo los más relevantes, poseer una estructura organizacional adecuada que permita sostener el funcionamiento a pesar de los costos que implica el capital humano, lograr la satisfacción del cliente con los productos de software entregados tanto en calidad, funcionalidad y tiempos comprometidos; lograr la masa crítica de demanda, es decir, la madurez de los servicio en la forma de operar, y entregar una gama de servicios accesorios que permitan la asesoría integral en aspectos tecnológicos al cliente.

Con el estudio de mercado se logró determinar que la satisfacción del cliente, aspecto a veces subjetivo, se obtiene comenzando por entender adecuadamente lo que el cliente quiere para su empresa y por ofrecer la alternativa adecuada para satisfacer esa demanda. Para ello, es importante no pretender implementar una solución genérica sino que idear alternativas que permitan ayudar a que el cliente pueda realizar sus actividades de manera más fácil, ordenada, controlada y si es posible, automatizada.

El *Coaching* y su éxito a nivel organizacional son la piedra angular escogida para cumplir con la función de diferenciación en el mercado elegido (comercio minorista), y es que sus ventajas, hasta ahora poco exploradas en el área informática, pueden ser la diferencia para conocer realmente al cliente y su psicología, para entender lo que requiere, y por ende centrar los esfuerzos en crear herramientas que vayan en la búsqueda de la satisfacción del cliente y el éxito de su negocio.

Las ventajas del *Coaching* apuntan a crear un valor adicional para el cliente, puesto que no sólo le serán otorgadas herramientas de software para ayudarlo a realizar sus procesos, sino que además, podrá contar con recomendaciones para mejorar la comunicación con sus empleados y con ello la coordinación dentro los roles de sus empresa. Podrá conocer de mejor manera a sus empleados, conocer sus problemas, conocer lo que piensan de la empresa, pero el aspecto más relevante está dado en que podrá conocer mejor las habilidades de cada empleado, lo que le permitirá reorganizar las funciones dentro de su organización y mantener consigo a los talentos que dan valor a sus procesos.

Otro aspecto importante del proyecto fue la creación del diseño de funcionamiento de la empresa en base a las mejores prácticas de ITIL. La gestión de los incidentes y problemas que puedan ocurrir dentro de la empresa como en las soluciones creadas, permitirá llevar el control de calidad de los servicios mediante el uso de métricas establecidas para evaluar continuamente el funcionamiento, la concreción de hitos, los entregables de los procesos dentro la metodología propuesta, y para verificar el cumplimiento de los objetivos y los requerimientos del negocio

Es importante considerar que la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información, ITIL por sus siglas en inglés, define la importancia de las personas como factor clave en el proceso de la entrega de servicios informáticos, en su marco de las “4P” de ITIL (Personas, Procesos, Partners, Productos). Justamente esta guía de referencia nace como una recopilación de buenas prácticas producto de los problemas que enfrentaron empresas y organismos británicos.

La actividad de cierre del proyecto o Plan Financiero, permitió entregar el último acercamiento a la realidad con la elaboración de un flujo de caja que permitió incluir todas las variables económicas en juego para determinar el valor de la inversión en valor actual para el horizonte de evaluación. Así mismo, se realizó la simulación del proyecto para diferentes escenarios posibles en la realidad, favorables y desfavorables. Esto permitió obtener indicadores financieros positivos para el proyecto como es un VAN de \$21.488.441, una Tasa de Retorno de la Inversión de un 15% y un Período de Recuperación del Capital de 4 años. Estos indicadores definen la rentabilidad del negocio, comenzando por el VAN positivo y la TIR superior a la tasa de interés entregada por cualquier banco, lo que permite decidir realizar la inversión del dinero antes que, por ejemplo, dejar el dinero en un depósito a plazo. Esto terminó por demostrar no sólo la realización del modelo de negocios, sino que además la factibilidad económica de éste.

Se concluye que, en base a los objetivos definidos para la Memoria de Título, éstos fueron cumplidos de manera satisfactoria. En parte por la utilización de una metodología para desarrollar las fases del Plan de Negocios, clara y bien establecida que guió el camino hacia el éxito del proyecto. A pesar de este éxito teórico del proyecto, sólo podrá ser comprobado al llevar esta idea a la realidad donde efectivamente se pondrán prueba las bases del modelo, en medio de hostilidad de los rivales, la variabilidad del mercado, y la lucha por sobrevivir en una industria en crecimiento pero muy competitiva.

En el futuro se proyecta la creación de nuevas plazas de trabajo dentro de la empresa, y seguir adaptando el uso de las ventajas del *Coaching* en el entendimiento de las necesidades del cliente para entregar un servicio que permita satisfacer realmente sus necesidades de él. Además, se pretende potenciar aún más a la empresa para llevarla al liderazgo en temas de innovación de procesos para la entrega de asesorías integrales en TI.

Lo anterior se afirma en la base de que, según la evaluación financiera, se logró establecer que la rentabilidad alcanzada durante los últimos períodos de evaluación, permite visualizar que la rentabilidad seguirá en la misma senda conforme la demanda se mantenga también en un nivel creciente, pero eso depende de la capacidad en la gestión del negocio que tengan los líderes de la empresa para guiar el progreso de ésta.

Fue en la búsqueda de soluciones para cumplir con la promesa de entregar proyectos que ayudaran a satisfacer la necesidad actual de las empresas por contar con tecnologías para facilitar sus actividades diarias o la concreción de sus objetivos, que surgió la idea del *Coaching*. La factibilidad de poder mejorar el entendimiento de los reales problemas del cliente, y conocer de mejor manera la realidad que vive en su negocio para desarrollar herramientas de utilidad, permite mostrar que las soluciones van más allá del campo de especialidad en el cual se abordan los problemas.

Por lo tanto, en muchas ocasiones las soluciones se encuentran en campos diametralmente opuestos, como en este caso, pero es en temáticas como ésta donde se pone a prueba la capacidad de la Ingeniería Civil, para integrar los componentes que sean necesarios con el único objetivo de crear o adaptar herramientas para disponer de soluciones que permitan resolver problemas propios de las personas y su interacción con el mundo que las rodea.

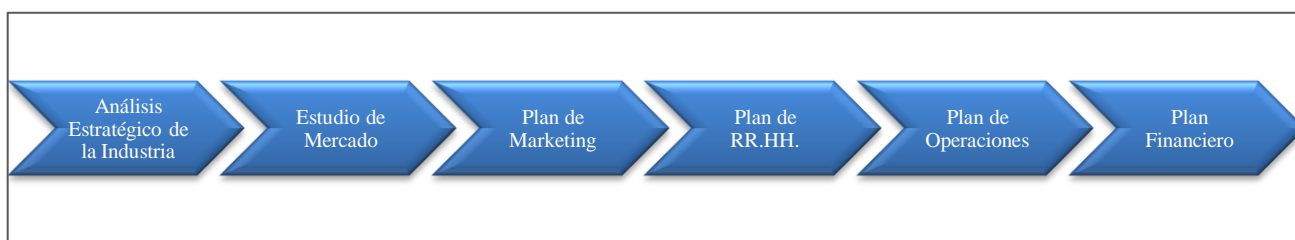
# Gestión del Proyecto

A continuación se describen puntos que muestran cómo se llevo a cabo la ejecución del proyecto de Memoria de Título, consistente en la elaboración de un Plan de Negocios para una empresa de asesoría informática. Estos datos fueron recopilados durante el proceso de desarrollo del proyecto y refleja la gestión del tiempo, los riesgos, las actividades, entre otros.

## Metodología de Trabajo

Para la concreción del Plan de Negocios, se usó como base la metodología propuesta en la Memoria “*Plan de Negocios para una Consultora en Rediseño de Procesos*” (Serra Espinoza, Abril, 2009). También se usó como guía el documento “*Guía para la Creación de Empresas*” (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias - Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2005). Además, como marco referencial internacional se utilizó el documento “How to Write a Great Business Plan” publicado por Harvard *Business Review* (Sahlman, 1997).

Figura 19: Metodología de trabajo



Elaboración propia basada en la Memoria: “*Plan de Negocios para una Consultora en Rediseño de Procesos*”

Las etapas se describen brevemente a continuación:

- 1) **Análisis Estratégico de la Industria:** Este análisis permitió conocer las principales características de la industria a la cual se pretende ingresar. Esta actividad consideró dos frentes: El medio externo, donde fue posible visualizar el atractivo de la industria junto con las oportunidades y amenazas que se presentan para el negocio. Y el medio interno, que permitió determinar las fortalezas y debilidades del negocio para hallar ventajas competitivas. Como herramientas se usó el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter<sup>21</sup>, y el Análisis de la Cadena de Valor de Porter.
- 2) **Estudio de Mercado:** Este estudio tuvo como finalidad establecer con claridad el Mercado Objetivo al que se pretende llegar, analizar a la competencia, identificar necesidades, conocer el uso de tecnología en empresas PYME, entre otros. Para lograr esta etapa del proyecto, se utilizaron principalmente dos herramientas: La Encuesta a empresas dedicadas al comercio minorista en la Región Metropolitana, y La Entrevista a especialistas en temas de tecnología para PYMES y *Coaching*. Los resultados de este estudio y el análisis realizado en la etapa anterior, permitieron reunir antecedentes e información para realizar los planes siguientes.
- 3) **Plan de Marketing:** En base a la información obtenida en el Estudio de Mercado, se definió una estrategia de marketing para ofrecer los servicios y/o productos al mercado con la promoción adecuada para el segmento escogido de empresas (comercio minorista). En este plan se ideó el Marketing Estratégico y Marketing Mix. Con esto se diseñó la imagen de la empresa, su propuesta de valor, los productos o servicios y los precios.
- 4) **Plan de Recursos Humanos:** Esta etapa describió la creación de la estructura organizacional de recursos humanos para determinar los elementos relacionados con la política del personal. Se definieron los perfiles junto a una descripción de las habilidades necesarias para los cargos dentro la empresa, los sueldos, y los criterios de contratación del personal. Se estableció un período de puesta en marcha, donde se ha apostado por una estrategia conservadora para buscar el éxito del negocio durante los primeros períodos de existencia, y una etapa de consolidación donde se procurará expandir el negocio apostando a un aumento de las ventas, lo que permitirá la contratación de una mayor cantidad de personal y una mejora de las condiciones salariales para los empleados.

---

<sup>21</sup> Michael Porter, economista estadounidense, especialista en gestión y administración de empresas. Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard.

- 5) **Plan de Operaciones:** Esta fase describe los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la entrega de los servicios a los clientes. Este plan se dividió en tres secciones:
- **Productos o Servicios:** Descripción de los productos o servicios.
  - **Procesos:** Identificación de los procesos relevantes que son necesarios para la operación de la empresa y la mejora continua de los servicios.
  - **Metodología de Trabajo:** Adaptación de una metodología basada en el uso del *Coaching* para llevar a cabo el proceso de asesoría a un cliente.

Dentro de este plan se abordó la operación de la empresa bajo las buenas prácticas de ITIL, cuyos instructivos sirven para que el personal de una empresa de servicio informáticos opere de una manera ordenada y estructurada para asegurar los estándares de calidad ofrecidos por el servicio.

- 6) **Plan Financiero:** En este plan se analizó la información necesaria de tipo económico-financiera para determinar la viabilidad del proyecto. Se usó como herramienta una estructura de Flujo de Caja que permitió conocer los principales indicadores financieros (VAN - TIR) para el proyecto dentro de un horizonte de evaluación de 5 años. También se realizaron análisis de sensibilidad para diferentes escenarios posibles, según los cambios sobre variables económicas como el precio de los servicios, el sueldo del personal, la demanda, y la tasa de descuento del proyecto.

## **Análisis de Actividades del Proyecto**

Como se menciona en el punto anterior el proyecto fue realizado siguiendo una metodología compuesta de seis actividades generales. Cada una de ellas se compone de actividades menores que permitieron lograr desarrollar el proyecto en su completitud.

La exigencia principal, en cuanto a horas de trabajo para el proyecto, era de un desarrollo mínimo de 600 horas. El proyecto completo fue estimado para ser desarrollado en 625 horas de trabajo aproximadas, sin embargo su desarrollo real tomó 542 horas.

A continuación se detallan las actividades que se realizaron a nivel de gestión de proyecto y a nivel de ejecución del Plan de Negocios. También se mostrará gráficamente la diferencia entre el trabajo estimado y el trabajo real, junto a las razones que generaron esta diferencia a favor del proyecto.

## **Actividades de Gestión**

Estas actividades engloban al proyecto y se encuentran en un nivel superior con respecto a las actividades propias de Plan de Negocios, puesto que abordan actividades de preparación de la propuesta del proyecto, actividades de seguimiento de seguimiento y control, y actividades de cierre del proyecto.

Las primeras actividades inician el proyecto con la presentación de la propuesta del mismo ante la comisión evaluadora conformada por profesores de la Escuela de Informática de la Universidad Andrés Bello. Las tareas realizadas se enfocaron en la búsqueda de fuentes de información para poder identificar un problema o necesidad que abordar con el proyecto, la selección de un tema a tratar, el análisis de la factibilidad, el análisis de la relevancia del trabajo a realizar, la fundamentación del proyecto, los recursos requeridos, entre otros.(Ver Anexo 18).

