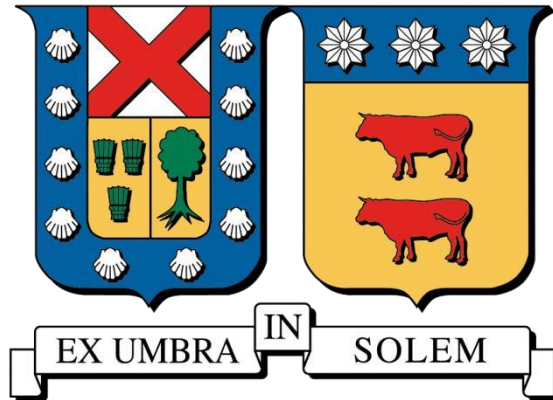


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO INGENIERÍA COMERCIAL
SANTIAGO- CHILE



**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA
PROYECTA PYME A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN DE SU
PÚBLICO OBJETIVO**

CONSTANZA CARRASCO NÚÑEZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA : SR. ALEJANDRO PALMA
PROFESOR CORREFERENTE : SR. JORGE CEA

MARZO 2017

Agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo a mi familia. A mi madre, por ser la persona más luchadora, más constante y más perseverante que conozco, por haberse esforzado para que yo llegara a este momento. A mi padre, por entregarme la alegría y el optimismo cuando más lo necesité. A mi hermana, por su apoyo incondicional en buenos y malos momentos, por su inmenso amor y por enseñarme día a día a ser una mejor persona.

A mis amigos, a los que conocí en la universidad, la que hasta ahora ha sido la mejor etapa de mi vida: Daniela, Carlos, Javiera, Ramón, Nico, Skandar, Pipe y José.

A mi mejor amiga, Bárbara. Por escucharme y apoyarme desde los 10 años.

A mi deporte favorito y a mi querido equipo de basquetbol USM, por entregarme los momentos de distracción, alegrías, penas, rabias, triunfos y derrotas en estos largos años.

Resumen ejecutivo

Chile es el país con mejores condiciones sistémicas para emprender en Latinoamérica. El constante estrés que enfrentan los chilenos en su vida diaria y las ganas de transformarse en “su propio jefe” han logrado que actualmente existan 1.814.938 de microemprendedores en Chile.

Estas condiciones provocan que el año 2014 nazca Proyecta, emprendimiento conformado por 3 ingenieros civiles industriales de la universidad Técnica Federico Santa María que deciden iniciar una empresa consultora con un peculiar modelo de negocio basado en la realización de proyectos de la mano de profesionales del futuro ofreciendo servicios en tres áreas: Proyectos, Operaciones y Sustentabilidad.

El objetivo del presente estudio busca desarrollar y valorizar un Plan de marketing para Proyecta Pyme, a través de la segmentación de su público objetivo, utilizando herramientas de marketing tales como 5 fuerzas de Porter, análisis FODA y estrategia océanos azules, que permitan establecer propuestas de valor específicas para cada grupo objetivo.

Para concretar este objetivo se aplicaron las herramientas descritas anteriormente, se recopiló información de interés a través de un análisis exhaustivo interno y externo de la industria en la que se desempeña Proyecta y se realizó una investigación de mercado que determinó cuales eran los principales atributos valorados por clientes y potenciales clientes a la hora de contratar un servicio de consultoría.

Finalmente, se desarrolla un plan de difusión basado en marketing digital que presenta un costo para el año 2017 de \$2.792.220. De acuerdo a las estadísticas Latinoamericanas, este plan generará un incremento en ventas del 20% y un flujo a 5 años con VAN de \$167.018.067, lo que viene a ratificar el favorable escenario y las grandes oportunidades de crecimiento que presenta la empresa.

Tabla de Contenido

Problema de investigación.....	9
Objetivo General	11
Objetivo específico.....	11
Capítulo I: Marco teórico	12
1. Descripción industria de la pequeña y mediana empresa	12
1.1 Estadísticas de empresas según vigencia.....	12
2. Concepto Consultoría	13
3. Experiencia internacional: México y Ecuador.....	14
3.1 Consultoría en tecnología en estado de Sonora, México	14
3.2 Estrategias de posicionamiento de PYMES consultoras en el ámbito de la auditoría de	15
gestión en la ciudad de Quito	15
4. Consultoría en Chile	16
4.1 Caracterización del mercado de servicios de consultoría en Chile.....	16
5. Servicio consultoría Proyecta Pyme	17
5.1 Propuesta de Valor.....	18
5.2 Clientes	18
5.4 Competidores.....	19
5.4.1 Área Operaciones	20
5.4.2 Área Proyectos.....	24
5.4.3 Área Sustentabilidad.....	25
6. Herramientas para el desarrollo de un Plan de Marketing.....	27
6.1 Descripción Plan de Marketing	27
6.2 Análisis situacional: FODA.....	27
6.3 Marketing Mix.....	28
6.4 Análisis PESTA.....	29
6.5 Fuerzas de Porter	30
7. Estrategia Océanos Azules	30
8. Modelo de negocio Canvas.....	32
8.1 Segmentos de cliente	33
8.2 Propuesta de valor	33

