

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING y VENTAS PARA
STARTUP TECNOLOGICA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

DYLAN ANDRES CAÑETE RIVERA

PROFESOR GUÍA

MACARENA GATICA

Fecha



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING y VENTAS PARA STARTUP TECNOLÓGICA.

Nombre del candidato(a): Dylan Cañete

Carrera / Grado: Ingeniería comercial

Campus: Casa Central Valparaíso ; **Departamento:** Ingeniería comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Macarena Gatica Silva, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 08/12/2025 ; **Firma:**

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 08/12/2025 ; **Firma:**

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

ÍNDICE

1.	Problema de investigación	4
2.	Objetivos.....	5
2.1.	Objetivo General.....	5
2.2.	Objetivos Específicos	5
3.	Marco Teórico	6
3.1.	Desarrollo de Modelo de Negocio	6
3.1.1.	Business Model Canvas	6
3.2.	Análisis de la Industria y Competencia.....	9
3.2.1.	Análisis Competitivo	9
3.2.2.	5 Fuerzas de Porter	10
3.2.3.	Análisis FODA.....	13
3.3.	Diseño de propuesta de valor.....	14
3.3.1.	Value Proposition Canvas	14
4.	Desarrollo	17
4.1.	Análisis de las Metodologías descritas en el marco teorico	17
4.2.	Metodologías Recomendadas Según Análisis.....	19

4.3.	Aplicación de metodología Recomendada a “Simon9”	20
4.3.1.	Metodología Aplicada BMC	20
4.3.2.	Análisis y Recomendaciones BMC	23
4.3.3.	Metodología Aplicada FODA	24
4.3.4.	Análisis y Recomendaciones FODA	26
4.3.5.	Metodología Aplicada Análisis Competitivo	27
4.3.6.	Análisis y Recomendaciones Análisis Competitivo	29
4.3.7.	Metodología Aplicada VPC	29
4.3.8.	Análisis y Recomendaciones VPC	33
4.3.9.	Metodología Aplicada Porter	35
4.3.10.	Análisis y Recomendaciones Porter	39
5.	Validación del Modelo Propuesto	40
6.	Conclusiones	40
7.	Referencias	45

1. Problema de investigación

Las start-ups B2B son empresas locales que han logrado un crecimiento rápido y sostenido mediante el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para vender productos y/o servicios y emplear modelos de negocios escalables. Según la literatura, las start-ups tecnológicas fallan luego de 2 años de ser fundadas y la principal causa detrás es que estas no logran encontrar un producto que se alinee con un segmento de clientes que está dispuesto a adquirir ese producto o solución. (Dennehy, 2016)

Ahora en el caso de Chile, las start-ups tecnológicas B2B chilenas no son la excepción, ya que existe una tasa de fracaso superior al 90% con relación a las empresas que efectivamente logran sobrellevar el coloquialmente llamado “Valle de la muerte” o técnicamente llamado “equilibrio financiero” (Musso, 2012), es decir, el punto en que con los ingresos que dejan las ventas pueden sustentar los costos variables y fijos mensuales.

Ahora bien, el hecho de no encontrar un producto que sea el correcto se refiere a que las startups se enfocan demasiado en la mejora o las funcionalidades que el producto o servicio pueda ofrecer a los clientes, gastando recursos que se pueden destinar a aumentar el número de ventas o la fidelización de los usuarios.

De esta forma, la implementación de un plan de marketing es fundamental a la hora de alcanzar el éxito para una organización. Ya que este permite generar un aumento en el número de ventas. Entonces como se mencionó anteriormente, las empresas deberían destinar los recursos que se utilizan en el desarrollo de productos a pensar en cómo aumentar las métricas de

crecimiento. Para la mayoría de las nuevas empresas, el enfoque permanece en el desarrollo de productos, no en la escala de ventas.

En este estudio se utilizará como caso de estudio una start-up chilena llamada “Simon9”, una start-up tecnológica que tiene por objetivo brindar soluciones para monitorear y gestionar el desempeño operativo en tiempo real de una empresa.

Dicho lo anterior se analizará la situación que tiene actualmente “Simon9” en las 6 etapas del “Embudo de Ventas” y se realizarán recomendaciones para cada una de ellas con el fin de lograr un desarrollo completo del Plan de marketing y lograr que esta empresa crezca sustentablemente.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Marketing y Ventas, a través de una pauta metodológica, que le permita a la empresa “Simon9” crecer orgánicamente a mediano y largo plazo.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar cada una de las 5 Etapas del Embudo de Ventas actuales que tiene la Startup “Simon9”.
- Diseñar las propuestas para las 5 Etapas del Embudo de Ventas de “Simon9”.
- Evaluar si es posible mejorar la eficiencia de los procesos de Marketing y Ventas de la empresa emergente “Simon9” por medio de un Plan Estratégico de Marketing.

3. Marco Teórico

A continuación, se mostrarán las metodologías existentes para lograr una buena ejecución de un Plan de Marketing y Ventas:

3.1. Desarrollo de Modelo de Negocio

3.1.1. Business Model Canvas

Un modelo de negocio describe la base para que una empresa cree, entregue y capture valor. La clave para crear un negocio sostenible está en que se explique de manera sencilla, con relevancia y que además sea comprensible por todos, por eso el punto de partida se debe ser un concepto compartido sobre cómo llevar a cabo dicho negocio, esto con el fin de facilitar el debate y la descripción misma del proyecto o empresa que se está por desarrollar (Osterwalder, 2011).

Hay que recordar que un lenguaje compartido es necesario para fomentar el dialogo y la mejora continua, es útil para desarrollar nuevas alternativas de estrategia, por el contrario, la falta de este puede resultar en percepciones personales que no permitan un avance a la hora de innovar y presentar nuevas ideas.

Por lo anterior, Osterwalder proponen un concepto general que permita describir tanto el modelo de negocios, la competencia y los recursos de cualquier empresa con el propósito de facilitar la reflexión y toma de ideas acerca de la empresa.

Entonces se crea el “Business Model Canvas” que es una manera de describir un modelo de negocios y dividirlo en 9 partes concretas que reflejen toda la naturalidad de una empresa, es decir, representa las cuatro áreas principales, los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica (Osterwalder, 2011).