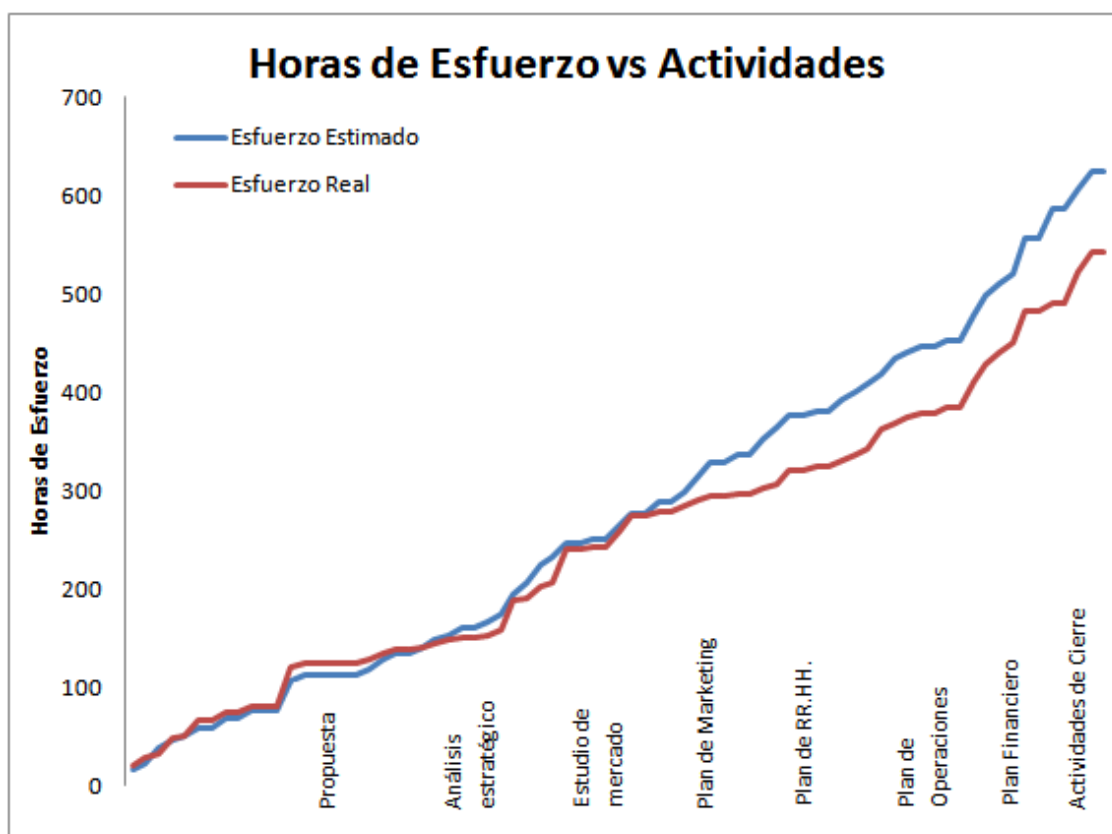
Las actividades de control y seguimiento del proyecto consisten en la revisión de la planificación del proyecto para mantener el trabajo dentro de los márgenes de tiempo correctos, reuniones con el profesor guía para revisar los objetivos y el cumplimiento de ellos, y el análisis continuo sobre los riesgos del proyecto para gestionar el posible impacto sobre éste. Estas actividades se realizaron de manera transversal durante todo el proyecto. Por último, las actividades de cierre abordaron la elaboración del documento final de Memoria de Título y el proceso de conclusión del proyecto previo a la presentación de defensa de la Memoria frente a la Comisión Evaluadora.

## **Actividades de Ejecución del Plan de Negocios**

Las actividades de ejecución permitieron completar los seis planes y estudios que componen el Plan de Negocios expuesto en esta Memoria. Estos seis planes se subdividieron una serie de actividades de menor duración y cabe destacar que durante todo el proyecto se contempló la continua revisión por parte del Profesor Guía (Sr. Mario Herrera). Los hitos principales fueron fijados al término de cada uno de los seis planes y estudios. Dentro de cada uno de estos planes se fijaron hitos menores en el envío del Plan al Profesor Guía para su revisión y en la publicación de un entregable para cada Plan o Estudio.

En el siguiente gráfico es posible apreciar la curva de desarrollo del proyecto de acuerdo a las horas de trabajo planificadas, y también se observa la diferencia entre el trabajo estimado y el trabajo real dedicado a desarrollar cada uno de los Planes que componen el Plan de Negocios de esta Memoria.

Gráfico 22: Relación horas de esfuerzo versus actividades



Fuente: Elaboración propia

Durante el desarrollo del proyecto y como puede visualizarse en el gráfico, los principales atrasos ocurrieron durante el desarrollo de la propuesta del proyecto, en los inicios del Análisis Estratégico y en algunas actividades del Estudio de Mercado (realización de la Encuesta y la elaboración del informe de resultados del estudio).

El primer atraso se debió al análisis requerido de la industria a abordar para evaluar la factibilidad de presentar el proyecto en la propuesta. La extensión de este análisis resultó ser mayor a lo estimado debido a la búsqueda y estudio de fuentes de información estadísticas que permitieran fundamentar la concreción del proyecto. Este atraso tuvo un impacto sobre el inicio de la elaboración del Plan de Negocio, retrasando la ejecución del análisis externo de la Industria dentro del marco de Análisis Estratégico de la Industria.



El segundo punto crítico se presentó en el Estudio de Mercado, específicamente en la toma de encuestas para la muestra seleccionada. Este atraso, a pesar de estar previsto como un riesgo para esta etapa, se produjo por un factor poco administrable proveniente de las muestras. Para que una muestra fuese válida, se debía encuestar a un dueño de una negocio PYME o a una persona con capacidad de tomar decisiones financieras sobre el negocio y en muchas ocasiones no fue posible tomar la encuesta a estas personas puesto que no se encontraban en el negocio, lo que obligó a buscar aleatoriamente otro establecimiento. La demora en completar la totalidad de las encuestas programadas, tuvo su consecuencia en el cierre del informe de resultados del Estudio de Mercado. Las curvas del gráfico reflejan esto cuando el trabajo real (rojo) se acerca estrechamente al trabajo estimado (azul) durante el tiempo destinado al Estudio de Mercado.

El tiempo de atraso de las actividades comentadas anteriormente, fue compensado con una optimización del tiempo dedicado al trabajo y a una disminución de factores externos que pudieran afectar al resto de las etapas del proyecto. Por ello puede observarse en el gráfico que, a partir del Plan de Marketing, las curvas se separan favorablemente para el proyecto –la curva de trabajo real debe ser menor o igual al trabajo estimado-, ya que la duración de cada tarea se redujo aproximadamente entre un 10% a un 15% en comparación a la duración planificada. El total de las actividades con su respectivo esfuerzo puede verse en el Anexo 19

## Principales Riesgos Identificados en el Proyecto

Basado en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2008), un riesgo es: “*Un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto*”. La gestión de riesgos para el proyecto se realizó considerando los aspectos de:

- Impacto: nivel de afección del riesgo en el proyecto. Puede ser: Bajo, Medio, Alto
- Probabilidad de ocurrencia
- Razones
- Mitigación
- Contingencia

<b>Riesgo 1</b>	Retraso del proyecto por errores en la estimación de creación de planes
Impacto	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Alta
Razones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la complejidad de los planes</li><li>• Inclusión de ítems no identificados inicialmente</li></ul>
Mitigación	Analizar previamente la estructura de los planes para asegurar que se encuentren cubiertos todos los puntos necesarios para concluir los planes
Contingencia	En caso de ocurrencia, se eliminará el exceso de detalle en la elaboración de los planes y se mantendrá una estructura que permita cumplir con los estándares necesarios para los planes

<b>Riesgo 2</b>	Reuniones con profesor guía
Impacto	Bajo
Probabilidad de Ocurrencia	Bajo
Razones	Debido a la actual ocupación del profesor, es posible que se aplacen las reuniones fijadas para desarrollar puntos del proceso
Mitigación	Establecer con anterioridad las reuniones, procurando agendarlas para cuando la carga laboral no sea elevada
Contingencia	En caso de ocurrencia, se reprogramarán las reuniones a la fecha más cercana posible

<b>Riesgo 3</b>	Disminución de horas de esfuerzo dedicadas a la realización del proyecto
Impacto	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Media
Razones	Otros compromisos curriculares de la Universidad, pueden restringirse las horas dedicadas al proyecto.
Mitigación	Establecer una adecuada planificación del tiempo, que permita el desarrollo de todas las actividades en los tiempos exigidos
Contingencia	En caso de ocurrencia, se deben usar horas dedicadas a otras actividades de uso personal en el desarrollo de tareas propias del proyecto

<b>Riesgo 4</b>	Cambio en el mercado que haga perder atractivo en iniciativa de negocio propuesta
Impacto	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Baja
Razones	Generado por un cambio en las variables políticas, económicas, sociales o tecnológicas en el macro entorno del proyecto
Mitigación	Realizar un buen análisis de la industria que permita prever algún cambio en la tendencia del mercado
Contingencia	Alinear los objetivos específicos del proyecto hacia la nueva tendencia

<b>Riesgo 5</b>	Retraso de etapa Estudio de Mercado por entrevistas con expertos.
Impacto	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Media
Razones	Cambios de horarios o aplazamientos de fechas de reuniones agendadas por factores externos Poco interés por participar del proyecto, lo que no permite establecer reuniones para entrevistar a estas personas.
Mitigación	Agendar reuniones a conveniencia de los entrevistados. Motivar a los entrevistados con la participación y la entrega de obsequios.
Contingencia	En el caso de aplazarse las entrevistas, se agendarán en la fecha más cercana posible mientras se trabaja en otras partes del estudio. Si no existe interés de participar o imposibilidad de conseguir entrevistados, se procederá a usar datos secundarios presenten en documentos con la finalidad de obtener información sobre los objetivos de investigación.

<b>Riesgo 6</b>	Retraso del proyecto por lentitud en toma de muestras para encuesta
Impacto	Medio
Probabilidad de Ocurrencia	Alta
Razones	Muestra escogida demasiado grande, por lo que el proceso de toma de encuesta, puede demorarse más de lo previsto
Mitigación	Escoger una muestra pequeña que sea identificativa para la problemática en base a criterios estadísticos
Contingencia	De ocurrir el problema, se hace fundamental recalcular el número de la muestra para acortar el período de toma de la encuesta y así disminuir el tiempo de atraso

<b>Riesgo 7</b>	Análisis financiero poco favorable para la realización del proyecto. (Resultado observable en Flujo de Caja)
Impacto	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Alta
Razones	Debido a un incorrecto planteamiento del modelo de negocios, es posible que el proyecto no sea atractivo económicamente
Mitigación	Definir servicios innovadores que permitan lograr una buena utilidad, disminuir los costos fijos y la inversión inicial, entre otras estrategias
Contingencia	En caso de ocurrir, es necesario idear nuevas formas de disminución de costos, y nuevos productos para hacer más rentable la idea de negocios.

<b>Riesgo 8</b>	Definir ampliamente el alcance del proyecto
Impacto	Alto
Probabilidad de Ocurrencia	Alta
Razones	Debido a una falta de investigación en el tema propuesto, puede plantearse un alcance demasiado amplio que signifique sobrepasar las horas de trabajo requeridas
Mitigación	Realizar una adecuada revisión bibliográfica que permita definir adecuadamente lo que se desea lograr con el proyecto. Además es necesario llevar un control sobre el cronograma para realizar las tareas en el tiempo proyectado
Contingencia	En caso de ocurrencia, se debe revisar el análisis de alcance para realinearlos con las horas de esfuerzo indicadas en el cronograma

## Bibliografía

- Arellano Surjan, H.** (mayo, 2009). *Plan de Negocios para una Consultora TI Enfocada en la Industria Aeronáutica Latinoamericana* (Tesis para optar al grado de Magister en Gestión para la Globalización ed.). Santiago, Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Cámara de Comercio de Santiago, Centro de Estudios de la Economía Digital.** (2009). *La Economía Digital en Chile 2009*. Santiago, Chile.
- Celaya, J.** (2008). *La Empresa en la Web 2.0* (Primera edición ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Centro de Estudios de la Economía Digital.** (2009). *La Economía Digital en Chile*. Santiago, Chile: Cámara de Comercio de Santiago.
- Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile.** (Septiembre, 2010). *Estudio Nacional sobre Tecnología de Información*. Reporte Anual de Recursos Humanos, Tecnología y Gestión TI, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica.** (2009). *Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información (ENTI) 2009*. (J. C. Arriagada, Ed.) Recuperado el 23 de Mayo de 2011, de <<http://www.cetiuc.cl/estudios/enti-2009>>
- Chiavenato, I.** (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta edición ed.). McGraw-Hill.
- Comité de Ministros Desarrollo Digital.** (Diciembre de 2007). *Observatorio de Tecnologías de Información y Comunicaciones*. (S. d. Chile, Ed.) Recuperado el 10 de mayo de 2011, de Estrategia Digital Chile 2007 - 2012: <<http://www.agendadigital.cl/documento/estrategia-digital-chile-2007-2012>>
- Coronado Villagrán, M. d.** (Octubre, 2004). *Propuesta de una Metodología de Coaching como Estrategia Organizacional* (Tesis ed.). Guatemala: Universidad Francisco Marroquín, Departamento de Psicología.
- Creane, T.** (1998). *The heart of coaching*. San Diego, California: Fta Press.
- Diario Financiero.** (Enero de 2010). *Proyección de crecimiento para Pymes Chile*. Recuperado el 12 de Junio de 2011, de <[http://www.df.cl/cautela-en-las-pyme-mayoria-preve-crecimiento-de-entre-3-y-4-5-para-el-proximo-ano/prontus\\_df/2011-11-25/232025.html](http://www.df.cl/cautela-en-las-pyme-mayoria-preve-crecimiento-de-entre-3-y-4-5-para-el-proximo-ano/prontus_df/2011-11-25/232025.html)>
- eGovernment for Development.** (s.f.). Recuperado el 3 de Noviembre de 2011, de sitio web de eGovernment for Development: Success and Failure in eGovernment Projects: <<http://www.egov4dev.org/success/>>