8.3 Canales de distribución y comunicaciones	34
8.4 Relación con el cliente.....	34
8.5 Flujos de ingreso.....	34
8.6 Recursos clave	34
8.7 Actividades clave.....	35
8.8 Socios Clave o Red de partners	35
8.9 Estructura de costos	35
9. Investigación de mercado	36
9.1 Diseño de la investigación.....	36
9.1.1 Investigación Exploratoria.....	36
9.1.2 Investigación concluyente	37
Capítulo 2: Metodología.....	38
2.1 Tipo de investigación.....	38
2.2 Diseño de la investigación:.....	39
2.3 Población	39
2.4 Recolección de datos	40
2.5 Técnicas de análisis de datos	40
2.6 Información generada post análisis:	41
Capítulo 3: Análisis del macro y micro entorno de Projecta	42
3.1 Análisis del macro entorno	42
3.1.1 Político-Legal	42
3.1.2 Económico:.....	45
3.1.3 Sociocultural.....	46
3.1.4 Tecnológico	47
3.1.5 Ambiental	50
3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	51
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	52
3.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos	54
3.2.3 Poder de negociación de los proveedores	55
3.2.4 Poder de negociación de los clientes	56
3.2.5 Rivalidad entre competidores	56
3.3 Análisis FODA	57
3.4 Modelo de negocio Canvas Inicial	61

4. Principales Hallazgos	64
4.1 Fase Exploratoria.....	64
4.2 Fase Concluyente.....	67
Propuestas de valor por servicio.....	80
Servicios diferenciados por segmento	87
Proyección de ventas esperadas por segmento	88
Medios de difusión	90
Costos asociados.....	93
5. Modelo Canvas Final.....	95
6. Implementación Estrategia Océanos Azules	99
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	102
Referencias	105
Anexos.....	107

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Estadística de empresas según vigencia. Fuente: INE.....	12
Ilustración 2. Modelo de negocio Canvas. Fuente: Innova	33
Ilustración 3: Crecimiento de la economía chilena. Fuente: OCDE.....	46
Ilustración 4: Relación entre el GII y el PIB per cápita. Año 2013. Fuente: Cornell University, INSEAD Y WIPO (2013).....	49
Ilustración 5: Innovación en las Pymes en Chile: Promedio año 2006, 2007, 2009. Fuente: Conicyt	50
Ilustración 6: Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: LC Estrategía	52
Ilustración 7: Modelo de Negocio Canvas Inicial. Fuente: Elaboración Propia.....	61
Ilustración 8: Atributos más nombrados. Fuente: Elaboración Propia	66
Ilustración 9: ¿A qué industria pertenece su empresa? Fuente: Elaboración Propia	68
Ilustración 10: ¿Cuál es su nivel de ventas por año? Fuente: Elaboración Propia	69
Ilustración 11: ¿Ha contratado una empresa consultoría en alguno de los siguientes servicios? Fuente: Elaboración Propia	69
Ilustración 12: Si su respuesta anterior fue "otros", marque cuál o cuáles ha contratado. Fuente: Elaboración Propia	70
Ilustración 13: ¿Has recibido financiamiento por parte de CORFO? Fuente: Elaboración Propia ..	71
Ilustración 14: Si va a realizar un proyecto de mejora para su empresa ¿Con qué financiamiento lo realiza?.....	72
Ilustración 15: Si contrata a una empresa consultora. ¿Cómo prefiere que se realice el pago de los servicios?	72
Ilustración 16: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por mes para la realización de una consultoría en operaciones cuya duración es de 4 meses? Fuente: Elaboración Propia	73

Ilustración 17: Si usted requiere de un proyecto de operaciones cuya duración es de 4 meses. ¿Cuántas veces considera necesarias las visitas a su empresa?	74
Ilustración 18: Marque todas las opciones que utiliza para buscar una empresa que le preste servicios de consultoría. Fuente: Elaboración Propia.....	75
Ilustración 19: Si su respuesta anterior fue b) Referencias. ¿Quiénes entregan dichas referencias? Fuente: Elaboración Propia	74
Ilustración 20: ¿Estaría dispuesto a contratar una consultoría cuya empresa se liderada por ingenieros, pero los encargados de su proyecto sean estudiantes de último año de ingeniería pertenecientes a una universidad de prestigio? Fuente: Elaboración Propia	76
Ilustración 21: Ingresos por venta. Fuente: Elaboración Propia	90
Ilustración 22: Inversión marketing. Fuente: Elaboración Propia	93
Ilustración 23: Flujo de cada Final. Fuente: Elaboración Propia.....	93
Ilustración 24: Business Model Canvas Proyecta. Fuente: Elaboración Propia	95
Ilustración 25: Cuadro estratégico Proyecta. Fuente: Elaboración Propia	99
Ilustración 26: Matriz de las Cuatro Acciones. Fuente: Elaboración Propia.....	100

Problema de investigación

Según la ELE¹, encuesta que cubre a 302.840 empresas de los principales sectores económicos y es representativa a nivel de los diferentes tamaños de empresas, las pymes representan al 52,1% de las empresas, alcanzan un 14,0% de las ventas totales y un 5,6% realiza exportaciones. Por otra parte, las microempresas representan un 44,7% de las empresas, alcanzan un 1,4% de las ventas totales y sólo un 1,6% de ellas exporta, es decir el 96,8% del universo empresarial está constituido por este tipo de empresas. Gran parte de las empresas que conforman este porcentaje presentan un ciclo de vida corto debido principalmente a que no logran responder con las exigencias del mercado. Es decir, presentan ausencia de prácticas empresariales competitivas tanto en su ámbito operacional como en la relación con su entorno.

Con esta necesidad nace Proyecta SpA, un emprendimiento que surge de tres Ingenieros de la carrera de ingeniería Civil Industrial en la Universidad Técnica Federico Santa María durante su último año de estudios. El nombre de fantasía de esta empresa fundada en Mayo de 2014 es Proyecta Student Consulting y ofrece servicios de consultoría a PYME en diversas materias relacionadas con la gestión del negocio. Sus servicios se enfocan en cuatro áreas principales:

Marketing y Estrategia, Recursos Humanos, Operaciones y Procesos y finalmente Finanzas y Contabilidad.