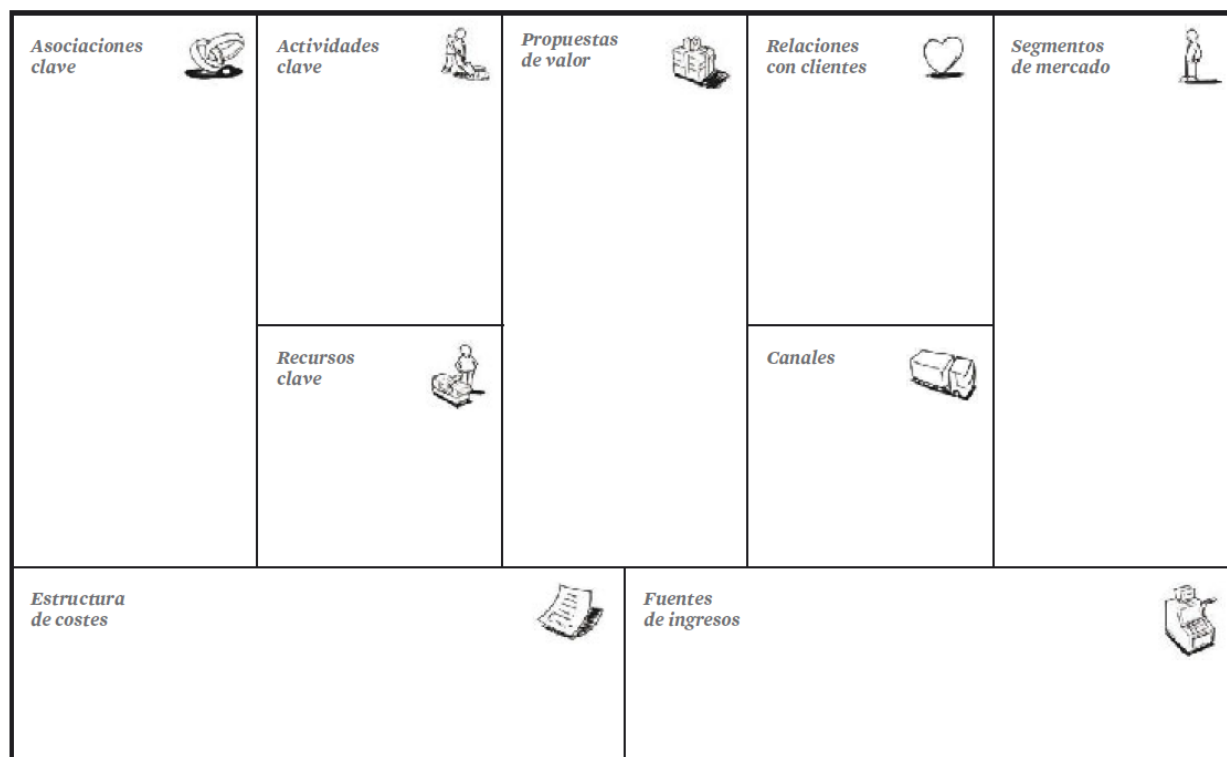


Ilustración 1- Business Model Canvas. (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011))

Segmento de Clientes: Un grupo de personas y/u organizaciones a las que llega una empresa u organización y busca entregarles valor con una propuesta de valor particular.

Propuesta de Valor: Se trata de un conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes.

Canales: Se encargan de comunicar y entregar la propuesta de valor a los segmentos de clientes a través de la comunicación, distribución y ventas.

Relaciones con los clientes: Describe los tipos de relaciones establecidas y mantenidas en cada segmento de clientes y además cómo se adquieren y retienen los clientes.

Flujos de ingresos: Es el valor capturado a través de un precio determinado al cual se ofrece la propuesta de valor entregada al segmentos de clientes.

Recursos primarios: Estos son los activos primarios necesarios para proporcionar y entregar los elementos anteriores.

Actividades críticas: Estas son las actividades más críticas necesarias para que la organización se desempeñe con éxito.

Asociaciones clave: representa una red de proveedores y socios que contribuyen con recursos y actividades externas.

Estructura de Costos: Describe todos los costos incurridos para operar el modelo de negocio.

3.2. Análisis de la Industria y Competencia

3.2.1. Análisis Competitivo

Para observar que tan desafiante y competitivo puede ser el mercado en el cual esta segmentado el negocio, se procederá a evaluar a los competidores según dos variables, una de ellas será el atractivo de la propuesta de valor para el cliente y la otra es la posición de mercado con respecto a la competencia, de esta forma se logrará dilucidar el panorama de la empresa y le permitirá tomar nuevas estrategias, buscar mejoras y fortalecer debilidades con el fin de entrar con más fuerza al mercado.

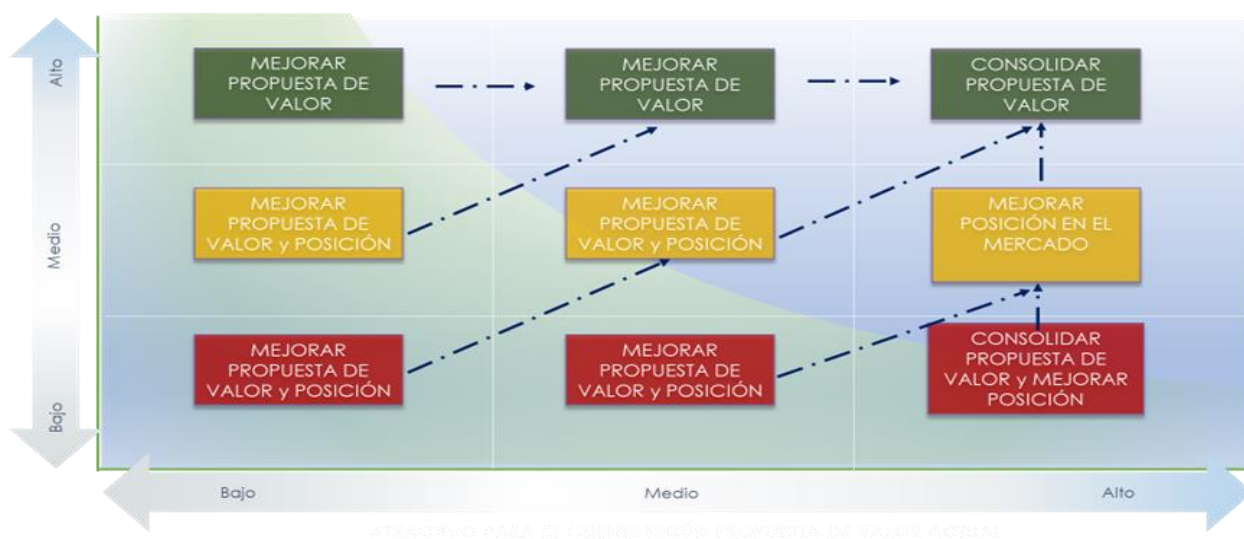


Ilustración 2 - Cuadro Análisis Competitivo (Andias, J. L. (s.f.). Análisis Competitivo).

Antes que nada, hay que determinar el grado de atractivo que tiene una propuesta de valor en esta industria, para eso se tomaran en cuenta dos variables con las que se podrán catalogar los competidores, por un lado, está la flexibilidad que explica el nivel de adaptación que tiene el servicio para cumplir con los requerimientos del cliente, y por el otro lado, el valor del servicio que muestra la accesibilidad monetaria que entrega el servicio.

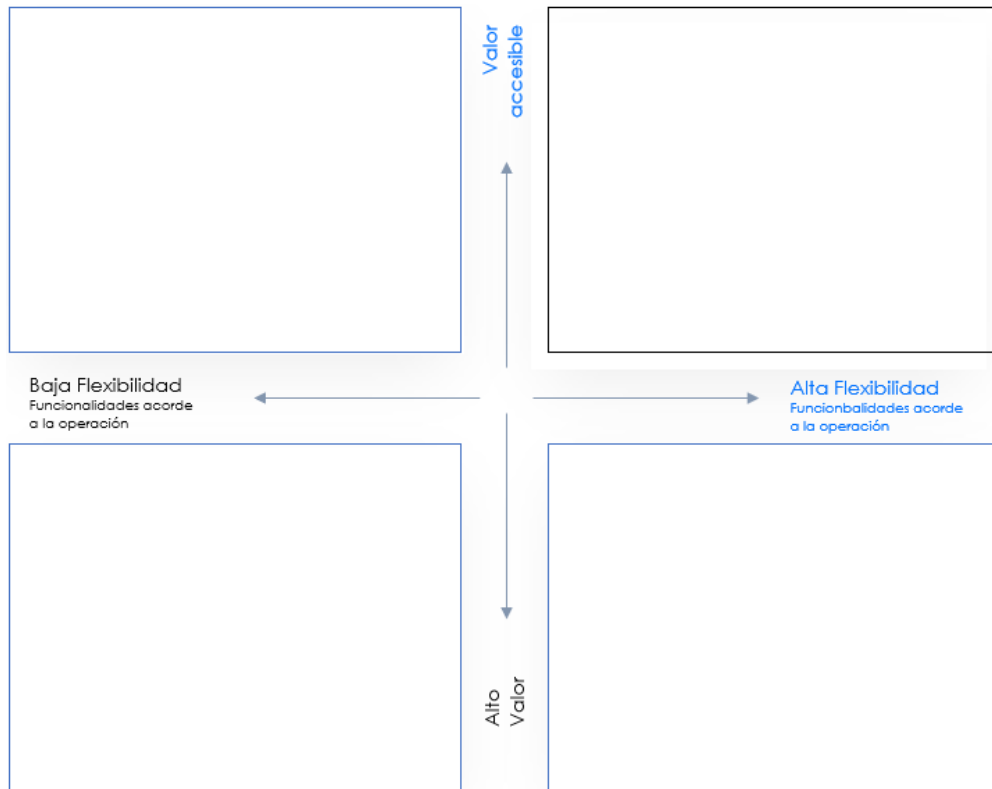


Ilustración 3- Cuadro Mejora PV y Posición (Andias, J. L. (s.f.). Análisis Competitivo).