- Fischer de la Vega, L., & Navarro Vega, A.** (1996). *Introducción a la Investigación de Mercados* (Tercera edición ed.). McGraw Hill.
- Gobierno de Chile.** (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2011, de CORFO: <<http://www.corfo.cl>>
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A.** (2005). *Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson Educación.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D.** (2004). *Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante* (Segunda edición ed.). Mc Graw Hill.
- Horne Van, J., & Wachowicz, J.** (1994). *Fundamentos de Administración Financiera* (Octava edición ed.). Estados Unidos: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias - Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias.** (2005). *Guía para la Creación de Empresas*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de <http://www.guia.ceei.es/>
- Instituto Nacional de Estadísticas.** (s.f.). Recuperado el 16 de Mayo de 2011, de INE: <<http://www.ine.cl>>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE).** (mayo de 2008). Recuperado el 15 de mayo de 2011, de Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas Año 2006: <[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/pymes/pymes.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pymes.php)>
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta edición ed.). Pearson Educación.
- Lambin, J.-J.** (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: Esic.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., & Huete, L.** (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos* (Primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.** (Diciembre de 2010). *Observatorio Empresas*. (D. d. Centro de Micro Datos, Ed.) Recuperado el 27 de mayo de 2011, de Primera Encuesta Longitudinal de Empresas: <<http://www.observatorioempresas.cl/Encuesta/Detalle.aspx>>
- Oficina de Comercio Gubernamental en el Reino Unido.** (2010). *Fundamentos de ITIL V3* (Cuarta edición ed.). OGC.
- Olalla, J.** (1998). *Mente, Cuerpo y Espíritu del Coaching. Conferencia de Liderazgo en la Universidad de Maryland*, (pág. 21). Estados Unidos.
- Ortiz de Zárate, M.** (2010). *Psicología y Coaching: Marco General, las Diferentes Escuelas*. *Revista Capital Humano* (243), 56-68.
- Perea Rivera, J. L.** (2006). *Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una Perspectiva Global*. *Revista IIPSI (Instituto de Investigaciones Psicológicas, Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos)*, IX (1), 109-122.

- Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC) - Centro de Estudios de la Economía Digital; Cámara de Comercio de Santiago.** (Junio de 2008). *Observatorio de Tecnologías de Información y Comunicaciones*. (P. U. (PUC), Ed.) Recuperado el 16 de mayo de 2011, de La empresa chilena en la economía de la información: Principales Resultados de la Segunda Encuesta BIT- Chile 2007: <<http://www.observatoriotic.gob.cl/documento/la-empresa-chilena-en-la-economia-de-la-informacion-principales-resultados-de-la-segunda-e>>
- Porter, M.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Primera Edición ed.). New York, EE.UU.: The Free Press.
- Project Management Institute, I.** (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (4ta ed.). Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU.
- Ramírez Bravo, P., & Donoso Jaurés, F.** (2006). *Metodología ITIL: Descripción, Funcionamiento y Aplicaciones*. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.
- Rojas, A., & Fernandez, J.** (1998). *Investigar Mediante Encuestas: Fundamentos Teóricos y Aspectos Prácticos* (Primera edición ed.). Madrid: Editorial Síntesis.
- Sahlman, W.** (1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review* , 99-108.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.** (1995). *El Plan de Marketing en la Práctica* (Segunda edición ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Searle, J.** (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press.
- Serra Espinoza, M.** (Abril, 2009). *Plan de Negocios para una Consultora en Rediseño de Procesos* (Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial ed.). Santiago, Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Subsecretaría de Economía del Gobierno de Chile.** (2006). *Acceso y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas Chilenas*. Estudio, Subsecretaría de Economía del Gobierno de Chile, Santiago.
- The Standih Group.** (s.f.). Recuperado el 3 de Noviembre de 2011, de sitio web de The Standih Group: <<http://blog.standishgroup.com/>>



# Anexos

## Anexo 1. Solicitud de Formal de Información según Ley de Transparencia N° 20.285



### ENTREGA PARCIAL DE INFORMACIÓN

**DIEGO ALONSO CARRASCO ROBLES**  
RUT N° 16.661.795-2

Santiago,

13 JUL. 2011

**RESOLUCIÓN EX. SII N° 2625, VISTOS:** La Ley N° 20.285, sobre acceso a la información pública; las facultades del Director del Servicio, contenidas en los Arts. 6° y 7° de la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos, DFL N° 7 de 1980 del Ministerio de Hacienda; Art. 9 de la misma ley; lo establecido en el Art. 6° letra A, 35 y 66 y siguientes del Código Tributario, contenido en el Art. 1° del D.L. N° 830 de 1974, el D.F.L. N° 3, de Hacienda, de 1969, que crea el Rol Único Tributario y establece normas para su aplicación, la Circular SII N° 31 de 2007 y la Res. Ex. N° 58 de 24 de abril de 2009.

### CONSIDERANDO:

- 1°. Que, el Art. 10 de la Ley N° 20.285 indica que toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece dicha ley. El acceso a la información comprende el derecho de acceder a las informaciones contenidas en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como a toda información elaborada con presupuesto público, cualquiera sea el formato o soporte en que se contenga, salvo las excepciones legales.
- 2°. Que, el Art. 14 de la misma Ley N° 20.285, establece que los jefes de servicio deben pronunciarse sobre las solicitudes de acceso a la información, sea entregando la información solicitada o negándose a ello, en un plazo máximo de veinte días hábiles, contado desde la recepción de la solicitud. Señala, además, que este plazo podrá ser prorrogado excepcionalmente por otros diez días hábiles, cuando existan circunstancias que hagan difícil reunir la información solicitada.
- 3°. Que, de acuerdo a Resolución Ex. N° 58, de fecha 24 de abril de 2009, emitida por el Director de este Servicio, se encargó a los Jefes de Departamento Subdirección del Servicio pronunciarse sobre la pertinencia de acceder a las solicitudes de información que se presenten ante la Dirección Nacional del Servicio de acuerdo al Art. 14 de la Ley N° 20.285.
- 4°. Que, conforme al Art. 5 de la Ley N° 20.285, *"En virtud del principio de transparencia de la función pública, los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación, son públicos, salvo las excepciones que establece esta ley y las previstas en otras leyes de quórum calificado."/* Asimismo, *es pública la información elaborada con presupuesto público y toda otra información que obre en poder de los órganos de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas."*
- 5°. Que, asimismo, el Art. 15 de la Ley N° 20.285, prescribe que *"cuando la información solicitada esté permanentemente a disposición del público, o lo esté en medios impresos tales como libros, compendios, folletos, archivos públicos de la Administración, así como también en formatos electrónicos disponibles en internet o en cualquier otro medio, se comunicará al solicitante la fuente, el lugar y la forma en que puede tener acceso a dicha información, con lo cual se entenderá que la Administración ha cumplido con su obligación de informar."*
- 6°. Que, por su parte, el Art. 2, letra f) de la Ley N° 19.628, define como datos de carácter personal o datos personales *"los relativos a cualquier información concerniente a personas naturales, identificadas o identificables"*, los que de acuerdo al Art. 4 del mismo cuerpo legal, sólo pueden ser tratados cuando el titular de los datos consienta expresamente en ello o cuando los datos personales provengan o recolecten de fuentes accesibles al público.

- 7°. Que, en virtud de la solicitud de acceso a la información pública-Ley 20.285, folio AE006W50002895, presentada con fecha 20 de junio de 2011, el peticionario **DIEGO ALONSO CARRASCO ROBLES, RUT N° 16.661.795-2**, señala: *"Actualmente realizo la Memoria de Título para Ing. Civil en Inf. en la U. Andrés Bello, por lo que requiero el listado de empresas (rut, razon social y email) ubicadas en la Región Metropolitana que posean códigos de actividad económica: 722000 y 726000. /Estos datos son de vital importancia para la realización de una investigación de mercado dentro de mi proyecto."* [sic].
- 8°. Que, como es posible de advertir, la petición de acceso se refiere a "empresas", actividades que pueden ser desarrolladas por contribuyentes personas naturales o jurídicas, lo que a la luz de lo preceptuado en la Ley N° 19.628 sobre protección a la vida privada, según se consignó en el punto 5° precedente, obliga a dividir la información susceptible de ser proporcionada, pues los datos en poder del Servicio de Impuestos Internos, relativos a su RUT, nombre y actividad económica de personas naturales constituyen datos personales que no pueden ser transmitidos sin autorización expresa de su titular.
- 9°. Que, en cambio, tratándose de personas jurídicas, corresponde proporcionar en listado adjunto el RUT de los contribuyentes que efectúen las empresas cuyos códigos de actividad económica corresponden a los que motivan la consulta, dando así cumplimiento a lo prescrito en el Art. 11 letra e) de la Ley N° 20.285. Con los RUT señalados Ud. puede efectuar la consulta a través del sitio de Internet del Servicio ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)), link "situación tributaria de terceros", disponible en la dirección: <https://zeus.sii.cl/cvc/stc/stc.html>, a través de la cual podrá obtener la razón social de los contribuyentes informados, entre otros datos referidos a la situación tributaria de los mismos. Al respecto y de acuerdo al Art. 15 del mismo cuerpo legal, se entiende cumplida en esta parte la entrega de la información solicitada.
- 10°. Que, en cuanto a las direcciones de correo electrónico, cumple informar que el Servicio de Impuestos Internos dentro de sus competencias y funciones legales, no recopila, ni trata dicha información, la cual es proporcionada sin obligación legal por los contribuyentes, razón por la cual se configura la situación prevista en el Art. 13 de la Ley N° 20.285. Por lo anterior, dicha información no se encuentra validada, ordenada ni sistematizada, lo que impide asociarla con certeza a un RUT determinado, existiendo además muchos casos en que la dirección electrónica corresponde a terceros y personas naturales (contadores y asesores) distintos de la contribuyente persona jurídica, lo que conlleva un riesgo manifiesto de infringir la privacidad de esas personas naturales en el evento de proporcionar tal información en esas circunstancias. Esto último, configuraría en su caso, la causal del Art. 21 N° 2 de la Ley N° 20.285.

**RESUELVO:**

**HA LUGAR EN PARTE A LA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA-LEY 20.285**, realizada por el peticionario **DIEGO ALONSO CARRASCO ROBLES, RUT N° 16.661.795-2**, en virtud de lo dispuesto en los Arts. 5, 10, 11 letra e), 13, 15 y 21 N° 2, todos de la Ley N° 20.285, y Art. 4 de la Ley N° 19.628, de acuerdo a lo señalado en la parte considerativa de la presente resolución.