Proyecta se diferencia de otros servicios de consultoría convencionales en varios aspectos, siendo el más relevante el hecho de que las consultorías y los proyectos son desarrollados por equipos de estudiantes de la UTFSM.

Durante el tiempo que Proyecta lleva en el mercado el proceso de captación de nuevos

¹ Encuesta realizada por Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

clientes se ha generado a través de contactos, o a través del llamado “boca a boca”. Los medios de publicidad que utilizan actualmente tales como página web, redes sociales, google adwords, entre otros, no han generado los beneficios esperados.

Esta situación se genera principalmente por presentar una propuesta de valor unificada para todo su mercado y ofrecer sus servicios de manera conjunta sin identificar previamente las necesidades de cada cliente. Esto provoca que no se puedan establecer líneas específicas de acción para desarrollar una correcta estrategia de negocio y no se detecten de manera pertinente las oportunidades que genera el mercado. Con este problema es difícil lograr un mejoramiento continuo en los procesos y de servicio al cliente.

Objetivo General

Desarrollar y valorizar un Plan de marketing para Proyecto Pyme, a través de la segmentación de su público objetivo, utilizando herramientas de marketing tales como 5 fuerzas de Porter, análisis FODA y estrategia océanos azules, que permitan establecer propuestas de valor específicas para cada grupo objetivo.

Objetivo específico

- Describir la industria de la pequeña y mediana empresa orientada principalmente al sector de asesorías y consultorías para PYMES.
- Realizar un análisis situacional de las empresas consultoras en el área de auditoría y segmentar el mercado en base a dos indicadores: Tamaño y uso de herramientas de gestión identificando el mejor servicio para cada grupo.
- Analizar y describir el mercado mediante herramientas del marketing tales como 5 fuerzas de Porter, 4P
- Realizar una investigación de mercado para conocer a las principales organizaciones, tipos de competencia e identificar a los posibles usuarios de servicios de consultoría
- Mejorar y diferenciar para cada segmento la propuesta de valor actual de Proyecto Pyme.
- Diseñar y establecer Plan de marketing para cada segmento para luego diseñar una estrategia de posicionamiento para Proyecto Pyme.
- Valorizar Plan de Marketing para facilitar la entrega de servicios por Parte de Proyecto.

Capítulo I: Marco teórico

1. Descripción industria de la pequeña y mediana empresa

La industria de la pequeña y mediana empresa en Chile alcanza el 96.8% del universo empresarial.

La evolución de esta industria ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años. Según datos del Servicio de Impuestos Internos desde el año 2005 hasta el año 2014 existió un incremento del 17,13% en la cantidad de empresas vigentes.

1.1 Estadísticas de empresas según vigencia

AÑO COMERCIAL	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
N° de Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes	863.104	883.211	895.094	907.237	920.383	938.113	965.525	995.709	1.020.491	1.045.046
Sin Ventas / Sin Info.	117.079	121.230	123.165	123.555	135.967	136.180	138.508	144.451	148.876	149.210
Micro	600.444	608.910	610.248	615.385	615.798	618.949	629.208	640.268	650.314	669.515
Pequeña	119.453	125.307	131.891	137.119	138.080	149.545	161.625	172.272	180.836	184.654
Mediana	17.401	18.310	19.583	20.673	20.283	22.220	24.022	25.911	27.070	27.688
Grande	8.727	9.454	10.207	10.505	10.255	11.219	12.162	12.807	13.395	13.979
N° de Contribuyentes que adquieren la clasificación de Empresa vigente respecto año anterior	119.197	122.472	118.980	118.064	119.830	121.500	130.206	135.860	138.902	143.188
Sin Ventas / Sin Info.	18.742	19.858	19.388	19.837	21.525	22.259	23.940	26.620	27.359	27.110
Micro	94.501	96.391	92.940	91.928	92.260	92.322	98.234	100.221	102.966	107.465
Pequeña	5.434	5.658	6.115	5.721	5.576	6.395	7.416	8.254	7.906	7.854
Mediana	393	412	408	416	354	386	450	560	495	552
Grande	127	153	129	162	115	138	166	205	176	207
N° de Contribuyentes que dejan de tener la clasificación de Empresa vigente respecto año anterior	105.271	102.365	107.097	105.921	106.684	103.770	102.794	105.676	114.120	118.633
Sin Ventas / Sin Info.	88.212	88.279	90.323	92.532	93.279	90.187	88.797	92.151	98.992	104.191
Micro	16.804	13.941	16.588	13.254	13.223	13.373	13.653	13.340	14.836	13.730
Pequeña	228	145	182	129	175	188	287	178	274	553
Mediana	14			1	3	11	36	3	12	97
Grande	13		4	5	4	11	21	4	6	62
N° de Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes que realizan su primer inicio de actividades durante el mismo año	64.394	67.716	66.407	62.947	63.261	62.771	68.898	71.420	76.620	81.341
Sin Ventas / Sin Info.	8.889	10.361	10.373	10.404	11.300	11.665	13.455	14.958	16.168	15.616
Micro	51.479	53.087	51.315	48.297	48.143	46.676	50.279	50.913	54.938	60.026
Pequeña	3.652	3.842	4.262	3.767	3.459	4.011	4.678	5.054	5.011	5.169
Mediana	285	295	338	334	257	300	346	357	350	377
Grande	89	131	119	145	102	119	140	138	153	153
N° de Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes que presentan término de giro durante el mismo año	3.127	3.000	2.792	2.957	2.912	3.163	3.403	3.404	3.817	3.932
Sin Ventas / Sin Info.	829	891	852	906	934	1.149	1.194	1.230	1.454	1.513
Micro	2.232	2.055	1.843	1.985	1.914	1.936	2.126	2.112	2.301	2.330
Pequeña	51	24	51	33	42	51	56	39	42	48
Mediana	4	11	19	15	10	10	13	13	12	22
Grande	11	19	27	18	12	17	14	10	8	19

Ilustración 1. Estadística de empresas según vigencia. Fuente: INE

Las Pymes por su parte son empresas de tamaño intermedio entre la micro y la gran empresa formal e informal, que vende durante un año entre 2400 UF y 100.000 UF.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la segmentación de las pequeñas y medianas empresas (PYME) según su facturación es de la siguiente manera:

Empresas pequeñas

Pequeñas Pequeñas (PP), de 2.400 a 10.000 UF.