3.2.2. 5 Fuerzas de Porter

La Metodología de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008) aborda las herramientas de planificación estratégica que permiten el análisis de la industria al definir las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad del sector. Estos poderes son:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.

- Rivalidad entre los competidores del mercado actual

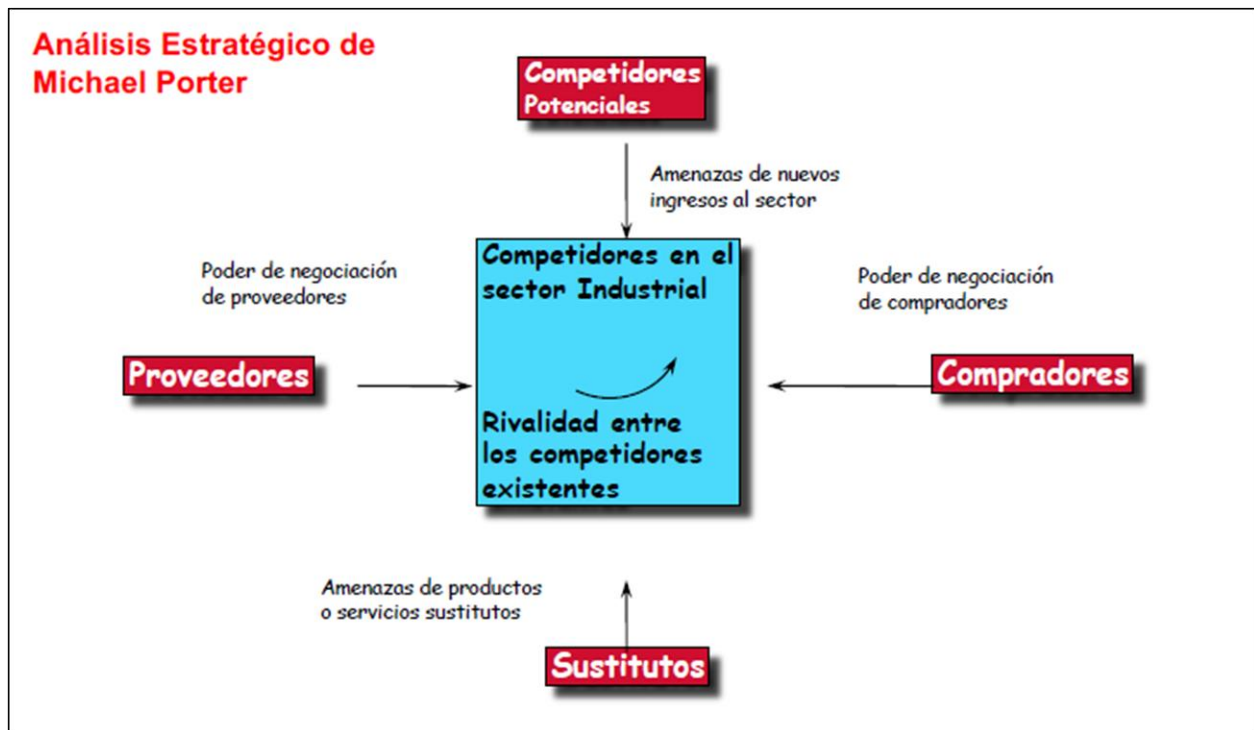


Ilustración 4- Análisis Porter (Porter (2008))

Amenaza de nuevos competidores: Cuando los competidores ingresan a la industria por primera vez, traen consigo nuevas ideas y habilidades y, lo que es más importante, el objetivo de lograr una cierta participación de mercado. La gravedad de las amenazas de reingreso depende básicamente de la presencia o ausencia de obstáculos y de cómo respondes a ellos frente a tus competidores actuales. Algunos ejemplos de obstáculos que se pueden encontrar son: Economías de escala, la diferenciación de producto o servicio, la necesidad de capital, acceso a canales de distribución, etc.

Poder de negociación de los clientes o compradores: Los clientes pueden forzar a bajar los precios, exigir productos de mayor calidad o exigir más servicios, lo que genera conflictos entre todos los competidores y perjudica los intereses generales de la industria. El potencial del grupo comprador depende de lo siguiente: Cantidad de compra, la facilidad de sustitución, falta de interés en la calidad, etc.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación efectivo sobre los miembros de la industria, aumentando los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. El potencial del grupo de proveedores se puede evaluar teniendo en cuenta lo siguiente: La cantidad de empresas proveedoras, el producto o servicio que ofrecen es diferenciado, etc.

Amenaza de productos sustitutos: La posible entrada al mercado de productos o servicios sustitutos limita las opciones de la industria porque fijan un límite superior a los precios de venta que la propia industria puede fijar. A menos que se mejore o se diferencie la calidad del producto, las ganancias en la industria disminuirán y el crecimiento puede ser limitado.

Rivalidad entre competidores de la industria: La competencia entre los competidores existentes toma la forma de una lucha por obtener una posición privilegiada en la industria a través de la competencia de precios, la introducción de nuevos productos y/o servicios o programas promocionales. El nivel de competencia depende de los siguientes factores: Gran número de competidores e igualdad de tamaño, crecimiento del sector lento, carencia de diferenciación, etc.

3.2.3. Análisis FODA

El logro de las metas requiere analizar el negocio, ya que con el diagnóstico empresarial se pueden tomar decisiones que determinen el desarrollo satisfactorio de la operación. Como se definió anteriormente en este documento, la matriz FODA incluye las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa, por lo que es importante que todo emprendedor comprenda sus oportunidades y limitaciones para crear la mejor estrategia para su negocio (Mariño Ibañez, 2008).

El uso adecuado de la matriz FODA puede proporcionar una buena base para el desarrollo de estrategias. De esta forma, el uso de esta matriz permitirá a la empresa pertinente comprender la situación actual de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	DEBILIDADES INTERNAS(D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambio políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosas, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	ESTRATEGIA DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.	
AMENAZAS EXTERNA(A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado.	ESTRATEGIA FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	ESTRATEGIA DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.	

Ilustración 5- Análisis FODA y sus estrategias (Mariño, Cortés & Garzón (2008))

3.3. Diseño de propuesta de valor

3.3.1. Value Proposition Canvas

Al diseñar la propuesta de valor, el Value Proposition Canvas tiene dos directrices para definirlo, por un lado, el “Perfil de cliente” donde logras entender en su totalidad el comportamiento y gustos de sus propios clientes, por otro lado, el “mapa de valor” que toma en cuenta cómo se va a crear valor para ese cliente. (Osterwlder, 2015)



Ilustración 6- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015).