**ANÓTESE Y NOTIFÍQUESE**

**"POR ORDEN DEL DIRECTOR"**

**LUCIO MARTÍNEZ CISTERNAS**  
**ABOGADO**  
**SUBDIRECTOR JURÍDICO (S)**

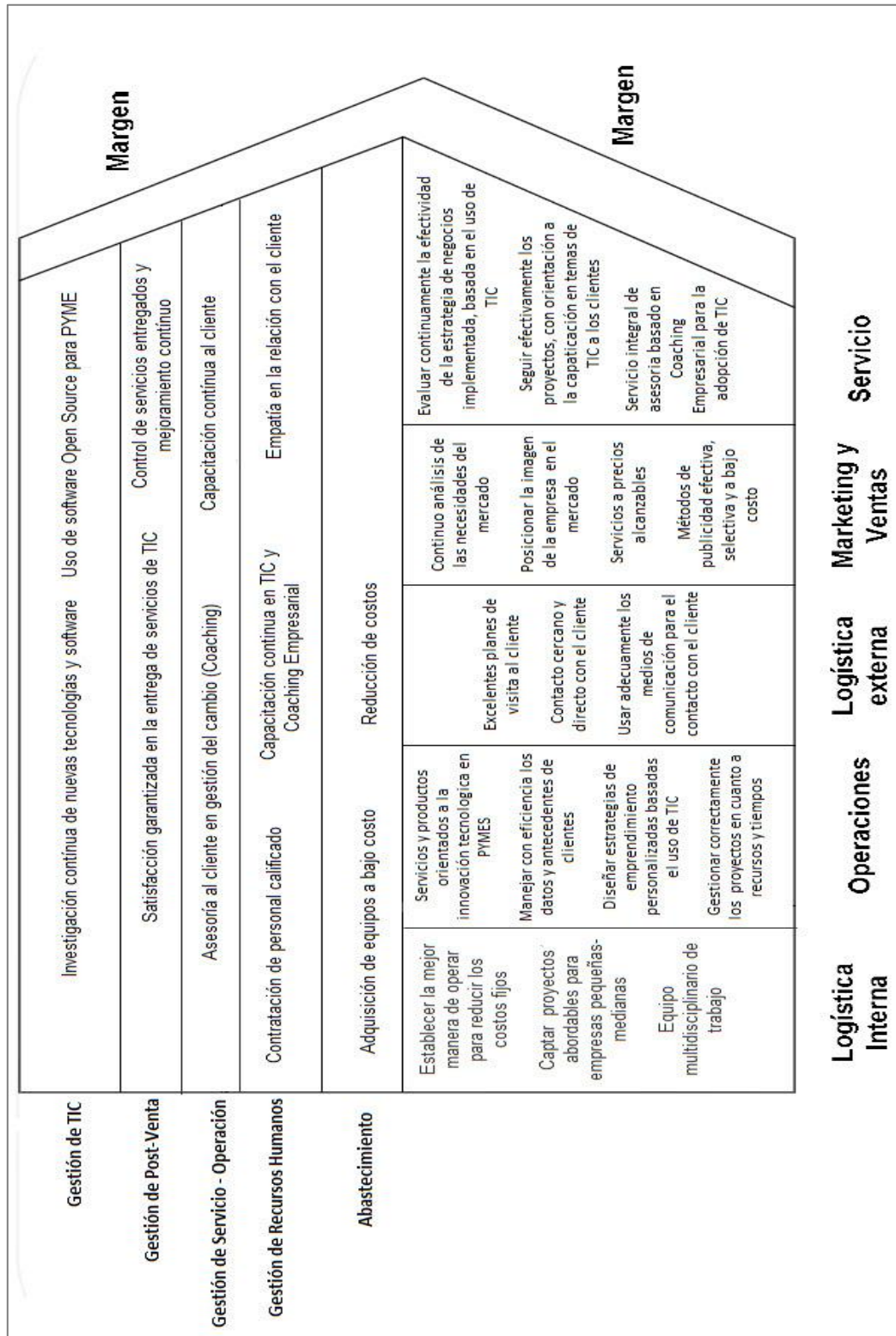


## Anexo 2. Cuadro Comparativo de Soluciones de Gestión Informática

Herramienta de Gestión	Módulos disponibles	Incluye	Precio
DEFONTANA Genesis ERP PYME	Facturación	3 usuarios	<b>3.9 UF mensual</b>
	Compras	10 sesiones de capacitación	
	Contabilidad	Soporte presencial y virtual en Chile	
	Tesorería		
	Remuneraciones		
SAP Bussines One	Finanzas	Acceso a usuario acorde a las características de la empresa, previa evaluación	<b>A evaluar de acuerdo a requerimientos del cliente</b>
	Ventas	Capacitación a todos los usuarios	
	Servicio	Soporte del líder mundial en soluciones de software ERP	
	Compras	Otras funciones se entregan de acuerdo a empresa a implementar	
	Inventario		
	Fabricación		
Kubbos ERP	Facturación	10 usuarios	<b>59 Euros por mes</b>
	Ventas	Almacenamiento de 5 GB	
	Compras	Soporte Básico vía web por 9 Euros mensuales	
	Almacén		
	CRM		
	Administración		
FlexLine ERP	Gestión	Compatibilidad con Windows 7	<b>\$3.000.000 Anual aprox.</b>
	Contabilidad	Interfaz amigable al usuario	
	Comercial	Integración con otros sistemas en la empresa	
	Producción	Capacitación	
	Tesorería		
	RRHH		
	CRM		

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Cadena de Valor de Porter para la Empresa



## Anexo 4. Cuadro Comparativo de Tipos de Diseños Investigativos Posibles

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	INVESTIGACIÓN CAUSAL
Recolección de datos mediante un formato no estructurado o procesos informales de interpretación	Métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros que describan las características actuales de una población objetivo definida	Recolección de datos puros para preparar modelos de relaciones causales entre 2 o más variables de mercado (producto, mercado, etc.)
Aplica para clasificar problema o oportunidades de negocio	Aplica para cuando los objetivos generales requieren relacionar los fenómenos actuales del mercado con futuras variables de Marketing	Aplica para cuando los objetivos del estudio incluyen necesidades de entender las razones de comportamiento de fenómenos de mercado
Es de carácter más intuitivo y de observación	No pretende hallar el "porqué" de un problema de investigación, sino responde a las preguntas: "cómo, quién, qué, cuándo y dónde"	Complejo de realizar, alto costo de implementación y de lenta ejecución
Ej.: Entrevista de profundidad, grupos focales y estudios piloto.	Ej.: Encuestas de satisfacción y encuestas de mercado	Ej.: Diseño experimental de pruebas con el cliente

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del libro "Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante"

## Anexo 5. Cuadro Comparativo de Herramientas Cualitativas

Característica	ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	ENTREVISTA A GRUPO FOCAL
Definición	Proceso formal en el que un entrevistador preparado formula al sujeto preguntas semi-estructuradas en un encuentro personal	Proceso formalizado de reunir a un grupo pequeño de personas para que tengan una discusión o debate libre sobre un tema
Objetivos	Descubrir nociones preliminares sobre pensamientos del sujeto sobre un tema	Obtener datos para definir o redefinir un problema de Marketing
	Hacer que el entrevistado comunique tanto como sea posible sus conocimientos y conducta hacia determinado tema	Revelar necesidades, deseos, actitudes y percepciones de los consumidores sobre servicios, productos o prácticas
	Aprovechar la experiencia del sujeto sobre el tema para obtener información relevante para la creación de productos o servicios	Generar ideas nuevas sobre productos, servicios o métodos de atención al cliente
Ventajas	Flexibilidad para preguntar y reunir datos sobre una amplia variedad de temas	Obtención de nuevas ideas y pensamientos sobre un tema
	Obtención de gran cantidad de datos	Permite comprender el comportamiento de las personas frente a ciertas situaciones
	Identificar oportunidades de negocio usando la experiencia del entrevistado, ahorrando tiempo y esfuerzo de investigación	Amplitud de temas a tratar
	Mayor probabilidad de lograr concretar una reunión personal	Posibilidad de reunir a personas de diferentes especialidades entorno a un tema
Desventajas	Tendencias emocionales o subjetivas del sujeto que puedan afectar a la entrevista	Considerable costo de preparación y cantidad de recursos requeridos
	Errores en las preguntas por parte del entrevistador	Confiabilidad cuestionable de los datos
	Desviación del tema principal durante la conversación	Sobreexposición de personalidades e imagen entre participantes
	Los datos obtenidos carecen de representación en la población objetivo	Los datos obtenidos carecen de representación en la población objetivo

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del libro “Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Cambiante”

## Anexo 6: Detalle de Encuesta Realizada

Universidad Andrés Bello

### ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del uso de Tecnologías en las empresas y sus beneficios para un proyecto de investigación empresarial.

Responder la totalidad del cuestionario le tomará cerca de 5 minutos.

De antemano muchas gracias por su colaboración.

### **POR FAVOR CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES.**

1) ¿Cuántas personas trabajan en su empresa? (Marque SÓLO una alternativa)

- Entre 1 y 4 personas
- Entre 5 y 50 personas
- Entre 51 y 100 personas
- Entre 101 y 200 personas
- Más de 200 personas

2) Indique con qué herramientas tecnológicas cuenta su empresa (Puede marcar varias alternativas):

- Computador(es). (si ha marcado esta opción, responda lo siguiente)  
¿Cuántos se usan actualmente en su empresa? \_\_\_\_\_
  - Internet
  - Impresora o Escáner
  - Sistemas de seguridad
  - Software de ayuda a la gestión (Sistema de ventas, Manejo de Stock, etc.)
  - No cuento con tecnología
  - Otro (Por favor especifique)
- 

**Sólo si NO cuenta con algún tipo de tecnología en su empresa, responda la siguiente:**

3) ¿Qué afirmación(es) describe(n) mejor su opción de NO usar tecnologías en su negocio?

(Puede marcar varias alternativas)

- No le tengo suficiente confianza a la tecnología
  - No es necesaria para mi negocio
  - Es un gasto demasiado grande para mi empresa
  - No entiendo mucho de estos temas
  - Desconozco cómo usarla en mi negocio
  - Otra opción (Por favor especifique)
-

**SI cuenta con algún tipo de tecnología en su empresa, responda las preguntas 4 y 5. De lo contrario, siga con la pregunta 6.**

4) Al conjunto de herramientas que permiten obtener, administrar o controlar la información de manera automatizada en una empresa se le conoce como: “Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)”.

¿Para qué usa estas herramientas en su negocio actualmente? (Puede marcar varias alternativas)

- Productividad personal (enviar correos electrónicos, redactar documentos, trabajar con planillas de cálculo, manejo de agenda personal, etc.)
- Relacionarme con mis clientes (enviar promociones, recibir consultas, recibir sugerencias, reclamos, servicio de post-venta, etc.).
- Relacionarme con mis proveedores (comprar productos por internet, hacer consultas, etc.)
- Vender productos o servicios (vender por internet, publicar avisos, etc.)
- Administrar mi empresa (controlar el stock de productos, contabilizar las ventas, manejar los datos de mis clientes, manejar mis finanzas, para emitir boletas, etc.)
- Para labores de producción (fabricación de productos automatizada, embalaje de productos, control de calidad, etc.)
- Para otra actividad (Por favor especifique)

---

5) ¿Cómo definiría su experiencia en el uso de tecnologías? (Marque SÓLO una alternativa)

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala. Su uso es muy engorroso o no me ayudan en lo absoluto
- Muy mala, prefiero no usarlas

6) Existen muchos ejemplos de grandes empresarios que nunca han usado tecnologías en sus negocios, ¿Cómo definiría su conocimiento en ésta área? (Marque SÓLO una alternativa)

- Conozco mucho del tema o tengo capacitaciones en el uso de tecnología
- Conozco del tema pero no tengo estudios relacionados a tecnología
- Sólo he escuchado de ellas
- Las he usado pero desconozco todas sus funcionalidades
- No tengo conocimiento en este tema

7) Habrá oído comentar que hoy en día muchas empresas están integrando nuevas tecnologías a sus negocios, ya que estas permiten ahorrar costos, mejorar los servicios que se entregan a los clientes, controlar automáticamente sus finanzas, comprar rápidamente a proveedores entre muchas otras funcionalidades.

¿Qué piensa usted acerca de que las empresas adquieran tecnologías? (Marque SÓLO una alternativa)

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en desacuerdo ni en des acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8) Una Asesoría de Informática es un servicio entregado por una empresa especializada para incluir Tecnologías de Información en algún área de su negocio, lo que permite a las empresas aumentar sus ventas, mejorar la relación con los clientes, ahorrar costos, etc.

¿Cuenta o ha contratado un servicio de este tipo? (Marque SÓLO una alternativa)

- Si
- No



**Responda esta pregunta sólo si NO ha contratado servicios profesionales de asesoría en soluciones informáticas.**

9) ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones representan verdaderas razones para NO contratar servicios de asesoría tecnológica para su empresa? (Puede marcar varias alternativas)

- No conozco estos servicios, falta publicidad
  - Precios muy altos
  - No me dan confianza
  - He oído de malas experiencias
  - No se pueden adaptar a mi empresa
  - No sé cómo funciona el servicio de asesoría
  - No necesito de estos servicios
  - Otro motivo (Por favor especifique)
- 

**Responda las preguntas 10, 11, 12 sólo SI HA CONTRATADO SERVICIOS PROFESIONALES DE INFORMÁTICA**

10) ¿Por qué decidió contratar estos servicios? (Puede marcar varias alternativas)

- Por consejo de empresas amigas
  - Para dar una mejor imagen de mi empresa a los clientes
  - Para tener mayor control de la información
  - Para reducir costos
  - Para aumentar las ventas
  - Otra (Por favor especifique)
- 

11) ¿Cómo eligió a la empresa que contrató? (Puede marcar varias alternativas)

- Por medio de un sitio web
  - Por recomendación de un amigo o cercano
  - Un vendedor se dirigió a usted y le ofreció los servicios
  - Por publicidad en diarios, revistas, Páginas Amarillas u otro similar
  - Por medio de una entidad como CORFO u otra similar
  - Otra (Por favor especifique)
- 

12) ¿Cómo evaluaría a la empresa que le prestó los servicios?