Pequeñas Grandes, de 10.001 a 25.000 UF.

Empresas medianas

Medianas pequeñas (MP), 25.001 a 50.000 UF

Medianas (MM), 50.001 a 75.000 UF

Medianas grandes (MG), 75.001 a 100.000 UF

2. Concepto Consultoría

Según la RAE, consultoría se define como “Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente”.

El libro, “La consultoría de empresas” del autor Milan Kubr. Ed. Limusa define este concepto como:

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo”.

Ambas definiciones demuestran que la consultoría podría cumplir a cabalidad los objetivos de racionalizar los recursos escasos disponibles en una empresa, evitando errores y aportando a la elección de la mejor alternativa posible.

3. Experiencia internacional: México y Ecuador

3.1 Consultoría en tecnología en estado de Sonora, México

A partir del estudio sobre la situación actual de las pequeñas y medianas empresas consultoras de tecnología realizado en la ciudad de Hermosillo en el estado de Sonora al noroeste de México se obtiene que el número de integrantes que trabaja en PyMES-TI varía en un rango de 3 a 20 empleados, teniendo como promedio 5.46 empleados por empresa.

En cuanto a la capacitación del personal en materia de tecnología de información, el 100% de los consultores cuenta con programas de capacitación para profesionales.

Se observó que el impacto que generan las PyMES-TI en las PyMES respecto a la asesoría utilizada en cuanto a los beneficios se distribuyen de la siguiente manera:

“Un 38% mencionó que ha sido en la administración de la información interna y externa. El 23% mencionó que tienen mejoras en la administración general y en la administración de la información interna y externa. Un 15% comentó que hubo mejoras en la administración general solamente. Otro 15% en el área de producción y un 8% en la administración general, en Mercadotecnia y en la administración de la información interna/externa”.²

De acuerdo a los planes de contingencia que tenía el grupo de consultores en caso de fracaso del proyecto se menciona que el 46% si cuenta con planes de contingencia versus el 53% que no los tiene. Y finalmente de acuerdo a la satisfacción del servicio de consultoría el 40% está satisfecho, el 15% poco satisfecho y se intuye que el 45% no está satisfecho o no cuenta con este servicio.

² Memorias de la III Conferencia Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2004), Vol. I

3.2 Estrategias de posicionamiento de PYMES consultoras en el ámbito de la auditoría de gestión en la ciudad de Quito

En el Ecuador los servicios de consultoría comprenden un conjunto de actividades heterogéneas que presentan diferentes características y constituyen un aspecto central de la economía nacional basada en los conocimientos, ya que contribuyen a crear una infraestructura empresarial y organizacional eficiente y a garantizar la competitividad de las empresas del Ecuador. En el sector de servicios profesionales de auditoría y consultoría, el nivel de empleo crece a un ritmo más rápido que en otros sectores de la economía. Igualmente, este sector es uno de los de más rápido crecimiento, registrando una tasa de crecimiento de dos dígitos aproximadamente un 12% para el año 2011³.

Representan un aspecto central de la economía nacional basada en conocimiento, ya que contribuyen a crear infraestructura empresarial y organizacional eficiente y a garantizar la competitividad de las empresas del Ecuador. En el sector de servicios profesionales de auditoría y consultoría, el nivel de empleo crece a un ritmo más rápido que en otros sectores de la economía. Igualmente, este sector es uno de los de más rápido crecimiento, registrando una tasa de crecimiento de dos dígitos aproximadamente un 12% para el año 2011⁴.

En este país, la relevancia de la consultoría recae en su orientación hacia el lado financiero y permitir detectar fallas en áreas críticas existentes en la organización mejorando así el proceso de toma de decisiones para las empresas.

³ MIPRO, Informe de Estadísticas Anuales 2011, Mayo 2012, p. 49.

⁴ Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Roberto Granja Estrella

4. Consultoría en Chile

4.1 Caracterización del mercado de servicios de consultoría en Chile

En el tema particular de la consultoría, se estima que en Chile existen más de 300 empresas consultoras que cubren una gran variedad de temas organizacionales, las consultorías tradicionales son las de asesorías tributables y contables prestadas por empresas multinacionales de amplio reconocimiento a nivel mundial. Durante los últimos años se han venido desarrollando nuevas ofertas en el campo de la administración con consultorías específicas en temas como recursos humanos, selección de personal, seguridad industrial, medio ambiente, calidad, logística, mercadeo y planeación estratégica, entre otras⁵

En Chile, la estructura del mercado de los servicios profesionales de consultoría se caracteriza por tener dos mercados principalmente.

Por una parte, un reducido número de empresas grandes, altamente calificadas y vinculadas a redes internacionales que proporcionan servicios a los grandes clientes nacionales privados y públicos donde se destacan empresas como Deloitte, Ernst & Young, PWC y KPMG, y por otro un por número de pequeñas y medianas empresas denominadas PYMES que otorgan servicios profesionales independientes que atienden los requerimientos de las demás empresas tanto PYMES como consumidores finales.