En el Perfil de cliente se deben tomar en cuenta 3 conceptos, el primero es el “trabajo del cliente” que describe todas las actividades que los clientes intentan resolver dentro de su vida cotidiana o laboral, es decir, son todas las tareas, problemas o necesidades por terminar, resolver o satisfacer, respectivamente. (Osterwlder, 2015)

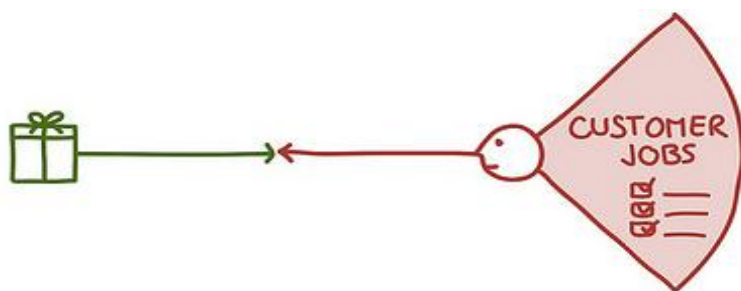


Ilustración 7- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015).

El segundo concepto es la “Frustración del cliente” que describe todas las molestias que tienen los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, también describe los posibles resultados negativos de no poder resolver con eficacia un trabajo o la resolución misma de un problema. (Osterwlder, 2015)

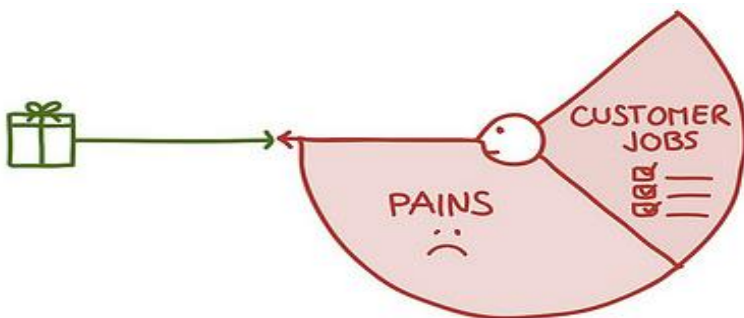


Ilustración 8- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015).

Por último, están las “alegrías del cliente” que describen los resultados positivos o beneficios que esperan los clientes, por ejemplo, la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas o algún ahorro en costes. (Osterwladler, 2015)

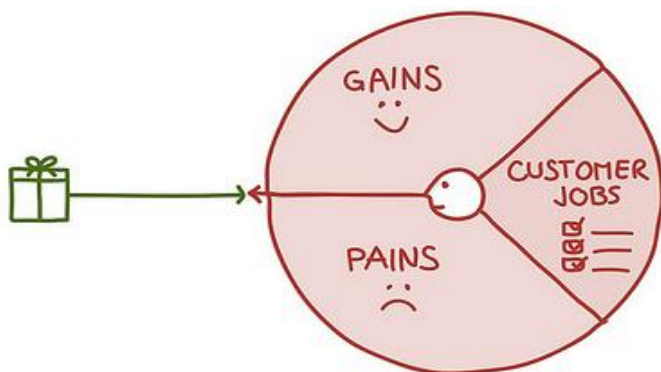


Ilustración 9- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015).

Para el Mapa de valor también se encontrarán 3 conceptos fundamentales por desarrollar, el primero es el “Producto y servicio” donde simplemente se trata de enlistar todo lo que se ofrece, satisface o resuelve. (Osterwladler, 2015)

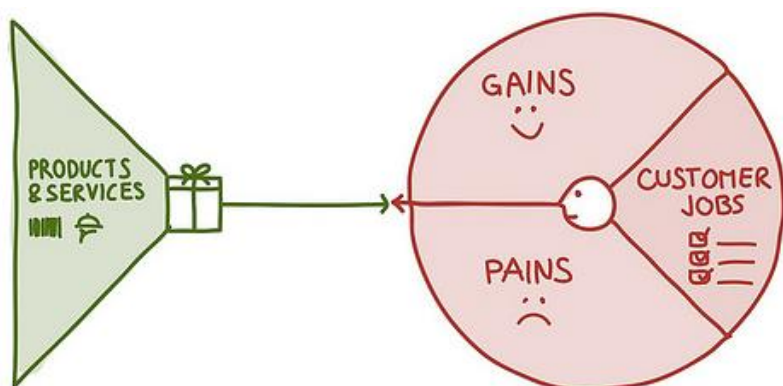


Ilustración 10- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015).

El segundo concepto es el “Aliviador de frustraciones” que describe de manera concisa como el producto o servicio se encargara de eliminar o reducir las “Frustraciones del cliente”.

(Osterwlder, 2015)

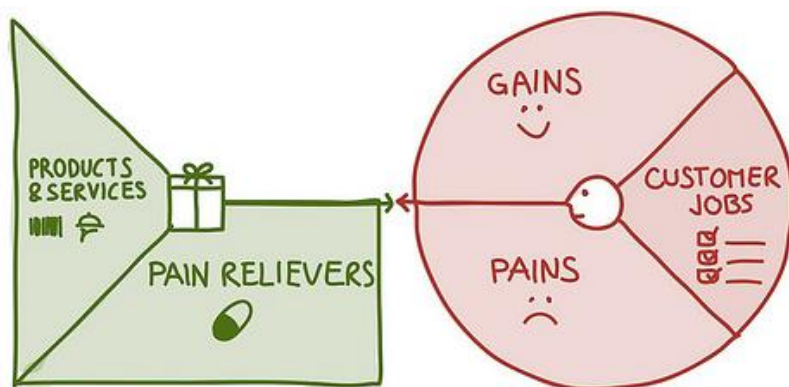


Ilustración 11- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015).

Para terminar, el tercer concepto son los “Creadores de alegrías” que en resumen se explica de manera sencilla como se pretende producir resultado positivos y beneficios para los clientes. (Osterwlder, 2015)

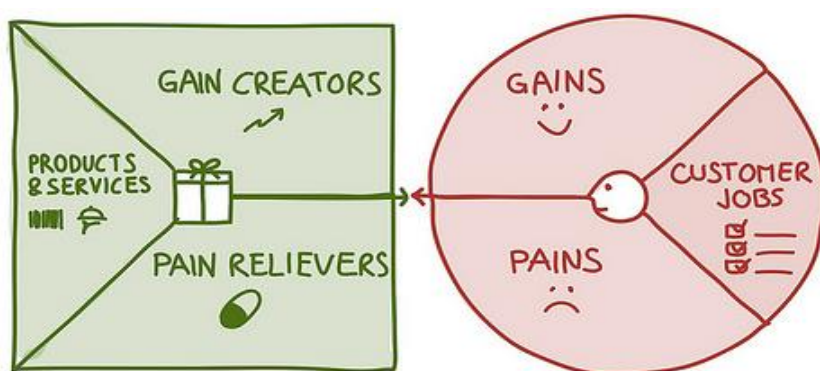


Ilustración 12- Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015).

4. Desarrollo

4.1. Análisis del proceso de marketing y ventas de Simon9“

Para aumentar las ventas, una empresa debe abandonar el desarrollo de productos en favor de una mentalidad objetiva para enfocarse en el crecimiento métrico. Para muchas empresas emergentes, el enfoque sigue estando en el desarrollo de productos y no en la escala de ventas.

Esta situación se suma a los escenarios particularmente inciertos y volátiles (VUCA) del mercado y que hoy se vuelven más arriesgados aun con en el nuevo BANI (Entornos o situaciones completamente caóticas, inciertas e incomprensibles) que nació post Covid-19, de la misma manera es importante contar con una estrategia de marketing y ventas con el que una empresa start-up logre posicionarse en el mercado.

Para continuar, se analizarán las brechas existentes dentro del procesos de marketing y ventas de “simon9” y se aplicara una metodología capaz de solucionar los problemas que pueda tener la empresa con el objeto de alcanzar el equilibrio financiero para desarrollarse con éxito y cumplir con las ventas necesarias para que esta subsista.

A continuación, se van a mostrar los 5 procesos de marketing y ventas que tiene “Simon9”, junto a ella se explicaran los principales problemas detectados y la situación actual.