Indique la opción que más le parezca para cada aspecto de la empresa. (Marque una X para cada característica)

Característica	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Calidad del trabajo realizado en su empresa					
Publicidad e imagen de la empresa que prestó los servicios					
Conocimiento de la persona que le vendió los servicios					
Simpatía del vendedor o las personas encargadas de atenderlo					
Inclusión de varias áreas de su empresa en el proyecto tecnológico					

La empresa cambió la manera de hacer las cosas en su negocio
Claridad en los cobros y/o tarifas
Precios convenientes y facilidades de pago
La solución implementada ha mejorado su negocio
Calidad del servicio de post-venta de la empresa que lo asesoró
La empresa le entregó capacitación para aprender a usar las nueva tecnología
Transparencia en la entrega de servicios
Evaluación previa de su empresa y sus conocimientos en el área

**Si usted escogiera una empresa de asesoría para su negocio:**

13) ¿Cómo cree usted que debería ser la empresa que le entregue servicios de asesoría integral en tecnologías, para que sea bueno contratarla? (Marque una X debajo de la opción que más le parezca para cada característica)

Característica	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tener precios accesibles y considerar facilidades de pago					
Entregar una asesoría con procesos transparentes para el cliente					
El cliente puede participar activamente desarrollo de proyectos para su empresa					
Entrega de soporte y mantención de proyectos					
Tener muchos clientes de renombre					
Tener mucha experiencia en área de las tecnologías					
Contar con publicidad en diferentes medios de comunicación					
Responsabilidad en la realización de proyectos					
Empatía con el cliente en la entrega del servicio					
Enseñar al cliente a usar las tecnologías que se entregan					

Evaluar constantemente la estrategia diseñada para el cliente y las tecnologías implementadas

**14)** Una Estrategia de Negocios basada en Tecnologías de Información consiste en usar una serie de técnicas nuevas y aplicar cambios al negocio para lograr sus objetivos en el corto plazo o mediano plazo, usando para ello todas las ventajas de la computación.

¿Estaría interesado en contratar una asesoría integral basada en estrategias de negocios usando tecnologías nuevas para su negocio?

- Si
- No

**15)** ¿En qué actividades le gustaría contar con este tipo de asesoría, y así tener información al instante, automatizada y con mayor control? (Puede marcar varias alternativas)

- Ventas y Marketing
- Compras de insumos
- Inventario
- Contabilidad o Finanzas
- Registro de personal y remuneraciones
- Otra (Por favor especifique)

---

**16)** ¿Cuánto pagaría por un servicio de asesoría integral en diseño de estrategias para contar con Tecnologías de Información que le permitan hacer crecer su empresa?

- Entre \$10.000 y \$99.999
- Entre \$100.000 y \$499.999
- Entre \$500.000 y \$999.999
- Entre \$1.000.000 y \$ 2.000.000
- Más de \$2.000.000

**17)** Escoja la(s) forma(s) de pago que más le acomoden para un proyecto de asesoría informática

- Pago total de los servicios una vez terminado el proyecto (1Pago)
- Pago mensual de los servicios de asesoría (mensualidad por servicio continuo)
- Pago en cuotas una vez terminado el proyecto
- Pago inicial de un pie y cuotas mensuales una vez terminado el proyecto
- Usar medios de pagos como tarjetas de créditos u otros (pago en cuotas)

## Anexo 7. Detalle de Resultados (Tabulación Directa y Cruzada)

Pregunta 1	Número de personas en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
	Entre 1 y 4 personas	36	72,0
	Entre 5 y 10 personas	14	28,0
	Entre 51 y 100 personas	0	0,0
	Entre 101 y 200 personas	0	0,0
	Más de 200 personas	0	0,0
	Total	50	100

Pregunta 2	Herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa	Frecuencia	Porcentaje
	Computadores	41	26,5
	Internet	37	23,9
	Impresora o Escáner	28	18,1
	Sistemas de seguridad	16	10,3
	Software de gestión	27	17,4
	No tiene	4	2,6
	Otro	2	1,3
	Total	155	100

Pregunta 3	Razones de No uso de tecnología	Frecuencia	Porcentaje
	No le tengo suficiente confianza a la tecnología	0	0,0
	No es necesaria para mi negocio	1	16,7
	Es un gasto demasiado grande para mi empresa	1	16,7
	No entiendo mucho de estos temas	1	16,7
	Desconozco cómo usarla en mi negocio	2	33,3
	Otro	1	16,7
	Total	6	100

Pregunta 4	Actividades donde ocupa tecnologías en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
	Productividad personal	36	25,7
	Relacionarme con mis clientes	26	18,6
	Relacionarme con mis proveedores	19	13,6
	Vender productos o servicios por Internet	22	15,7
	Administrar mi empresa	32	22,9
	Para labores de producción	3	2,1
	Otro	2	1,4
	Total	140	100

Pregunta 5	Experiencia en el uso de TI (percepción de satisfacción)	Frecuencia	Porcentaje
	Muy buena	12	26,7
	Buena	22	48,9
	Regular	11	24,4
	Mala	0	0,0
	Muy Mala. Prefiero no usarlas	0	0,0
	Total	45	100

Pregunta 6	Conocimiento en el uso de Tecnologías	Frecuencia	Porcentaje
	Conozco mucho del tema -Tengo estudios en TI	10	20,0
	Conozco del tema-No tengo estudios de TI	19	38,0
	Sólo he escuchado de ellas	2	4,0
	Desconozco todas sus funcionalidades	13	26,0
	No tengo conocimiento en este tema	6	12,0
	Total	50	100

Pregunta 7	Percepción del uso de TI en empresas (Escala Likert)	Frecuencia	Porcentaje
	Muy de acuerdo	30	60,0
	De acuerdo	17	34,0
	En desacuerdo	2	4,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0
	Total	50	100

Pregunta 8	Contratación de servicios de Asesoría en TI	Frecuencia	Porcentaje
	Si	23	46,0
	No	27	54,0
	Total	50	100

Pregunta 9	Razones de NO contratación de servicios de Asesoría	Frecuencia	Porcentaje
	No conozco estos servicios	9	14,3
	Precios muy altos	13	20,6
	No me dan confianza	6	9,5
	He oído de malas experiencias	8	12,7
	No se pueden adaptar a mi empresa	9	14,3
	No sé cómo funciona el servicio	13	20,6
	No necesito de estos servicios	3	4,8
	Otro	2	3
	Total	63	100

Pregunta 10	Razón de contratación de empresa de asesoría	Frecuencia	Porcentaje
	Por consejo de empresas amigas	4	6,9
	Para dar una mejor imagen a los clientes	10	17,2
	Para tener mayor control de la información	22	37,9
	Para reducir costos	12	20,7
	Para aumentar las ventas	10	17,2
	Otro	0	0,0
	Total	58	100

Pregunta 11	Medio de contacto - elección de empresa de asesoría	Frecuencia	Porcentaje
	Por medio de un sitio web	7	23,3
	Por recomendación de un amigo o cercano	16	53,3
	Un vendedor le ofreció los servicios	3	10,0
	Por publicidad en diarios, Páginas Amarillas, etc.	3	10,0
	Por medio de una entidad como CORFO	0	0,0
	Otro	1	3
	Total	30	100

Pregunta 12	Evaluación de empresa que le prestó los servicios (varios aspectos)					Porcentajes				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	M.A	D.A	I	E.D	M.D
Calidad del trabajo realizado	4	15	2	1	1	17,4	65,2	8,7	4,3	4,3
Publicidad e imagen	0	7	10	6	0	0,0	30,4	43,5	26,1	0,0
Conocimiento del vendedor	4	13	5	1	0	17,4	56,5	21,7	4,3	0,0
Simpatía del vendedor o encargados	4	17	2	0	0	17,4	73,9	8,7	0,0	0,0
Inclusión de áreas de su empresa	1	11	5	6	0	4,3	47,8	21,7	26,1	0,0
Modificación de procesos	5	6	3	8	1	21,7	26,1	13,0	34,8	4,3
Claridad de cobros	5	7	4	6	1	21,7	30,4	17,4	26,1	4,3
Precios convenientes y facilidades de pago	3	5	6	7	2	13,0	21,7	26,1	30,4	8,7
Mejora del negocios por la solución	4	9	6	3	1	17,4	39,1	26,1	13,0	4,3
Calidad de Post-Venta	1	15	0	5	2	4,3	65,2	0,0	21,7	8,7
Capacitación entregada	4	5	3	4	7	17,4	21,7	13,0	17,4	30,4
Transparencia en la entrega de servicios	4	6	4	7	2	17,4	26,1	17,4	30,4	8,7
Evaluación previa del	3	4	4	6	6	13,0	17,4	17,4	26,1	26,1

negocio										
					Total	23				

Pregunta 13	Características de empresa de asesoría ideal (idealización de características)					Porcentajes				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	M.A	D.A	I	E.D	M.D
Precios accesibles - facilidades de pago	31	17	2	0	0	62,0	34,0	4,0	0,0	0,0
Asesoría transparente	31	19	0	0	0	62,0	38,0	0,0	0,0	0,0
Participación activa del cliente	27	16	4	3	0	54,0	32,0	8,0	6,0	0,0
Soporte y mantenimiento	28	20	2	0	0	56,0	40,0	4,0	0,0	0,0
Clientes de renombre	15	10	16	8	1	30,0	20,0	32,0	16,0	2,0
Nivel de experiencia en TI	18	20	12	0	0	36,0	40,0	24,0	0,0	0,0
Publicidad en diferentes medios	10	16	20	4	0	20,0	32,0	40,0	8,0	0,0
Responsabilidad en proyectos	38	10	2	0	0	76,0	20,0	4,0	0,0	0,0
Empatía con el cliente	33	17	0	0	0	66,0	34,0	0,0	0,0	0,0
Enseñanza al cliente sobre TI	42	6	2	0	0	84,0	12,0	4,0	0,0	0,0
Evaluación continua	35	14	1	0	0	70,0	28,0	2,0	0,0	0,0
					Total	50				

Pregunta 14	Interés en contratación de empresa proyecto	Frecuencia	Porcentaje
Si		38	76,0
No		12	24,0
		Total	50
			100

Pregunta 15	Áreas de interés para servicio de asesoría	Frecuencia	Porcentaje
	Ventas y marketing	30	29,7
	Compra de insumos	17	16,8
	Inventario	29	28,7
	Contabilidad o Finanzas	22	21,8
	Registro de personal y remuneraciones	3	3,0
	Otro	0	0,0
	Total	101	100

Pregunta 16	Disposición de pago para servicios de asesoría	Frecuencia	Porcentaje
	Entre 10.000 y 99.999	8	21,1
	Entre 100.000 y 499.999	14	36,8
	Entre 500.000 y 999.999	12	31,6
	Entre 1.000.000 y 2.000.000	4	10,5
	Más de 2.000.000	0	0
	Total	38	100

Pregunta 17	Formas de pago preferidas	Frecuencia	Porcentaje
	Pago total de los servicios una vez terminado el proyecto	11	14,9
	Pago mensual de los servicios de asesoría (mensualidad)	21	28,4
	Pago en cuotas una vez terminado el proyecto	20	27,0
	Pago inicial de un pie y cuotas mensuales una vez terminado el proyecto	19	25,7
	Usar medios de pago como tarjetas de créditos u otros (pago en cuotas)	3	4,1
	Total	74	100

		Contratación de Empresa de Estrategias			
		SI	NO	SI%	NO%
Contratación de Empresa Asesora Tradicional	SI	19	5	79,2	20,8
	NO	19	7	79,2	29,2



	Contratación de Empresa de Estrategias				Total SI	Total NO
Actividades	SI	NO	SI%	NO%	38	12
Productividad personal	29	10	26,9	31,3		
Relaciones con los clientes	19	6	17,6	18,8		
Relaciones con los proveedores	15	4	13,9	12,5		
Venta de productos	17	5	15,7	15,6		
Administración del Negocio	26	6	24,1	18,8		
Labores de producción	2	1	1,9	3,1		

	Contratación de Empresa Asesora Tradicional				Total SI	Total NO
Conocimiento sobre TI	SI	NO	SI%	NO%	24	26
Conocimiento sobre TI con estudios o capacitaciones	5	5	20,8	19,2		
Conocimiento sobre TI sin estudios o capacitaciones	10	9	41,7	34,6		
Sólo ha oído sobre el uso de TI en otras empresas	1	2	4,2	7,7		
Ha usado TI, pero no conoce todas las funcionalidades.	6	6	25,0	23,1		
No tiene conocimientos	2	4	8,3	15,4		

## **Anexo 8. Entrevista a Experto en TI**

Entrevistado: Marcos Rivas, Gerente de Emprendimiento e Innovación ACTI

Lugar: Dependencias de la ACTI. Av. Hernando de Aguirre 201, oficina 903 Providencia, Santiago

Fecha: 08 de septiembre de 2011

### **1) De acuerdo a su percepción o experiencia, ¿Cómo se encuentra el desarrollo de TI en las PYME actualmente?**

*“Hoy en día las PYME se encuentran en un nivel muy desarrollado y ya las PYME dejaron de ser lo que eran antes. Hoy no es posible igualar a las pequeñas con las empresas medianas sobre todo porque sus ingresos son muy diferentes.*

*He visto que los negocios o dueños de negocios no necesitan que les enseñen a ocupar herramientas o que le instalen software libremente, sino que es fundamental que se entregue un servicio de tecnologías integral.*

*No interesa ver si la empresa es mediana o pequeña o si el software es bueno o malo lo realmente interesante es establecer líneas de crecimiento completas entorno al uso de TI que principalmente se enfoquen en aumentar las ventas.*