Cada día son más las empresas que se insertan en este mercado, el cual según un estudio realizado por Kennedy Consulting Research & Advisory el rápido crecimiento de este sector solo podría verse frenado por el tamaño de la economía nacional.

⁵ Estudio de Mercado Consultorías en Chile

5. Servicio consultoría Proyecto Pyme

Proyecta SpA es un emprendimiento que surge de tres Ingenieros civiles industriales de la Universidad Técnica Federico Santa María durante su último año de estudios. El nombre de fantasía de esta empresa fundada en mayo de 2014 es Proyecta Student Consulting y ofrece servicios de consultoría a PYME en diversas materias relacionadas con la gestión del negocio. Sus servicios se enfocan en tres áreas principales: Operaciones, Proyectos y Sustentabilidad.

Proyecta se diferencia de otros servicios de consultoría convencionales en varios aspectos, siendo el más relevante el hecho de que las consultorías y los proyectos son desarrollados por equipos de estudiantes de la UTFSM. El equipo de Proyecta realiza el diagnóstico al cliente PYME, identifica el problema, genera un proyecto que lo solucione y recluta estudiantes destacados que cumplan con el perfil necesario para llevar a cabo cada proyecto.

La empresa lleva ya más de dos años de funcionamiento y ha realizado 35 proyectos en diferentes empresas, sin contar los proyectos que actualmente se están desarrollando.

La propiedad de Proyecta Spa recae en sus socios fundadores y egresados de la UTFSM, Maximiliano Fontecilla, Consuelo Rojas y Andrés Sepúlveda. Cada uno de ellos posee un tercio de la propiedad de la empresa y poseen prioridad frente a inversionistas externos para la compra de acciones.

Actualmente Proyecta Student Consulting ofrece consultoría en 3 áreas fundamentalmente:

- 1- Operaciones, donde se destaca la realización de Balance Scorecard, Plan Maestro de Producción y Manual de Procedimientos.
- 2- Proyectos, donde se destaca la Evaluación de Proyectos, Plan de Negocios, Estudio de Mercado y Valoración de Empresas.
- 3- Sustentabilidad, donde se destacan los servicios de Auditoria Energética, Apoyo Certificación B, Medición Huella Hídrica y Medición Huella de Carbono.

5.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que presenta Proyecta Student Consulting posee las siguientes características:

- Profesionales del futuro: Trabajamos con estudiantes universitarios.
- Materializar ideas de impacto (Gestión de proyectos): Desarrollamos e implementamos proyectos en pequeñas y medianas empresas.
- Precio asequible: Nos ajustamos al presupuesto de una empresa pequeña o mediana, tenemos costos inferiores a los de un ing. Recién titulado en promedio.
- Respaldo universidad: Trabajamos con el departamento de industrias USM.
- Dedicación proyecto único: Los equipos trabajan exclusivamente en un proyecto.
- Flexibilidad de pago: Pagos mensuales (a diferencia de lo que realizan la mayoría de las empresas similares)
- Enfoque Sustentable: Inclusión de perspectivas sociales y ambientales
- Ser la única empresa en el mercado que presenta los servicios de proyectos, operaciones y sustentabilidad de manera integrada

5.2 Clientes

Actualmente Proyecta Student Consulting cuenta con la siguiente cartera de clientes:

1. Fundación Chile con el servicio Evaluación de Proyectos, área Proyectos.
2. Pastelería CORY, servicio de Operaciones.
3. Gisma, servicio Operaciones.
4. Bar Minga con el servicio Manual de Procedimientos, área Operaciones.
5. PaloPintao con el servicio de Valorización de empresas, área Proyectos
6. Sportxperts con el servicio de Valorización de empresas, área Proyectos
7. IF Chile con el servicio Apoyo Certificación B, área Sustentabilidad.

8. Espacio Oral, servicio Operaciones.
9. ICC CRISIS con el servicio Manual de Procedimientos, área Operaciones.
10. Clean Graffiti con el servicio Plan de Negocios, área Proyectos.
11. Ropa Francesa con los servicios Evaluación de Proyectos y Plan de Negocios, área Proyectos.
12. Franquicia Productos Ecológicos con los servicios Evaluación de Proyectos y Plan de Negocios, área Proyectos.
13. Cranea con los servicios Estudio de Mercado y Evaluación de Proyectos, área Proyectos.

Constantemente se concretan nuevos proyectos por lo que este portafolio se actualiza rapidamente.

5.4 Competidores

Cabe destacar que actualmente no existe ninguna empresa en Chile que trabaje con estudiantes y que cuente de manera integrada con los 3 servicios ofertados por Proyecta Student Consulting. Lo anterior genera que las empresas del rubro presentes en el mercado obtengan la categoría de sustitutos.

Estos sustitutos vienen dados de dos diferentes mercados. En primer lugar, se presentan los programas asociados a Universidades que tienen como finalidad apoyar el crecimiento de clientes PYMES. Entre estas universidades se destaca la Pontificia Universidad Católica de Chile, con su Programa PYME UC, en el cual las empresas pagan \$1.495.000 por un servicio de asesoría realizado voluntariamente por ex alumnos de la institución, que actúan como tutores, y con un ayudante de último año de Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil, quien recibe una remuneración de \$120.000 por sus servicios, los cuales contemplan como referencia 4 horas semanales. Este programa también contempla cursos de Gestión para el empresario dictados por profesores de la UC, tiene una duración de 4 meses y presenta en la culminación un plan de negocios al empresario, además ofrece un 20% de descuento a exalumnos y clientes del banco BCI. En términos de capacidad, el programa sirvió en 2012 a más de 80 PYMEs y a 48 empresas en su primera versión del 2013, con una proporción

histórica (2009-2013) de 61% de empresas pequeñas y 29% medianas. Además, en cuanto al perfil de los clientes, 56% de ellos fueron empresas de servicios (TI, contable, ingeniería - mantención, transporte-logística, construcción, arriendo equipos y maquinaria y otros servicios profesionales), 23% dedicadas a la comercialización (Equipos pesados, máquinas, textil, alimentos, productos agrícolas, productos médicos, material de Construcción-ferretería) y el restante 21% de producción (Agro-alimentos, gráfica, vestuario-textil, industria) ⁶