El primer proceso es la “Planificación”, en esta etapa se define el modelo de negocio, las metas y los objetivos por cumplir de la propia empresa. Entonces la situación actual para “Simon9” es no tienen metas y objetivos bien definidos, además de que cuentan con acciones tácticas sin un plan de marketing y ventas establecidos. Cabe destacar que esta es de las etapas más importantes ya que nos permitirán atraer la mayor cantidad de prospectos si es que está bien hecho.

En los siguientes tres procesos tienen un problema en común y es que “Simon9” tiene un enfoque en el producto y no en el cliente. En este caso el primero de los tres procesos es el “Contacto”, donde es importante el perfilamiento y búsqueda de potenciales clientes para la generación de contactos, aquí la situación actual es que no se han desarrollado estrategias de marketing digital y no se ha instaurado un adecuado posicionamiento de marca. El segundo proceso es el “Prospecto”, que no es más que la generación de prospectos (Reuniones/Presentaciones), en esta ocasión la situación actual es que no se han generado alianzas y no se han registrado bien los casos de éxito para que funcione como un canal de ventas fluido. El tercer proceso es la “Propuesta”, acá es fundamental la generación de propuestas atractivas para mostrársela a los perfiles de clientes definidos, con respecto a la situación actual, falta mostrar con más detalle el aumento de productividad y rentabilidad que logra generar el sistema de “Simon9” a la empresa.

La última etapa es el “Cierre” que no es más que la venta concreta del servicio a los prospectos, el principal problema en esta etapa es que no existe un flujo constante de clientes que permitan crecer en el mediano/largo plazo. La situación actual en la que se encuentra “Simon9”

para afrontar este problema es que investigan continuamente a la competencia por medio de un levantamiento de clientes.

4.2. Metodologías aplicadas a los procesos de marketing y ventas de “simon9”

En este capítulo se definirán las metodologías que se aplicaran a cada una de las etapas de marketing y ventas con el fin de mejorar la situación en la que se encuentra “Simon9”. En primer lugar, se establecerán nomenclaturas a las metodologías, son las siguientes:

Metodologia	Nomenclaturas
Bussines Model Canvas	BMC
Analisis FODA	FODA
Analisis Porter	PORTER
Analisis Competitivo	ACOM
Value Proposition Canvas	VPC

Tabla 1 - Nomenclaturas de metodologías a aplicar (Elaboración Propia)

En la siguiente tabla se resumirá las metodologías que se aplicaran a cada proceso:

PROCESO DE MARKETING Y VENTA	BMC	FODA	PORTER	ACOM	VPC
PLANIFICACIÓN	X	X		X	X
CONTACTOS	X	X			X
PROSPECTOS	X	X			
PROPUESTAS	X				
CIERRE			X		

Tabla 2 - Proceso de Marketing y Ventas con las metodologías por aplicar (Elaboración Propia)

Cabe agregar que cada metodología se ira desarrollando completamente y luego se especificara en los análisis de dichas metodologías el como pueden ayudar a mejorar las estrategias en cada proceso.

4.3. Aplicación de metodologías a “Simon9”

4.3.1. Metodología Aplicada BMC

Para conocer el modelo de negocio de “Simon9” se debe realizar la construcción del Business Model Canvas y desarrollar cada uno de sus puntos, los cuales se analizarán al final y servirán de ayuda más adelante.

Segmento de clientes

- Segmento B2B, empresas de gran tamaño que les interese mejorar su desempeño operacional
- Industrias Clave: Empresas productoras (plantas productivas y empresas con infraestructuras que requieran monitoreo de energía o agua).
- Ejecutivos que toman decisiones de eficiencia operacional tales como: Gerentes Generales, Gerentes de producción y Gerentes de eficiencia operacional.

Propuesta de Valor

- Toma de decisiones operacionales en tiempo real.
- Identificar oportunidades de mejoras en la operación.
- Cálculo del desempeño operacional (OEE) en tiempo real.
- Detecta donde está el problema de baja productividad.
- Mejorar el control de la operación en la planta.
- Monitoreo en tiempo real de perdidas/reducir perdidas de productividad.

- Visibilidad de la operaciones de la compañía, encontrar principales perdidas.
- Mejora la productividad de la compañía = ahorro en capacidad.

Canales de Comunicación y Ventas

- Referencia: Construir casos de éxito con clientes grandes actuales y comunicar la propuesta de valor según segmento.
- Medios Digitales: Mantener presencia en medios digitales donde se realizan búsquedas de este tipo de sistemas como Google o LinkedIn.
- Industria: Presencia en eventos relevantes para el segmento.
- Charlas, cursos y programas de postgrados.

Relación con el cliente

- Relación con el cliente personalizada y con asesorías directas de como utilizar el sistema, además existe un soporte continuo para mejorar las practicas dentro de la empresa que permitan un buen uso del sistema.

Flujo de ingresos

- Ingreso por la implementación del sistema e instalación del hardware.
- Ingreso por mensualidad del servicio de monitoreo que se basa en la cantidad de señales y sensores por monitorear.

Recursos Claves

- Equipo de desarrollo que atiende las dudas de los clientes, que este mejorando continuamente el sistema, innove en nuevas funcionalidades y tenga un alto entendimiento del sistema.
- Consultor de ventas directas para una atención personalizada.

Actividades Claves

- Desarrollo de casos de éxito de clientes actuales para mostrar propuesta de valor según segmento.
- Realizar campañas de marketing según tipo de empresa y segmento de mercado.
- Mejorar el sistema para satisfacer las necesidades del cliente, para ello requiere un alto entendimiento de producción .

Asociaciones Claves

- Proveedor de Telecomunicaciones que se adecue a los requerimientos del cliente, es decir, que no solo tenga métodos convencionales de comunicación, más bien debe tener otras alternativas, ya sea comunicación vía satelital, electrónica u otras dependiendo del entorno de la empresa.
- Proveedor de Sensores y Hardware Relacionado.
- Proveedores de infraestructura según necesidades del cliente, sensores, soporte, hardware, entre otros.
- Asociaciones con universidades y empresas (asistencia a eventos, reuniones, presentaciones, etc.)

Estructura de costos

- Costos de soporte y mantenimiento del sistema: personal de soporte e infraestructura tecnológica.
- Equipo de desarrollo.
- Comercialización: consultor de ventas y canales digitales.

4.3.2. Análisis y Recomendaciones BMC

Del desarrollo anterior se logran extraer los siguientes hallazgos útiles para la continuación de la investigación.

Segmento de clientes

Este sistema se orienta a cualquier empresa productiva, es decir, que tenga proceso de producción asociado (líneas de producción), en este contexto, el stakeholder o impactado clave que toma la decisión de compra es el siguiente perfil:

- Alto ejecutivo del área de operaciones o de producción en Chile y el extranjero, que requieran de información fidedigna, es decir, que sea real y disponible en el tiempo que se requiere para tomar decisiones que impacten en el aumento de productividad. De acuerdo con esto, podemos identificar los siguientes perfiles:
 - Directores o gerentes de operaciones, excelencia operacional o producción que tengan la responsabilidad de aumentar la productividad de la empresa, gestionando el desempeño operacional de las líneas de producción.

Aquí también es importante mencionar a las industrias claves ya que permiten focalizar la búsqueda de clientes, las industrias claves más importantes encontradas fueron:

- Industria de alimentos
- Minería.
- Vitivinícolas.
- Laboratorios

Propuesta de Valor

En esta parte se descubrieron 5 propuestas de valor potenciales por desarrollar:

1. Desarrollar valor para el gerente de Excelencia Operacional: Aumentar la Eficiencia y desempeño operacional, demostrando el aumento de la productividad y definiendo un parámetro de desempeño.
2. Desarrollar valor para el gerente general: Valor económico de mejorar la productividad en la planta a través del monitoreo y visualizar la salud operacional de su empresa en tiempo real.