*Por ejemplo, he conocido pequeños negocios familiares que cuentan con un sitio en Joomla con un carrito de compras implementado por ellos, tienen una base de datos con clientes e incluso hace mini campañas de ventas mediante correos masivos. He quedado asombrado de mi trabajo en ésta área.*

*Reitero que hoy en día los empresarios y emprendedores no son los mismos de antes, ellos ya cuentan con estas herramientas, no hace falta que se las vendan... hay que entregarles soluciones de ingeniería que involucren una serie de herramientas de TI e ideas de negocio”*

### **2) Uno de los objetivos de la ACTI es: “Impulsar el desarrollo del país y la innovación mediante el uso de TI”**

**Considerando para las PYME es importante una adecuada integración con las TI, ¿Cuáles son las áreas de negocio donde las TI aportan directamente a potenciar su desarrollo?**

*“Me gustaría dejar claro que lo principal para empresas de menor tamaño es contar con implementaciones de tecnologías que abarquen a toda la empresa, de manera tal que permita optimizar sus beneficios.*

*Respecto a un área específica, todo comienza por los clientes y acompañado a ellos las ventas por lo que todo lo que permita impulsarlas es bienvenido. Es importante considerar que no se debe vender una herramienta en particular para vender más, porque es algo que a lo mejor cualquiera puede conseguir navegando por Internet.*

*Creo que todo parte por conocer las herramientas, y por tener la capacidad de tener acceso a ellas. Si las empresas de menor tamaño pudieran acceder a ellas sería mucho mejor, en ocasiones se unen las dos cosas: falta el conocimiento sobre ellas, y además muchas soluciones del mercado se encuentran fuera del alcance de ellas. Por esto es importante que puedan contar con una asesoría integral en esos aspectos que sea de verdad y no una venta de productos Open Source sin siquiera saber lo que de verdad necesitan.*

*En definitiva lo interesante no va en el área sino en la cultura que pueda entregarse al negocio entorno al uso de TI y las estrategias que puedan abordarse para desarrollar la empresa.”*

### **3) Existen muchas empresas asesoras de TI hoy en el mercado, ¿Cómo ve la entrega de estos servicios a las PYME?**

*“Hoy estos servicios no son lo que debieran ser, de hecho he visto muchas de estas empresas asesoras amateur que lo único que logran es crear una sensación de inseguridad para sus clientes lo que termina perjudicando al desarrollo de estos negocios porque queda en la memoria de las personas la mala experiencia. En nuestro desempeño como gestores de emprendimiento e innovación hemos tenido que reeducar a muchas personas sobre todo por malas experiencias que han tenido.*

*Respecto al mercado este está saturado principalmente porque todos se dedican a lo mismo, venden los mismos productos y no le dan un valor agregado. Esto logró que muchos se decidieran a aprender o definitivamente no usar tecnologías o sistemas informáticos dentro de su empresa. Para los negocios pequeños las tecnologías dejaron de ser un lujo. En los 80's éstas eran un lujo, en los 90's eran una ventaja competitiva, hoy son una necesidad básica. De hecho creo que para que una empresa asesora sea exitosa debe entregar el servicio tal y cómo funciona el teléfono o internet. Y claramente el servicio apunta a contar con las funciones de una gerencia de TI pero fuera de la empresa porque estos negocios no pueden contar con un experto en una oficina propia dentro de sus instalaciones.”*

### **4) Uno de los objetivos de este proyecto es definir un negocio mediante el establecimiento de estrategias que abarquen a varias áreas de la empresa y entregar una ayuda integral en el uso de TI, ¿Qué le parece esto?**

*“Si va a enfocarse bien a determinados clientes de acuerdo a su tamaño y cultura tecnológica me parece bien y creo que podría tener un mejor impacto en la empresa que contratar a estas asesoras amateur.*

*En estos últimos años ha ocurrido un fenómeno muy similar a lo que ocurre con exportaciones: lo bueno sale del país y queda lo que afuera no es bienvenido. Esto se explica porque las buenas empresas consultoras, las que tienen una política adecuada y una forma de trabajar correcta tienen a ganar clientes de gran tamaño porque es natural irse hacia donde pagan mejor y más. Entonces ya quedan pocas empresas buenas que se dediquen exclusivamente a asesoras adecuadamente a empresas pequeñas, ni siquiera medianas.*

*Me parecería una buena idea si no se dedica a vender productos de software sino que fuera casi una externalización de una gerencia de TI para estos negocios pequeños que no pueden contar con un área así permanentemente. Sería muy bueno, que los dueños o encargados pudieran consultar a estos servicios sobre la toma de mejores decisiones de compra o implementación de nuevos servicios para sus clientes en alguna plataforma tecnológica. Eso sí, ésta empresa debe ser una especie de “Partner” que conozca muy bien a la empresa y que la acompañe en todo el proceso de cambio. Sobre todo la idea es que trabajen de igual a igual con los clientes para que ellos puedan participar de los proyectos o las cosas que se hacen para que puedan aprender, igual hay que pensar que muchos de éstos negocios viven con el día a día y no pueden parar uno a dos meses para instalar una nueva plataforma o para diseñar un nuevo servicio.*

*Por último creo que la mejora está en implementar una estructura clara organizacional y fomentar la cultura tecnológica en estas empresas para que se pierda el temor a fracasar o perder plata con el uso de las tecnologías. El tema es simple: Éstas herramientas pueden ser tan beneficiosas cómo dañinas para un negocio, por eso es importante que su inserción al negocio sea mediante un proceso claro y ordenado para que impacte positivamente. De lo contrario me parece que es una pérdida de tiempo y un abuso hacia el cliente”*

**5) De acuerdo a su área de desempeño que es el emprendimiento y la innovación, ¿Cómo observa la tendencia en el uso de TI en las empresas de menor tamaño?**

*“En mi experiencia como Gerente de la ACTI principalmente apoyamos la innovación y el uso de programas de emprendimiento para negocios tecnológicos en capitales semilla pero también he visto realidades de negocios ya establecidos y puedo decir que ellos siguen mucho la tendencia de moda sobre todo con la orientación web. De hecho se apoyan mucho en los portales de venta porque lo más importante en sus negocios son las ventas, como ya había mencionado, viven día a día gracias a las ventas.*

*Por otro lado lo que están buscando bastante es poder monitorear sus negocios de acuerdo a diferentes parámetros, por ejemplo de acuerdo a un stock crítico de sus productos para poder pedirle a su proveedor, o ver sus ventas en todo momento. En general la información rápida para ellos tiene un valor fundamental. No pueden estar esperando uno o dos días para conocer su stock o saber cuánto han vendido en los últimos meses porque para ellos los tiempos son fundamentales, sumado a los recursos que tampoco son abundantes.*

*En definitiva todo lo que para ellos signifique un ahorro será una tendencia, particularmente hablando de investigación en estos temas porque hay cosas que ellos no pueden hacer como dedicar recursos para ello así como lo hacen las grandes empresas”*

**6) Otro de los objetivos de la ACTI es crear nuevas oportunidades para la industria TIC en Chile  
¿Qué oportunidades o nichos visualiza dentro de las PYME para las TI?**

*“La verdad es que este mercado está bastante saturado porque está lleno de herramientas y servicios disponibles lo que falta es el conocimiento para usarlas de manera adecuada dentro del negocio.*

*La capacidad de diseñar algo distinto con ellas, usarlas de manera transversal para todas las áreas del negocio pueden hacer la diferencia y crear un nicho dentro de ellas pero tiene que ser visto como un proceso para no afectar la operación del negocio. Hay que recordar que muchos de estos negocios tienen dueños que no pertenecen a ésta nueva generación o generación nativa por lo que a ellos debe tratarse de manera especial para evitar el rechazo a una nueva forma de hacer las cosas que claramente tiene muchos beneficios.*

*Para empezar yo descartaría el nicho de las clásicas consultoras cuyo principal eje apunta a la instalación de herramientas tipo ERP para sentarse a esperar que el negocio crezca de manera automática o a que el cliente les haga una consulta sobre su uso y así poder cobrar por esa asesoría. Los servicios que se deben entregar no pueden ser un traje estándar para vestir a una persona, aquí se trata de que la empresa o negocio debe ser un sastre que cree cada parte a medida de la empresa y no cómo he visto casos donde estas consultoras llegan con un traje listo sin siquiera habérselo probado antes a su cliente. Con ésta analogía quiero decir que el nicho está en la diferenciación por los servicios entregados, siendo estos personalizados para cada negocio de acuerdo al negocio, su conocimiento en el área, su presupuesto y la importancia que tendrán las TI para el futuro en esa empresa que depende de las ventas diarias.”*

## Anexo 9. Entrevista a Experto en Coaching Ontológico

Entrevistado: Maricarmen Osorio, Coach Certificado por Newfield Network.

Fecha: 11 de noviembre de 2011

La entrevista comienza desde la experiencia del experto como *Coach* y las implicancias de su trabajo en las personas como parte de las organizaciones en las cuales ha trabajado. Expresa los fundamentos básicos que son para ella la base del *Coaching* ontológico<sup>22</sup> y el estudio del Ser de las personas, porque comenta: *“Las personas son las creadoras de su realidad, la realidad que conocemos y vemos se basa en lo que nosotros construimos a diario. Las cosas, tales y como las conocemos, no existen porque sí, sino que están allí porque alguien las creó... como por ejemplo el televisor. El televisor no es más que la perspectiva llevada a la realidad por su creador y comenzó a estar entre nosotros a partir de su invención”*

Luego, destaca: *“Este análisis de la realidad y de lo que la persona ve, es lo que puede conocer y por lo tanto puede desarrollarse sólo en los aspectos que conoce. Por eso el coaching, permite abrir la mente de las personas a otras realidades”*.

Al analizar esta última idea, es donde surgen los lineamientos hacia la disciplina informática y es donde tiene cabida el *coaching* en el aspecto innovador.

El mundo para los que no están insertos en la realidad de la computación y el software para la gestión de las empresas, claramente puede ser el de enfocarse en su propio negocio y sus propios problemas, por lo que no es requisito suponer que el cliente deba entregar una correcta definición de lo que necesita o como se denomina en el rubro, definir los requerimientos, y así mismo el cliente no debe ser quien conozca de alternativas para optimizar el funcionamiento de la empresa, sino que, muy por el contrario, es quien se encuentra dentro de la realidad o sea la empresa de asesoría quien debe entender o mirar el negocio desde el punto de vista del empresario para conocer lo que busca, sus objetivos, pero por sobre todo conocer cómo funciona el negocio (procesos), he incluso el hecho de no poseer el conocimiento del negocio permitirá que el cliente pueda abrir su espectro a una nueva realidad, la de una nueva tecnología para su negocio.

Su experiencia en diversas empresas del país, le ha permitido conocer un sin número de realidades personales y realidades de equipos organizacionales donde confluyen comúnmente los conceptos tratados en el marco teórico, puesto que por 20 años ha desempeñado por 20 años cargos gerenciales y de dirección de personas en importantes empresas del país como, Sindelen, LAN Chile, Embotelladora Andina, Universidad de Santiago y Banco Estado, liderando procesos de cambio organizacional, e implantando sistemas de gestión y desarrollo del capital humano. En definitiva su visión responde a un amplio espectro de conocimiento basado en la experiencia, siendo un aporte significativo a la realización de este trabajo.

Continuando con la entrevista, menciona fragmentos expuestos en el marco teórico, ya que parte de su formación como experto en el área, se basa en la visión de autores como Maturana o Flores y cita también la importancia de la comunicación en el proceso de desarrollo de una organización. De acuerdo a estos autores y Maricarmen Osorio, toda la comunicación que conocemos actualmente está definida por “Actos del Habla”. Esta teoría desarrollada por Searle (Searle, 1969), categoriza todo lo que una persona puede decir en cinco clasificaciones que son:

- **Asertivo:** Comprometer al hablante con la verdad en afirmaciones, anuncios, predicciones e incluso insistencias.
- **Directivo:** Intentar hacer algo por el oyente como preguntar, prohibir, recomendar o exigir.

---

<sup>22</sup> La Ontología es una parte de la metafísica que estudia lo que hay, es decir, qué entidades existen y cuáles no. Además estudia la manera en que se relacionan estas entidades.

- **Compromisorios:** Comprometer al hablante con un futuro curso de la acción: ofrecer, prometer y jurar.
- **Expresivos:** Expresar el estado psicológico: pedir perdón, perdonar, agradecer.
- **Declarativo:** Provocar un cambio en el mundo por medio de ellos: sentenciar, bautizar, vetar, levantar una sesión, etc.