Otro programa de apoyo en la gestión para PYMEs es el programa Compite +1000 de la Universidad Adolfo Ibáñez, que ofrece asesorías con una duración de 8 meses, pero que no involucra estudiantes. El programa comenzó el 2012 con un plan piloto sirviendo a 52 clientes, para luego el año 2013 brindar sus servicios a 278 empresas distribuidas en la Región de Los Lagos (48), del Biobío (64), Metropolitana (63) y de Tarapacá (60). El programa ha desarrollado alianzas con diferentes colaboradores, por ejemplo, con el Banco de Chile, que ofrece 40% de descuento a sus clientes y facilidad de pago, por lo que casi la totalidad son clientes de ese banco⁷.

Actualmente programa Compite +1000 ha asesorado a más de 1500 empresas.

En segundo lugar, se presenta el mercado compuesto por empresas de similares características a Proyecta, es decir Pymes que asesoran a otras Pymes en los servicios expuestos anteriormente.

Este mercado será segmentado de acuerdo a las áreas de servicios que presenta Proyecta.

5.4.1 Área Operaciones

Cm3 Capital

⁶ Programa Pyme UC, 2014

⁷ Centro de Innovación, emprendimiento y tecnología (CIET) - Compite + 1000, 2014

Empresa que ofrece servicios de Estudio de mercado, Valoración de empresas y Evaluación de proyectos. Estos servicios los ofrece previa evaluación de las necesidades del cliente y realizando sus asesorías de manera quincenal en la empresa enfocando los esfuerzos en la discusión de la estrategia comercial y financiera.

Este servicio tiene un costo de 15 UF mensuales.

La empresa la conforma solo una persona de profesión Ingeniero Comercial de la Universidad Diego Portales con master en Finanzas de la Universidad de Chile.

Fundación Independízate

Institución que entrega asesoría integral precedida por estudiantes y profesores universitarios con duración de un semestre universitario. Tiene un costo de \$105.000 que incluye material y las 7 clases presenciales

Celer

Empresa que ofrece servicios de consultoría, contabilidad externalizada, subsidios gubernamentales, planes de negocios y creación de empresas.

Esta empresa está conformada por 7 profesionales de las carreras ingeniería civil industrial, ingeniería comercial y contador auditor proveniente de Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad Técnica Federico Santa María.

Se contactó a la empresa para obtener su tiempo de respuesta y posteriormente realizar una comparación con los tiempos de Proyecta.

Tiempo de respuesta tras primer contacto: 1 día

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Surir

Empresa que ofrece servicios de consultoría Pyme, gestión de proyectos, proyectos de integración multiproveedor, estudio de mercado, marketing digital, gestión de negocios y gestión de recursos humanos.

Su propuesta va enfocada principalmente hacia el apoyo del modelo de negocio y estrategia de marketing digital para sus clientes. Propuesta bastante detallada, específica y enfocada a las necesidades del cliente. Cada servicio incluido a la propuesta principal cuenta con un precio adicional el que va desde las 5 a las 12 UF dependiendo del seleccionado.

La empresa está compuesta por 4 personas, 3 de los cuales son profesionales del rubro de la ingeniería y un arquitecto.

Se contactó a la empresa para obtener su tiempo de respuesta y posteriormente realizar una comparación con los tiempos de Proyecta.

Tiempo de respuesta tras primer contacto: 7 días

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Kpaz

Kpaz es una empresa del área de la consultoría conformada por profesionales con vasta experiencia en diferentes industrias y con sólidos conocimientos técnicos en las materias que abarca su gama de servicios los cuales se describen a continuación:

Gestión de procesos cuyo objetivo es otorgar una mayor flexibilidad a los negocios, aumentar la calidad de los procesos y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Gestión de proyectos, orientado especialmente a brindar asesorías a empresas que requieran adquirir las competencias necesarias para administrar internamente sus proyectos.

Desarrollo organizacional, en donde destacan los talleres de liderazgo, espacios de creación y coaching.

Servicios Tecnología, donde ofrece la integración y aplicación de múltiples herramientas, alineando el diseño de modelos de gestión, con las estrategias del negocio y la tecnología disponible.

Se contactó a la empresa para obtener su tiempo de respuesta y posteriormente realizar una comparación con los tiempos de Proyecta.

Tiempo de respuesta tras primer contacto: 4 días

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Asesorías Green Apple

Fue creada en octubre del año 2005 en la Ciudad de Viña del Mar por un grupo de profesionales de la Universidad Técnica Federico Santa María y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso los cuales han desarrollado una vasta experiencia en consultorías e implementación de soluciones integrales para la empresa en las áreas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Gestión de negocios.

Se contactó a la empresa para obtener su tiempo de respuesta y posteriormente realizar una comparación con los tiempos de Proyecta.

Tiempo de respuesta tras primer contacto: 1 día

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Iso Easy

Empresa dedicada a la generación de software para gestionar el sistema de las compañías. Entre sus servicios destacan: Manual de gestión, auditorías, indicadores de gestión (BSC), satisfacción al cliente, evaluación de proveedores, entre otros.

Se contactó a la empresa para obtener su tiempo de respuesta y posteriormente realizar una comparación con los tiempos de Proyecta.