Alianzas estratégicas

Se identificaron 3 posibles alianzas que permitan el crecimiento de “Simon9”:

1. Instalación y Conexión IOT: proveedores que respondan a las necesidades de la infraestructura solicitada por el cliente.
2. Know how de operaciones: Alianza con Universidades que ofrezcan cursos o programas de postgrados para gerentes generales, de operaciones y producción.

4.3.3. Metodología Aplicada FODA

Al adentrarse en el desarrollo del análisis FODA, este permitirá estudiar cómo se encuentra el entorno en el cual está “Simon9”, esto será útil para tomar decisiones estratégicas. Para eso la información recopilada en el capítulo anterior contribuirá para establecer las fortalezas y debilidad, como así también las propuestas planteadas ayudan a encontrar las oportunidades y debilidades de la empresa. Cabe mencionar que se enumeraran cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de que más adelante se observe la conexión con cada estrategia propuesta.

A continuación, se enlistarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Listado de Fortalezas:

1. Software desarrollado por simon9.
2. Tecnología IOT para monitoreo operacional.
3. Know how del producto.
4. Clientes con Marcas Reconocidas (Iansa, Mallplaza, Viña Requiringua y Santa Carolina)
5. Buen nivel de satisfacción en servicio al cliente.
6. Flexibilidad para adaptarse al cliente.

Listado de Oportunidades:

1. Alianza con proveedor de equipos asociados a la producción, tales como balanzas dinámicas o controladores de pesos, que permiten automatizar el control de la producción.
2. Aumentar la visibilidad de indicadores de eficiencia, tales como eficiencia energética.
3. Invertir en I&D para mejorar propuesta de valor.

Listado de Debilidades:

1. Sin alianzas con proveedores estratégicos
2. Bajo posicionamiento de marca.
3. Sin Estrategia de Marketing y Ventas.
4. Baja capacidad de I&D.

Listado de Amenazas:

1. Competidores se posicionen antes en el mercado IOT de Monitoreo Operacional.
2. Competidores obtengan alianzas clave.
3. Tecnología avance en maduración y se pierda oportunidad de ingresar al mercado.
4. Ingreso de nuevos competidores, empresas extranjeras lleguen a Chile o nuevas startups.

4.3.4. Análisis y Recomendaciones FODA

Ahora se identificarán las 4 posibles estrategias que deban tomar en cuenta las fortalezas y oportunidades, además de solucionar las debilidades y amenazas, aquí se lograron encontrar 6 estrategias que serán útiles más adelante, estas son:

Estrategia a seguir:

- Generar alianza con proveedor de equipos asociados a controlar la producción, tales como balanzas dinámicas de reconocida marca a nivel internacional en empresas productivas: Donde “Simon9” aporta su know how del producto y el software.
- Definir estrategia de posicionamiento de mercado: incorporar un plan de marketing digital como estrategia de posicionamiento, apoyándose en video que muestren los testimonios de los clientes.
- Generar alianza con instituciones educativas, donde expertos de “Simon9” puedan ofrecer cursos de excelencia operacional y permita mejorar posicionamiento con público objetivo.

4.3.5. Metodología Aplicada Análisis Competitivo

Para comenzar con el análisis competitivo, antes que nada, hay que posicionar a la propuesta de valor en base a dos variables muy importantes y que determinan el atractivo de dicha propuesta, estas variables son la flexibilidad y el valor del servicio. Luego se llevará a cabo la evaluación de los competidores según el atractivo de su propuesta y el posicionamiento de marca con respecto a la competencia. De esta manera se encontrará la posición de la empresa “Simon9” y nos entregará aún más información sobre las decisiones estratégicas que hay que tomar.

Primero se logran identificar 4 competidores y según su propuesta de valor quedan en las siguientes posiciones de la matriz:



Tabla 3- Cuadro Mejora PV y Posición (Elaboración Propia)

Después de determinar el nivel de atractivo que tiene la propuesta de cada uno, se proceden a categorizar de la siguiente manera en la otra matriz:



Tabla 4- Análisis competitivo “Simon9” (Elaboración propia)

4.3.6. Análisis y Recomendaciones Análisis Competitivo

Según esta metodología, “Simon9” ofrece más valor potencial que sus competidores directos ya que posee una alta capacidad de adaptación a los requerimientos de los clientes y un valor accesible para el bolsillo de estos, sin embargo, no tiene el posicionamiento de mercado para llegar a clientes potenciales, por lo que estos desconocen tal propuesta de valor, por consiguiente es muy importante invertir en posicionamiento de marca y aumentar el “Brand Awareness” de su propuesta.

4.3.7. Metodología Aplicada VPC

Con el propósito de establecer un correcto enlace entre el cliente y el servicio, es necesario desarrollar Value Proposition Canvas, entonces, primero hay que partir desarrollando un mapa de valor y luego el perfil de cliente, que en esta ocasión serán 3, un Gerente de Operaciones, Un gerente de Excelencia Operacional y un Gerente General, estos son los clientes a los que apuntara “Simon9” y con este análisis se determinara que tan buena es la conexión con estos. Asimismo, se enumerarán los generadores de alegrías, aliviadores de frustración, las motivaciones y frustraciones del cliente que se encontraron e intuyen con el desarrollo del modelo CANVAS anteriormente visto, a partir de esto se crearán matrices que permitan encontrar un nivel de conexión.

Mapa de Valor

Productos y Servicios: Sistema integral de monitoreo y gestión de desempeño operacional en tiempo real.

Generadores de Alegrías (GA):

1. Indicadores de eficiencia operacional.
2. Reportes para identificar oportunidades de mejora.
3. Registros en tiempo real y centralizado.
4. Reportes para gestionar la operación.

Aliviadores de Frustración (AF):

1. Medición de variables productivas.
2. Registro de paradas de producción.

3. Alarmas de rangos de medición.
4. Cálculo del desempeño operacional (OEE).
5. Control de la operación; alarmas, etc.

Según el segmento de clientes definido en el análisis de negocios (CANVAS), se identifican altos ejecutivos que requieren aumentar la productividad de la empresa:

Perfil del Cliente (Gerente de Operaciones)

Jobs: Controlar, aumentar producción y reducir costos.

Motivaciones/Alegrías (M):

1. Me encantaría poder medir los indicadores operacionales en tiempo real.
2. Me encantaría que me ayudaran a medir mis indicadores para monitorear en tiempo real el cumplimiento de mi meta.
3. Me encantaría saber el estado de salud de mi productividad en tiempo real.
4. Me encantaría poder ver en tiempo real los problemas que disminuyen la productividad de la operación.
5. Me encantaría poder medir mi capacidad ociosa y ahorrar costos.

Frustraciones (F):

1. Es complejo controlar la operación de mi empresa y tomar decisiones a tiempo.
2. Necesito medir los indicadores operacionales OEE que me permitan cumplir con las metas.
3. Quiero mejorar la productividad de mi operación para hacer crecer mi área.

4. Tengo baja productividad y no tengo claridad de donde está el problema.
5. Tengo exceso de capacidad productiva y no sé cómo optimizarla.

Perfil del Cliente (Gerente de Excelencia Operacional)

Jobs: Alcanzar excelencia operacional, mejorar productividad y rentabilidad.

Motivaciones/Alegrías (M):

1. Definir los OEE para para cumplir con las metas de excelencia operacional.
2. Definir indicadores de eficiencia operacional.
3. Confeccionar reportes al directorio para informar salud operacional.

Frustraciones (F):

1. Tengo muchas detenciones de producción y no tengo claro dónde está el problema para mejorarlo.
2. Necesito disminuir las perdidas operacionales y actuar a tiempo para evitarlas.
3. Mi equipo pierde mucho tiempo en trabajos manuales, lo cual me baja la producción.