Flores en su Tesis doctoral “Inventando la Empresa del Siglo XXI”, da el salto que interesa al proyecto: *“Las organizaciones son conversaciones, compromisos y redes lingüísticas. Cualquier trabajo, incluso el trabajo manual, se está transformando poco a poco en una actividad lingüística”.*

Es tanta la relevancia que tiene la comunicación para la informática que el intento de enlazar el *Coaching* con la idea de negocios de este proyecto que Maricarmen describió lo siguiente: *“En mi experiencia a cargo del área de recursos humanos dentro la Universidad de Santiago, nos tocó vivir el cambio de realizar los procesos manuales para la gestión de contratos dentro de la unidad al pasar a un nuevo sistema que en teoría nos haría la vida más fácil, tanto que al punto que pensaríamos en irnos más temprano a nuestros hogares. Pero fue todo lo contrario, porque las personas encargadas instalaron una herramienta que habían comprado especialmente para el área y nos traería todas la soluciones imaginadas. El tema no sólo fue la adaptación, sino que no traía una funcionalidad para un proceso legal que es sólo válido en Chile...el tema es que no me lograban entender lo que necesitábamos que hiciera el sistema, decían que me escuchaban, pero lo peor es que me hablaban de cosas que no están en mi campo y por lo tanto no sé si se referían a lo que yo necesitaba o algo que ellos querían lograr.”*

En el párrafo anterior, es posible observar varios problemas comunes para lo que ocurre en la realidad y así fue comprobado por el autor de esta Memoria en el marco del Estudio de Mercado. La entrevistada también dio directrices sobre factores de éxito para la idea, y su opinión al respecto: *“Debo reconocer que jamás había visto algo parecido, pero sin duda que es una iniciativa que puede cambiar la forma de realizar este tipo de proyectos y sin duda puede ayudar a aumentar la tasa de proyectos exitosos porque la visión estará centrada en entender a las personas y con eso se pueden idear mejores soluciones, por supuesto que mejorando su calidad de vida. En definitiva, cada cual es bueno en lo que hace...el asunto es unir las realidades de ambas partes para trabajar en conjunto.”*

Respecto a los puntos críticos, recalcó que no debe perderse el foco de lo que es el *Coaching*; es fundamental poner énfasis en considerar las emociones de las personas y para reconocerlas es importante escuchar los actos del habla dentro de las peticiones de ellas. El campo emocional y motivacional juega un rol fundamental porque es simple considerar que el mundo no es el mismo para una persona que está bajo presión que para una persona que ha logrado un éxito laboral. Lo central es entender que lo visible en el mundo laboral es sólo una máscara para dar una imagen dentro de la empresa, pero el verdadero mundo se encuentra detrás de los empresarios, en sus familias o en sus casas.

Maricarmen entregó el factor clave para considerar dentro la metodología a elaborar posteriormente: *“Creo que podría funcionar muy bien para abrir la mente a los clientes y trabajar sus expectativas previas para elevarlas en caso de que esté desmotivado o acercarlas su realidad si están muy elevadas. La predisposición que tenga la persona antes de iniciar el proyecto es fundamental para el éxito. En caso de que ésta sea negativa el coaching podría ayudar a mejorarla”*

Agrega lo siguiente antes de cerrar la entrevista: *“La unión de la realidad y el entendimiento por parte de las empresas que se dedican a la informática hacia sus clientes podrá acercar las personas a la tecnologías que naturalmente no conocen. Además creo que sería muy relevante iniciar el proceso con una etapa de *aproach* o apresto para permitirle enfrentar el impacto en su posible cambio tecnológico dentro de la empresa.”*

## Anexo 10: Cotizaciones para Arriendo de Oficina

### Oficinas Compartidas

PROVEEDOR	UBICACIÓN	PLAN	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
Chile Office	Santiago Centro	Tributario	Dirección tributaria y comercial	1,17 UF
			Recepción presencial - telefónica de documentación y mensajería	
			Información vía e-mail o teléfono	
		Profesional	Dirección tributaria y comercial	1,87 UF
			Recepción de correspondencia	
			Servicio de secretaría	
			Recepción y envío de fax	
		Arriendo Sala Reuniones	4 hrs. Uso de Sala de reunión (mensual)	0,37 UF/Hora
			Sala de reuniones equipada	
Servicio recepción de asistentes				
Business Center	Santiago Centro	Único	Servicio de café	
			Dirección tributaria y comercial	1,20 UF
			Recepción de correspondencia	
			Información vía e-mail o teléfono	
			Recepción y envío de fax	
			Asesoría tributaria	
Centro PYME	Las Condes	Comercial	Servicio de cafetería	
			10 horas de uso en oficina ejecutiva	0,68 UF
			30 horas de uso de estación de trabajo	
			Domicilio comercial	
			Servicio de secretaría	
			Recepción de llamados, envío de fax-email	
	Comercial Extra	Recepción de correspondencia	0,91 UF	
		14 horas de uso oficina ejecutiva		
		42 horas de uso de estación de trabajo		
		Domicilio comercial		
		Servicio de secretaría		
		Recepción de llamados, envío de fax-email		
Empresa	Las Condes	Empresa	Recepción de correspondencia	1,38 UF
			18 horas de uso oficina ejecutiva	
			54 horas de uso estación de trabajo	
			Domicilio comercial y tributario	
			Servicio de secretaría	
Recepción de llamados, envío de fax-email				

			Recepción de correspondencia	
		Empresa Extra	26 horas de uso oficina ejecutiva	1,85 UF
			78 horas de uso de estación de trabajo	
			Domicilio comercial y tributario	
			Servicio de secretaría	
			Recepción de llamados, envío de fax-email	
			Recepción de correspondencia	
		Tributario	14 horas de uso oficina ejecutiva	1,14 UF
			42 horas de uso de estación de trabajo	
			Domicilio tributario	
			Recepción de correspondencia	
			Asesoría en gestión (1 hora /mes)	
<b>A su gusto</b>	Las Condes	Único	Dirección tributaria y comercial	1,20 UF
			Recepción de correspondencia	
			Información vía e-mail o teléfono	
			Envío y recepción de fax	
			Sala de reuniones equipada	
			Estacionamiento	

### Oficinas Completas

UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	Valor
Teatinos, Santiago Centro	Cercano a Metro Moneda	20 UF/mes
	Construcción de 85 m2.	
Alameda-Santa Lucía	Amplía oficina con luminosidad natural	21 UF/mes
	Construcción de 150 m2.	
Los Conquistadores, Providencia	1 Sala Privada	17 UF/mes
	2 Baños	
	5 Estaciones de trabajo	
	Aire acondicionado, bodega, cocina	
	Estacionamiento	

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones vía web o en avisos económicos de diarios: El Mercurio y El Rastro.




## Anexo 11. Detalle de Cálculo de Depreciación

Equipo	Tipo de depreciación	Valor Total	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Notebook (1era compra)	Acelerada(suma dígitos)	\$ 1.600.000	5	\$ 533.333	\$ 426.667	\$ 320.000	\$ 213.333	\$ 106.667	\$ -
Impresora Multifuncional (1era compra)	Acelerada(suma dígitos)	\$ 100.000	6	\$ 23.810	\$ 19.048	\$ 14.286	\$ 9.524	\$ 4.762	\$ 28.571
Sitio Web	Acelerada(suma dígitos)	\$ 150.000	5	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ -
Sillas con ruedas	Lineal	\$ 200.000	6	\$ -	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 66.667
Escritorios Funcionarios	Lineal	\$ 240.000	10	\$ -	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 144.000
Escritorio Gerente	Lineal	\$ 70.000	10	\$ -	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 42.000
Sillón de Recepción	Lineal	\$ 40.000	6	\$ -	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 13.333
Mesa de Reuniones	Lineal	\$ 90.000	10	\$ -	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 54.000
Sillas para Mesa	Lineal	\$ 80.000	7	\$ -	\$ 11.429	\$ 11.429	\$ 11.429	\$ 11.429	\$ 34.286
Pizarra	Lineal	\$ 48.000	10	\$ -	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 28.800
Cajoneras y Repisas	Lineal	\$ 60.000	10	\$ -	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 36.000
Notebook (2da compra)	Acelerada(suma dígitos)	\$ 800.000	5	\$ -	\$ 266.667	\$ 213.333	\$ 160.000	\$ 106.667	\$ 53.333
Sillas con ruedas (2da compra)	Lineal	\$ 50.000	6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 33.333
Escritorios Funcionarios (2da compra)	Lineal	\$ 60.000	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 48.000
Sillas para Mesa Reuniones (2da compra)	Lineal	\$ 20.000	7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.857	\$ 2.857	\$ 14.286
Sitio Web (Modificación)	Acelerada(suma dígitos)	\$ 100.000	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.333	\$ 26.667	\$ 40.000
				\$ 607.143	\$ 854.610	\$ 679.848	\$ 555.610	\$ 374.181	\$ 636.610

## Anexo 12. Comunicado Oficial a Solicitud de Información Formal para Obtener el Número de Empresas por Comuna de la Región Metropolitana.

Instituto Nacional  
de Estadísticas  
Av. Pío Nunez 418  
Santiago Chile  
Fono: (56 2) 386 7777  
Fax: (56 2) 671 2189  
Carla 408, Correo 3  
ine@ine.cl  
www.ine.cl

	<b>Instituto Nacional de Estadísticas</b>	<b>Notificación Sobre Acceso a la Información Pública Ley 20.285</b>	Código: R-6-P1-SIAC N° Versión: 1.0 Fecha de Versión: 11.06.10 Página 1 de 2
---	---	--	--

**ORD. N° 2250**

**ANT.:** Solicitud AH007W-0004431, Fecha 12.08.11

Responde a solicitud.

**Santiago, - 2 SEP 2011**

Señor (a)  
Diego Carrasco Robles  
Presente

Que se ha formulado a través de la solicitud N° AH007W-0004431 requerimiento de información en los siguientes términos: *"Quisiera solicitar el Número de Empresas PYMES de la Región Metropolitana agrupadas por Comuna, Subrubro y Actividad Económica para la fecha más reciente posible. El motivo de esta solicitud es para la realización de mi Memoria para optar al título de Ingeniero Civil en Computación e Informática de la Universidad Andrés Bello. De antemano, muchas gracias."* Ante este requerimiento, el Instituto Nacional de Estadísticas viene en manifestar su respuesta, según los argumentos de hecho y de derecho que a continuación se exponen:

Debemos señalar que el Instituto Nacional de Estadísticas es un organismo técnico e independiente, encargado por mandato legal de producir y difundir las estadísticas y censos oficiales de la República, proporcionando de esta manera información para los agentes públicos y privados. Ahora bien, respecto a su consulta en particular nuestro servicio por medio del presente adjunta a usted un archivo en formato Excel, que contiene la cantidad de PYMES, de las comunas de la Región Metropolitana, y desagregadas por Actividades Económicas.

Sin otro particular, saluda atentamente a Ud.

  
**ALEJANDRO LAYSECA ASTUDILLO**  
Jefe  
División Jurídica

**Distribución:**

- Sr(a) Diego Carrasco Robles
- SIAC, INE
- Comercialización, TNF
- Div. Jurídica, INE
- Oficina de Perfiles, INE

## Anexo 13. Formulario Propuesto para Gestión de Problemas



### **Gestión de Problemas: Investigación Causa Raíz**

*Incidente Asociado*

---

*Análisis de Impacto*

---

*Datos de Incidencia*

---



*Técnicas y Metodología de Análisis*

---

*Causa Raíz como Resultado del Análisis*

---

*Mejoras Propuestas*

---

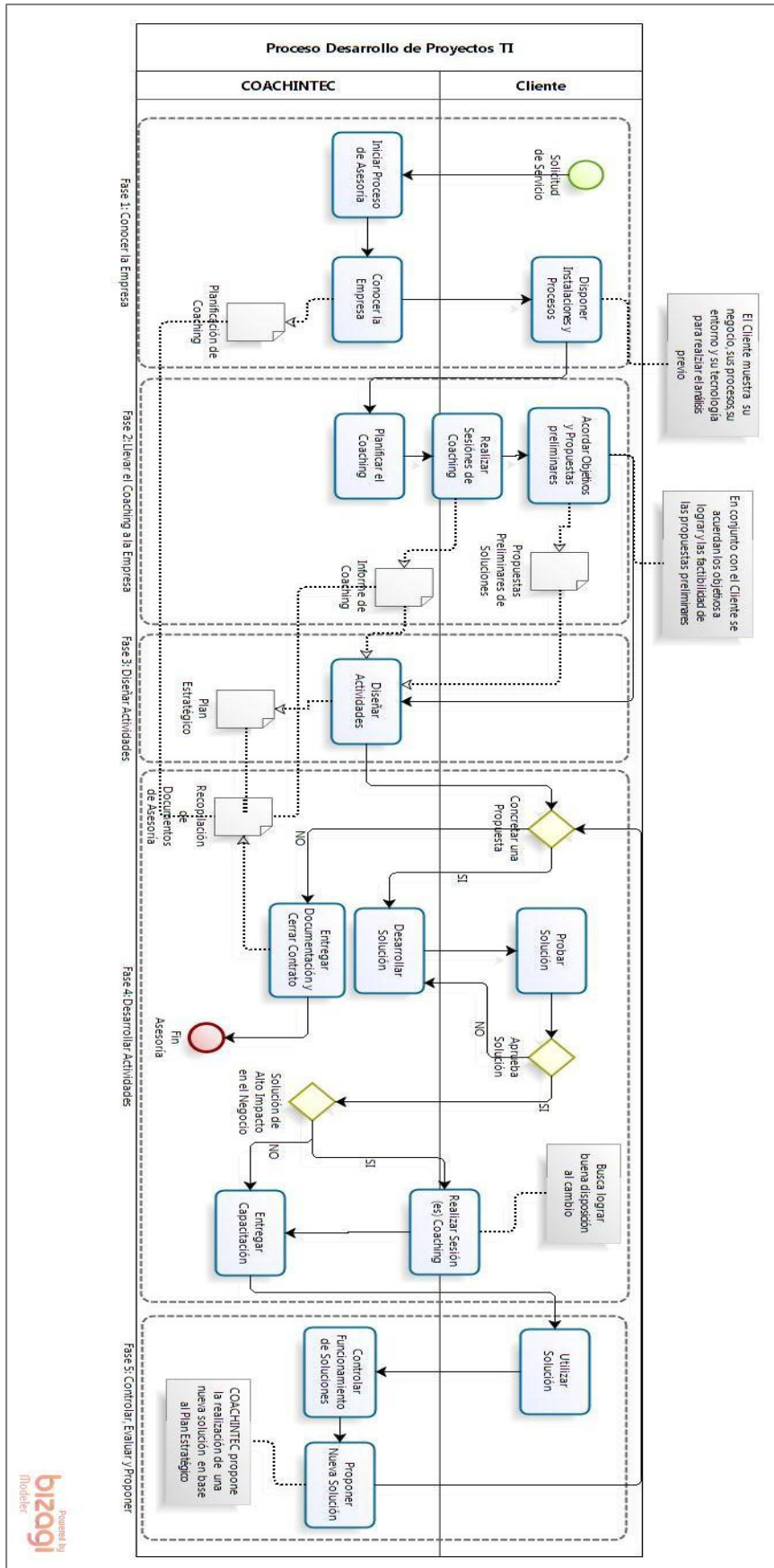
## Anexo 14. Formulario Propuesto para Gestión de Incidentes