Tiempo de respuesta tras primer contacto: 1 día

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Ingenius

Fue fundada en 1999 desarrollando sus actividades en las áreas de mejoramiento continuo de la gestión, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad-ISO9001, medio ambiente ISO14001, seguridad y salud ocupacional-OHSAS 18001, inocuidad alimentaria-HACCP, entre otros.

Se contactó a la empresa para obtener su tiempo de respuesta y posteriormente realizar una comparación con los tiempos de Proyecta.

Tiempo de respuesta tras primer contacto: 1 día

El precio referencial para la certificación ISO 9001 se encuentra en un rango entre 150 a 200 UF.

5.4.2 Área Proyectos

En esta área se presentan las mismas empresas que en el área de operaciones. Es decir, se puede tener como conclusión que las empresas de este rubro integran estas dos áreas a la hora de ofertar sus servicios.

5.4.3 Área Sustentabilidad

Gisma

Consultora ambiental chilena fundada en 2007 que aporta valor a sus clientes con asesoría especializada y el desarrollo de plataformas de gestión de alto nivel que minimizan los riesgos por incumplimiento ambiental y mejoran la sustentabilidad de sus proyectos

Ofrece 4 tipos de servicios: SIGEA, Sistema Integrado de Gestión de Cumplimiento Ambiental que reúne todas las características y funciones necesarias para realizar una óptima gestión de cumplimiento ambiental y de la sustentabilidad, seguimiento y auditorías ambientales, asesoría ambiental y gestión de información ambiental y estudios.

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Birus

El propósito de esta empresa es promover e incentivar el uso de productos y servicios de Empresas B, en las que las utilidades son el resultado del trabajo realizado para mantener el negocio y sus metas están relacionadas con el bien común.

Está compuesta por 5 profesionales: 2 mujeres con cargo de directoras y una observadora de oportunidades B y 2 hombres, un director comercial y el fundador.

Ofrece dos tipos de servicios: Red Comercial Global cuyo objetivo es la expansión del negocio a otro país y Nuevos Negocios y Alianzas Comerciales donde pretenden encontrar nuevos clientes, oportunidades de mercado y alianzas comerciales para una empresa B.

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

Idiem

Su principal servicio con el que compite directamente con el área de sustentabilidad de Proyecta es el servicio de consultoría de sustentabilidad a través de la medición de huella hídrica y de carbono.

No se pudo obtener información con respecto a precios estimados ya que dependía mucho de las necesidades del cliente y envergadura del proyecto.

6. Herramientas para el desarrollo de un Plan de Marketing

6.1 Descripción Plan de Marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha, quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados (Muñiz; 2008).

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la compañía, marcando las etapas que se deben cubrir para su realización.

6.2 Análisis situacional: FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

- Fortalezas: Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976).
- Oportunidades: Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
- Debilidades: Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).
- Amenazas: Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

6.3 Marketing Mix

El marketing Mix es un concepto popularizado por Neil Borden en el año 1950 que tiene como objetivo englobar los 4 componentes básicos de una organización: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Éstas variables se conocen como 4Ps y son las variables tradicionales para que una organización pueda alcanzar sus objetivos comerciales.

A continuación, se realizará la definición de cada una de las variables correspondientes al marketing mix.

- **Producto:** Es la variable más relevante dentro del marketing mix. Engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa.
Se define también como el conjunto de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto.
- **Precio:** Para establecer el precio se debe tener en cuenta en primera instancia el costo del producto o servicio ofertado por la empresa. Es la variable por la cual ingresa el dinero a la empresa.
- **Plaza:** Es el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto hacia el punto de venta.
- **Promoción:** Esta variable tiene como objetivo dar a conocer el producto hacia los clientes utilizando por ejemplo herramientas de comunicación como venta personal, publicidad, fuerza de venta, relaciones públicas, entre otros.

6.4 Análisis PESTA

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, esta última incorporada recientemente de acuerdo a las tendencias mundiales y son utilizadas para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación y es de gran utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PESTA son esencialmente externos por lo que para efectos de esta memoria dicha herramienta será utilizada para descripción del macro entorno en que se desenvuelve Proyecto Pyme.

6.5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta de gestión creada por Michel Porter permitirá analizar a cabalidad el sector industrial en el que está inserto Proyecta a través de la identificación y análisis de 5 fuerzas en ella las que permiten conocer el grado de competencia de esta industria.

1- Rivalidad entre competidores:

Por muchos autores es la fuerza más poderosa de todas, hace alusión a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el mismo producto, para este caso en particular sería servicio.

2- Amenaza de nuevos competidores:

Esta fuerza hace referencia a la potencial entrada de competidores a la industria ofreciendo el mismo producto o servicio.

3- Sustitutos:

Esta fuerza hace alusión a la facilidad de sustitución de un producto o servicio presente en la industria.

4- Poder de negociación de los proveedores:

Indica el poder que con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

5- Poder de negociación de los clientes:

Esta fuerza hace alusión al poder con el que cuentan los consumidores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

7. Estrategia Océanos Azules

La estrategia océanos azules tiene como objetivo la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador a futuro, ampliando los horizontes del

mercado y generando valor a través de la innovación (W. Chan Kim; Renée Mauborgne; 3 de Febrero 2005).

Los autores diferencian la industria de acuerdo a las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: Océanos Rojos y Océanos azules.

Por un lado, los Océanos Rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad. Representan un mercado altamente competitivo donde los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales quitándoles poco a poco su cuota de mercado.

A medida que aparecen más competidores las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (debido a esto el color del océano).

Por otra parte los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes.