Perfil del Cliente (Gerente General)

Jobs: Reducir costos y aumentar rentabilidad.

Motivaciones/Alegrías (M):

1. Me encantaría tener claridad de los costos de la operación de mi empresa en tiempo real para la toma de decisiones.

2. Me encantaría saber el estado de salud de la producción de mi empresa en tiempo real para la toma de decisiones.

Frustraciones (F):

1. Necesito reducir costos operacionales para alcanzar las metas de rentabilidad de mi negocio (Ebitda).
2. Necesito saber que la producción de mi empresa tiene los indicadores en orden y es rentable.

4.3.8. Análisis y Recomendaciones VPC

Luego de definir el mapa de valor con sus generadores de alegrías y los aliviadores de frustraciones, el perfil del cliente con sus respectivas motivaciones y frustraciones queda por establecer el nivel de afinidad que existe entre ambos, para eso se genero una matriz con todos los puntos en común y se generara un “Porcentaje de Conexión”.

$$\text{"\% de conexión"} = \frac{\text{Numero de Casillas con coincidencia}}{\text{Numero total de Casillas}}$$

Primeramente, el nivel de conexión entre los generadores de alegrías y las motivaciones:

VPC				Mapa de Valor				% de Conexión
				Generadores de Alegrías				
				GA1	GA2	GA3	GA4	
Perfil del cliente	Motivaciones/Alegrías	Gerente de O.	M1	X		X		25,0%
			M2			X		
			M3					
			M4				X	
			M5					
	Gerente de EO	M1	X				20,0%	
		M2	X					
		M3						
	Gerente G.	M1	X		X		33,3%	
		M2						

Tabla 5 - Encaje de motivaciones de los clientes vs Alegrías del mapa de valor (Elaboración propia)

Y en segundo lugar se tiene el nivel de afinidad entre los aliviadores de frustraciones y las frustraciones:

VPC				Mapa de Valor					% de Conexión
				Aliviadores de Frustraciones					
				AF1	AF2	AF3	AF4	AF5	
Perfil del cliente	Frustraciones	Gerente de O.	F1					X	13,6%
			F2				X		
			F3						
			F4						
			F5		X				
		Gerente de EO	F1				X		36,4%
			F2	X	X				
			F3					X	
		Gerente G.	F1				X		43%
			F2				X	X	

Tabla 6- Encaje de las Frustraciones de los clientes vs los aliviadores de frustraciones del mapa de valor (Elaboración propia)

Ahora queda por determinar el promedio de los “% de Conexión” de cada uno:

- Gerente de Operaciones: 19,3%
- Gerente de Excelencia Operacional: 28,2%
- Gerente General: 38,1%

Con esto se puede concluir que los perfiles que más encajan con el mapa de valor son los gerentes generales con el primer lugar y los gerentes de excelencia operacional en el segundo, lo que significa que “Simon9” se debe enfocar en maximizar el valor para estos dos perfiles y además emplear esfuerzos en capturar a los gerentes de operaciones en caso de que no exista un gerente de excelencia operacional.

4.3.9. Metodología Aplicada Porter Hoy

El análisis de PORTER va a permitir conocer la intensidad de la rivalidad del mercado y junto a eso saber si es rentable el negocio. Por eso se desarrollarán cada uno los puntos:

Poder de los compradores

El poder de negociación de los compradores sobre los oferentes es alto:

Si bien los compradores están dispuestos a adquirir el servicio ya sea porque este les logra generar una mejora de optimización en sus plantas productivas, que en otras palabras significa que se genera un ahorro importante para ellos, aumentando la rentabilidad de la empresa, esta propuesta suena muy atractiva a la vista de los clientes que apunta “Simon9”.

Ahora bien, ocurre que la mayoría de las veces hay una gran barrera por superar y es “la resistencia al cambio”, es decir, la resistencia que se genera a partir de los empleados por la implementación de un nuevo sistema, una hazaña que requiere de mucho esfuerzo si es que la empresa ha estado utilizando un modelo antiguo por muchos años y aquí radica el poder de negociación alto que tienen ellos, ya que existe este temor por adquirir un servicio quizás demasiado complejo que no se pueda adaptar de manera rápida a la empresa.

Poder de los proveedores

Los proveedores tienen alto poder de negociación:

Los proveedores IOT de señal telefónica, satelital u otras son escasos ya que aquí en Chile solo hay 4 con mayor presencia en el mercado, a esto se le suma que los proveedores funcionan en general con un ecosistema cerrado, es decir, el equipamiento que brindan para capturar la información de los sensores o medidores, solo lo manejan ellos y esto causa que los clientes de “Simon9” tengan que comunicarse con estos proveedores para solicitar la información, lo que lo hace muy engorroso. Por otro lado, muchas veces los sistemas que utilizan los clientes de “Simon9” son muy particulares y eso origina que sea difícil llegar a un acuerdo con los proveedores por la instalación del servicio. Todo lo anteriormente mencionado es la principal razón por la que los proveedores tienen un gran poder de negociación.

Otro punto importante por destacar es que la diferenciación hace tener unos costos elevados que a los compradores les resulta muy difícil cambiar de proveedor.

Lo último que afecta de manera significativa a el poder de los proveedores es que estos pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, en cambio los compradores no pueden integrarse hacia atrás para satisfacer sus necesidades.

Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media:

Hay que aclarar que para monitorear variables hay muchos sustitutos debido a que estos se pueden conseguir en muchos lugares y son de fácil acceso, sin embargo, la diferencia con un sistema como el de “Simon9” radica en que este entrega indicadores, reportes, informes y estadística a base de estos datos que se capturan con el monitoreo, esta es la razón clave por la que la amenaza de nuevos productos sustitutos es media.

Además, dado que esta industria está dentro de las innovaciones de la 4ta revolución industrial, se puede asumir que existirán empresas de software que hoy ofrecen servicios en otras industrias, se adapten y se incorporen a esta industria.

No hay que olvidar que la amenaza de nuevos sustitutos pone en riesgo la rentabilidad de la industria y para eso es importante innovar constantemente en el servicio.

Nuevos competidores/Potenciales

La amenaza de nuevos competidores es baja:

Principalmente por 2 razones:

Barrera de entrada: las barreras más importantes son el conocimiento de la operación, el desarrollo continuo de nuevas funcionalidades en el sistema, la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente y la buena atención para entregar seguridad y conformidad con el sistema.

Know how del producto: se requiere de expertos y un buen manejo en el mundo de operaciones para desarrollar el software y entregar valor al comprador.

Rivalidad entre competidores

La intensidad de la rivalidad en esta industria se mide según el número de competidores, características del producto y diferenciación. Se debe tomar en cuenta que una alta rivalidad limita la rentabilidad del sector minimizando sus utilidades.

Si bien el nro. de competidores es bajo, al tener un escenario de amenaza de sustitutos media, es posible que aumente la intensidad de la rivalidad conforme avance el tiempo y nuevos competidores vayan apareciendo, cómo softwares de control de gestión, control de producción, etc.

Si analizamos la diferenciación, en esta industria es clave y genera una alta rivalidad dado que los competidores están constantemente mejorando su software y el servicio entregado a través de este para ofrecer una mejor experiencia a sus clientes y generar más casos de éxito.

Las características del producto en esta industria tienen una rivalidad alta dado que se necesitan características específicas por el tipo de industrias y un know how determinado para desarrollarlas, por lo tanto, existe mucha presión por ser los primeros en tener esas características que los clientes quieren.

4.3.10. Análisis y Recomendaciones Porter Hoy

Con base en el análisis de PORTER, podemos concluir que estamos en una industria donde hay una baja cantidad proveedores existentes y una baja amenaza de nuevos participantes, lo que puede cambiar en el futuro y las empresas de otras organizaciones puedan crear soluciones similares que complazcan la necesidad de un monitoreo operacional.