### Registro de Incidente

Información Inicial			
Código Registro			
Agente / Operador		Fecha	
Información del Incidente			
Servicio Afectado			
Horario Inicio		Horario de Fin	
Descripción General			
Resumen de Actividades Ejecutadas			
Incidente Causado por un Cambio		(SI) - > Código de RFC	
Informe Área Responsable			
Responsable Incidente			
Área que Atiende			

# Anexo 15: Proceso de Metodología para Asesoría



## Anexo 16. Flujo de Caja Proyecto con Financiamiento Compartido

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta		\$ 42.197.193	\$ 50.884.851	\$ 65.777.978	\$ 92.461.497	\$ 129.073.767
Costos variables		-\$ 7.440.000	-\$ 7.985.280	-\$ 8.144.986	-\$ 8.307.885	-\$ 8.474.043
Costo fijos		-\$ 33.691.926	-\$ 58.852.192	-\$ 59.935.354	-\$ 61.039.960	-\$ 62.166.438
Gastos financieros		-\$ 589.331	-\$ 589.331	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		-\$ 607.143	-\$ 854.610	-\$ 679.848	-\$ 555.610	-\$ 374.181
Ganancia de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdida del Ejercicio Anterior		\$ -	-\$ 131.207	-\$ 17.527.769	-\$ 20.509.978	\$ -
Utilidad antes de Impuestos	\$ -	-\$ 131.207	-\$ 17.527.769	-\$ 20.509.978	\$ 2.048.064	\$ 58.059.106
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 409.613	-\$ 11.611.821
Utilidad despues de Impuestos	\$ -	-\$ 131.207	-\$ 17.527.769	-\$ 20.509.978	\$ 1.638.451	\$ 46.447.285
Depreciación	\$ -	\$ 607.143	\$ 854.610	\$ 679.848	\$ 555.610	\$ 374.181
Pérdida del Ejercicio Anterior		\$ -	\$ 131.207	\$ 17.527.769	\$ 20.509.978	\$ -
Ganancia de Capital						
Flujo Operacional	\$ -	\$ 475.936	-\$ 16.541.952	-\$ 2.302.362	\$ 22.704.039	\$ 46.821.466
Inversión	-\$ 2.249.350					
IVA Inversión	-\$ 427.377					
Capital de Trabajo	-\$ 18.919.429					
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 18.919.429
Valor Residual						\$ 636.610
Préstamo	\$ 10.061.066					
Amortizaciones		-\$ 5.030.533	-\$ 5.030.533	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo No Operacional	-\$ 11.535.090	-\$ 5.030.533	-\$ 5.030.533	\$ -	\$ -	\$ 19.556.039
Flujo de Caja	-\$ 11.535.090	-\$ 4.554.597	-\$ 21.572.485	-\$ 2.302.362	\$ 22.704.039	\$ 66.377.504
Flujo de Caja Descontado	-\$ 11.535.090	-\$ 4.140.543	-\$ 17.828.500	-\$ 1.729.799	\$ 15.507.164	\$ 41.215.208
Valor Actual Neto VAN	\$ 21.488.441					
Tasa de Descuento	10%					
Tasa de Impuestos	20%					
TIR	15%					

## Anexo 17. Flujo de Caja Proyecto Puro

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta		\$ 42.197.193	\$ 50.884.851	\$ 65.777.978	\$ 92.461.497	\$ 129.073.767
Costos variables		-\$ 7.440.000	-\$ 7.985.280	-\$ 8.144.986	-\$ 8.307.885	-\$ 8.474.043
Costo fijos		-\$ 33.691.926	-\$ 58.852.192	-\$ 59.935.354	-\$ 61.039.960	-\$ 62.166.438
Gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		-\$ 607.143	-\$ 854.610	-\$ 679.848	-\$ 555.610	-\$ 374.181
Ganancia de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdida del Ejercicio Anterior		\$ -	\$ -	-\$ 16.807.231	-\$ 19.789.440	\$ -
Utilidad antes de Impuestos	\$ -	\$ 458.124	-\$ 16.807.231	-\$ 19.789.440	\$ 2.768.602	\$ 58.059.106
Impuestos	\$ -	-\$ 91.625	\$ -	\$ -	-\$ 553.720	-\$ 11.611.821
Utilidad despues de Impuestos	\$ -	\$ 366.499	-\$ 16.807.231	-\$ 19.789.440	\$ 2.214.881	\$ 46.447.285
Depreciación	\$ -	\$ 607.143	\$ 854.610	\$ 679.848	\$ 555.610	\$ 374.181
Pérdida del Ejercicio Anterior		\$ -	\$ -	\$ 16.807.231	\$ 19.789.440	\$ -
Ganancia de Capital						
Flujo Operacional	\$ -	\$ 973.642	-\$ 15.952.621	-\$ 2.302.362	\$ 22.559.931	\$ 46.821.466
Inversión	-\$ 2.249.350					
IVA Inversión	-\$ 427.377					
Capital de Trabajo	-\$ 17.799.781					
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 17.799.781
Valor Residual						\$ 636.610
Préstamo	\$ -					
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo No Operacional	-\$ 20.476.508	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.436.391
Flujo de Caja	-\$ 20.476.508	\$ 973.642	-\$ 15.952.621	-\$ 2.302.362	\$ 22.559.931	\$ 65.257.856
Flujo de Caja Descontado	-\$ 20.476.508	\$ 885.129	-\$ 13.183.985	-\$ 1.729.799	\$ 15.408.736	\$ 40.519.994
Valor Actual Neto VAN	\$ 21.423.570					
Tasa de descuento	10%					
Tasa de impuestos	20%					
TIR	13%					

## Anexo 18. Actividades de Gestión del Proyecto

	Actividad	Trabajo Estimado (Hrs.)	Trabajo real (Hrs.)	Responsable
Actividades de Elaboración de Propuesta	Realizar revisión preliminar de fuentes estadísticas	16	20	Diego Carrasco
	Identificar problema o necesidad	6	8	Diego Carrasco
	Recolectar fuentes bibliográficas	16	5	Diego Carrasco
	Realizar análisis de fuentes bibliográficas	9	15	Diego Carrasco
	Seleccionar tema a abordar	4	3	Diego Carrasco
	Generar de propuesta inicial de Memoria de Título	8	16	Diego Carrasco
	Entregar Propuesta Inicial de Memoria de Título (Hito)	0	0	Diego Carrasco
	Crear presentación para propuesta	9	7	Diego Carrasco
	Presentar Propuesta Inicial (Hito)	0	0	Diego Carrasco
	Realizar correcciones a propuesta inicial	8	6	Diego Carrasco
	Publicar propuesta corregida de Memoria de Título (Hito)	0	0	Diego Carrasco
	Enviar Copia a Profesor Guía y a Comisión Evaluadora (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar Modificaciones y ajustes a Propuesta	30,5	40	Diego Carrasco
	Preparar Presentación de Avance del Proyecto	5	5	Diego Carrasco
	Publicación de documento Propuesta (Hito)	0	0	Diego Carrasco
	Entrega de documento firmado por profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Envío de presentación a comisión (Hito)	0	0	Diego Carrasco
	Presentación Avance (Hito)	0	0	Diego Carrasco
Actividades de Seguimiento y Control	Seguir Gantt del Proyecto	25,27	25,27	Diego Carrasco
	Reunirse con Profesor Guía para control del Proyecto	20	18	Profesor-Diego Carrasco
	Realizar control de alcance y objetivos del proyecto	12,67	12	Profesor-Diego Carrasco
	Realizar revisión de riesgos del proyecto	9,5	9,5	Diego Carrasco
Actividades de Cierre	Crear documento oficial de Memoria de Título	35,55	33,48	Diego Carrasco
	Enviar documento oficial a Profesor Guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar corrección de documento oficial	30	7	Diego Carrasco
	Enviar documento oficial a Comisión Evaluadora (Hito)	0	0	Diego Carrasco
	Crear entregable final para Memoria de Título	20	33,18	Diego Carrasco
	Crear Presentación para defensa de Memoria de Título	19	19	Diego Carrasco
	Presentación y defensa de Memoria de Título (Hito)	0	0	Diego Carrasco

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 19. Actividades de Desarrollo del Plan de Negocios

	Actividad	Trabajo Estimado (Hrs.)	Trabajo real (Hrs.)	Responsable
Análisis Estratégico de la Industria	Realizar descripción de la industria	7,5	4	Diego Carrasco
	Realizar análisis externo de la industria	9	6,3	Diego Carrasco
	Realizar análisis interno	6	3,75	Diego Carrasco
	Enviar documento a profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar correcciones a documento	6	2	Diego Carrasco
	Definir antecedentes generales	9	4	Diego Carrasco
	Definir justificación	4	3	Diego Carrasco
	Definir alcances	7	2	Diego Carrasco
	Enviar a Profesor Guía para revisión (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar modificaciones de acuerdo a revisión	6	2	Diego Carrasco
Estudio de Mercado	Realizar análisis de fuentes estadísticas	9	7	Diego Carrasco
	Realizar encuesta	20	28,6	Diego Carrasco
	Realizar entrevistas	12	3	Diego Carrasco
	Analizar resultados de estudios	18	12	Diego Carrasco
	Establecer competidores	7	3	Diego Carrasco
	Elaborar informe de resultados	14	35	Diego Carrasco
	Enviar análisis de estudio a profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar correcciones a análisis de estudio	5	2	Diego Carrasco
	Publicar entregable de estudio de mercado (Hito)	0	0	Diego Carrasco
Plan de Marketing	Crear marketing estratégico	13	16,2	Diego Carrasco
	Crear marketing táctico	12	16,2	Diego Carrasco
	Enviar plan de marketing a profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar correcciones a plan de marketing	12	4	Diego Carrasco
	Publicar entregable plan de marketing (Hito)	0		Diego Carrasco
Plan de Recursos Humanos	Establecer organización funcional	11	6	Diego Carrasco
	Crear plan de contratación	15	5	Diego Carrasco
	Crear plan de externalización de funciones	14	5	Diego Carrasco
	Enviar plan de recursos humanos a profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar correcciones a plan de recursos humanos	8	2	Diego Carrasco
	Publicar entregable plan de recursos humanos (Hito)	0	0	Diego Carrasco
Plan de Operaciones	Definir servicios y/o productos	16	5	Diego Carrasco
	Definir procesos	13	4	Diego Carrasco
	Adaptación de Metodología <i>Coaching</i>	11	13,9	Diego Carrasco
	Enviar plan de operaciones a profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
	Realizar correcciones a plan de operaciones	5	4	Diego Carrasco
	Publicar entregable plan de operaciones (Hito)	0	0	Diego Carrasco
Plan Financiero	Definir plan de inversión	10,8	7	Diego Carrasco
	Estimar demanda	9	6	Diego Carrasco

Estimar ingresos (ventas)	8	6	Diego Carrasco
Estimar egresos	8,88	18,8	Diego Carrasco
Realizar análisis financiero	17	7	Diego Carrasco
Realizar análisis se sensibilidad	6	6	Diego Carrasco
Definir financiamiento para el proyecto	6	4	Diego Carrasco
Enviar plan financiero a profesor guía (Hito)	0	0	Profesor Mario Herrera
Realizar correcciones a plan financiero	6	6	Diego Carrasco
Publicar entregable de plan financiero (Hito)	0	0	Diego Carrasco

Fuente: Elaboración propia