Así que hoy en día la diferenciación es muy importante para seguir siendo competitivos debido al entorno en el cual se encuentra el negocio. Para mantener esta distinción es muy importante tener una relación estrecha importante es mantener fortaleciendo las relaciones con el cliente y el desarrollo del producto para tener ofrecer un mejor sistema, que tienen una alto poder de negociación debido al número acotado de empresas que hay. Los que logren tener una alianza con este tipo de empresas, conseguirán tener una fuerte ventaja competitiva frente a sus rivales.

Por último, es muy importante seguir creando nuevas características al servicio que aporten aun más valor a los clientes de “Simon9”, ya que en la industria siempre se están creando nuevas soluciones.

5. Validación del Modelo Propuesto

Según el Plan Comercial desarrollado en el capítulo anterior, se establecerán las mejoras, arreglos y metas por cumplir que deberá efectuar “Simon9” para redefinir la estrategia comercial.

De esta forma se describen los procesos comerciales a ejecutar:

1. **Planificación:** *Estimación de metas de ventas.*

Metas estimadas como propuesta a lograr, según análisis de ventas realizado con los socios de la empresa con datos de los años 2021 - 2022:

- 100 Contactos
- 40 Prospectos
- 24 Propuestas
- 12 Cierres

2. **Contacto:** *Estrategia para aumentar la cantidad y calidad de los contactos.*

- Potenciar el marketing digital a través de Google, debido a que el stakeholder que toma la decisión visita poco las redes sociales
- El contacto a obtener es el gerente de excelencia operacional o gerente de producción, cuando éste tiene la responsabilidad de la excelencia operacional.
- Mejorar reportes en el sistema que reflejen el aumento de cantidad y ahorros.
- Resaltar en el envío de email o puntos de contacto esta propuesta de valor para generar mayor cantidad de reuniones.

3. **Prospecto:** *Estrategia para mejorar la conversación de contacto a prospecto.*
 - Potenciar el generar alianzas estratégicas y construir casos de éxito con los clientes.

4. **Propuesta:** *Estrategia para aumentar la cantidad de propuestas a presentar y su calidad, que asegure una mejor tasa de cierre de ventas.*
 - Mejorar reportes y desarrollar casos de éxitos con los clientes.

5. **Cierre:** *Estrategia para mejorar el % de cierre de propuestas presentadas.*
 - Incorporar en el modelo de negocios, dentro del valor del servicio mensual que se cobrara al cliente, un proceso de mejora continua con los clientes como parte del servicio de soporte, asegurando de esta forma el uso y la transferencia de conocimiento del sistema, para lograr visualizar el aumento de productividad.
 - Considerar como puesta en marcha del sistema un tiempo de 60 días sin cobro del servicio mensual, para que el cliente sienta que puede con este beneficio amortizar el costo de la implementación del sistema, que se refiere a la instalación el hardware y a la configuración inicial, tal como se menciono anteriormente en la descripción del modelo de negocios de “simon9”

De esta forma, el proceso de ventas de “Simon9” quedaría establecido como así lo muestra el siguiente esquema:

Proceso de venta MEJORAR EFICIENCIA



Tabla 7 - Proceso de venta mejorado "Simon9" (Plan estratégico mkt. y vtas. "Simon 9")

6. Conclusiones

Los resultados obtenidos demuestran que realizar un plan estratégico de marketing y ventas puede hacer la diferencia a la hora de determinar el éxito que puede tener una start-up como “Simon9” en el futuro. Se observaron algunas deficiencias dentro de la empresa que no le permitían capturar en buena medida los clientes que necesitaba para alcanzar el equilibrio financiero, por lo que, conforme se fueron evaluando cada una de las etapas de ventas, se fueron dando recomendaciones que tenían que implementar internamente para mejorar cada una de estas.

Las principales medidas que tenían que abordar con ímpetu son: el enfoque y captura hacia un cliente en concreto, los gerentes de excelencia operacional y los gerentes generales debido a su gran conexión con la propuesta de valor que logra ofrecer “Simon9”; la constante innovación en el sistema con el objeto de entregar un valor adicional a los clientes; una mejora en los reportes, informes o estadísticas entregadas y además que sean sencillos de analizar; por último, potenciar los casos de éxito para brindar seguridad y confianza del sistema a los demás cliente nuevos.

Como aporte a la mejora del sistema, se incorporó como trabajo de esta memoria, el diseño de un Dashboard operacional con los indicadores de eficiencia clave, para facilitar la visibilidad y la toma de decisiones de los altos mandos ejecutivos vinculados a la operación y producción. Estos indicadores se segmentaron en los siguientes grupos:

1. Desempeño Operacional (OEE)
2. La productividad
3. La gestión de mantenimiento que impacta la productividad.

El diseño anterior, se señala en la siguiente tabla:

FILTRO: Total/ Planta/ Grupo de Líneas / Línea											
ÚLTIMOS 30 DÍAS											
DESEMPEÑO OPERACIONAL				PRODUCTIVIDAD				GESTIÓN DE MANTENIMIENTO			
DISP.	REND.	CAL.	OEE	I.CARGA	T.CARGA	PROD.	PROD./HR	TMEF	TMDR	T.FALLAS	
ÚLTIMOS 7 DÍAS											
DISP.	REND.	CAL.	OEE	I.CARGA	T.CARGA	PROD.	PROD./HR	TMEF	TMDR	T.FALLAS	
			80%								
COMO REFERENCIA SE UTILIZA EL PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS 3 MESES											
VALOR SOBRE EL PROMEDIO				VALOR SOBRE EL 95% Y BAJO EL 100% DEL PROMEDIO				VALOR BAJO EL 95% DEL PROMEDIO			
DISP.	DISPONIBILIDAD x RENDIMIENTO x CALIDAD			I.CARGA	INDICE DE CARGA (TCarga / Tcalendario)		TMEF	TIEMPO PROMEDIO ENTRE FALLAS			
REND.	DISPONIBILIDAD (Tiempo Operación / Tiempo Carga)			T.CARGA	TIEMPO DE CARGA (TTurno – Paradas programadas (PPSP))		TMDR	TIEMPO PROMEDIO DE REPARACIÓN			
CAL.	RENDIMIENTO (Tiempo Neto / Tiempo Operación)			PROD.	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN EN LA UNIDAD DEFINIDA		T.FALLAS	TIEMPO TOTAL DE DETENCIÓN POR FALLAS			
OEE	CALIDAD (Tiempo Agregando Valor (TAV) / Tiempo Neto)			PROD./HR	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN POR HORA						

Tabla 8 - Dashboard "Simon9" (Elaboración Propia)

De esta manera, cumpliendo con los objetivos de la presente memoria, se logra ejecutar el objetivo general que era desarrollar un plan estratégico de marketing y ventas que le permitiera a la start-up Chilena “Simon9” tener un lineamiento de como aumentar sus ventas del sistema SIMON, de forma sustentable en el tiempo, el que considera recomendaciones de mejoras a las estrategias a seguir, como también al sistema actual.

7. Referencias

Curso de herramientas Lean y Excelencia Operacional, Profesor José Luis Andías Pantoja, Dictado en el MBA de la UTFSM y en el Diplomado en Dirección estratégica de Operaciones y Logística de la UNegocios de la Universidad de Chile. Charla de desempeño operacional dictada en Pacífico Business School, Perú.

Dennehy, D. K. (2016). *Product market fit frameworks for lean product development*.

Mariño Ibañez, A. C. (2008). *Herramienta para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz FODA*.

Musso, R. &. (2012). *El valle de la muerte*.

Osterwalder, A. &. (2011). *Generación de modelos de negocio*.

Osterwladler, A. P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.