Los principios para desarrollar una estrategia de océano azul son los siguientes:

1- Crear nuevos espacios de consumo

El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Guarda relación con el análisis de las industrias alternativas, los grupos estratégicos de ellas, la cadena de compradores, entre otros.

2- Centrarse en la idea global, no en los números

En este principio se hace alusión a enfocarse en el potencial creativo de las empresas buscando oportunidades de negocio. El autor explica que en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar.

3- Ir más allá de la demanda existente

Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Es decir, expandirse hacia los No-Clientes quienes son los que aumentarían la demanda de la empresa.

4- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Este principio supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial ejecutando el plan estratégico para alcanzar el océano azul.

8. Modelo de negocio Canvas

El Canvas es un tipo de modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder. Éste consiste en describir de manera lógica la forma en que una organización captura, crea y entrega valor. Es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para poder conocer bien cómo opera una empresa, conocer sus fortalezas y debilidades, diseñando el modelo de negocios que será parte de la estrategia de negocios.

Este modelo, busca realizar un diagrama conformado por 9 bloques de construcción, para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo, revise las diferentes formas de ser rentables en su industria (Innova Chile, 2013).



Ilustración 2. Modelo de negocio Canvas. Fuente: Innova

8.1 Segmentos de cliente

El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

8.2 Propuesta de valor

El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

8.3 Canales de distribución y comunicaciones

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

8.4 Relación con el cliente

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

8.5 Flujos de ingreso

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

8.6 Recursos clave

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la forma de relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

8.7 Actividades clave

En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

8.8 Socios Clave o Red de partners

Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar?

8.9 Estructura de costos

Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, I&D, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

9. Investigación de mercado

La American Marketing Association propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados:

La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

9.1 Diseño de la investigación

Un diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados.

9.1.1 Investigación Exploratoria

Una investigación exploratoria proporciona información y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque.

Se utilizan técnicas como entrevista en profundidad, focus group, entre otros.

9.1.2 Investigación concluyente

La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas.

La técnica más utilizada en esta investigación suele ser la encuesta.

Capítulo 2: Metodología

La metodología utilizada para desarrollar y cumplir con los objetivos especificados en esta memoria se muestra a continuación:

2.1 Tipo de investigación

Posterior a las reuniones con la empresa y la revisión bibliográfica sobre el tema es que el diseño de la investigación constara de dos partes.

2.1.1 Exploratoria:

Se realiza una investigación del tipo exploratoria para comprender al consumidor en profundidad. Se utilizarán datos secundarios provenientes de la literatura y de la empresa seleccionando 10 atributos esenciales que debería tener una empresa que presenta una correcta gestión en el área de la consultoría.

Con estos atributos se desarrollarán las preguntas correspondientes a una entrevista en profundidad a realizar a los clientes actuales de la empresa durante los meses de agosto y septiembre con el fin de establecer cuáles son los atributos que ellos consideran relevantes a la hora de contratar una empresa de consultoría.

La principal característica de la entrevista es que contiene preguntas de respuesta abierta, donde el entrevistado responde lo que quiere y es de carácter interpretativo y flexivo.

2.1.2 Concluyente

La investigación concluyente es el método que se utiliza para obtener una descripción exacta de algún aspecto del mercado o cuando se necesita demostrar que una variable determina el valor de otras variables. En esta etapa pueden existir hipótesis las cuales proporcionan pautas para el investigador mediante la introducción de mayores detalles.

Con las conclusiones obtenidas en la investigación exploratoria y con los objetivos establecidos para el estudio se desarrollará una investigación concluyente basada en encuestas a realizar de manera online y presencial a potenciales clientes de una empresa consultora.

Las preguntas realizadas en las encuestas se desarrollarán en base a los resultados sobre atributos valorados obtenidos en la investigación exploratoria realizada previamente.

2.2 Diseño de la investigación:

Con el resultado de la investigación exploratoria se realizará una investigación concluyente del tipo cuantitativa a través de un cuestionario el cual se irá a validar con 150 clientes y potenciales clientes de una empresa consultora.

El cuestionario es un instrumento de medición y recolección de información para su posterior análisis conformado por un conjunto formalizado de preguntas que debe permitir recoger información útil (relevante, oportuna, eficiente y exacta) para la investigación.

Finalmente, y de acuerdo a los estudios realizados por diversas entidades y la literatura existente basada principalmente en la estrategia océanos azules se confeccionará un estudio que determinará finalmente la curva de valor a la cual debe aspirar Proyecta Pyme y finalmente definir la nueva propuesta de valor.

2.3 Población

El público objetivo al que se dirigirá esta investigación por una parte recae en los actuales clientes que presenta Proyecta Pyme y por otra, a los potenciales clientes de una empresa consultora ubicados en la Región Metropolitana.

El tamaño de la población fue especificado en conjunto con la empresa y arrojó como resultado lo siguiente:

- 8 entrevistas en profundidad clientes actuales, los que fueron contactados a través de correos electrónicos.
- 111 encuestas realizadas a potenciales clientes realizadas en su mayoría de manera online y seleccionados por poseer características similares al público objetivo de la empresa.

En un inicio se determinó realizar encuestas a pequeñas y medianas empresas tal como estableció Proyecta respecto a su público objetivo, pero a esto se le decide agregar empresas de distintos sectores y facturaciones con el fin de descubrir si el segmento apuntado previamente es el correcto o bien, hay que modificar la estrategia.

2.4 Recolección de datos

Se entrevistarán a los actuales clientes de Proyecta para obtener los atributos esenciales que deberá tener la empresa y éstos se irán a validar a través de encuestas de manera online y presencial a potenciales clientes.

2.5 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de la fase exploratoria se tabularán las respuestas obtenidas, para luego identificar las variables y atributos más nombrados por los entrevistados y así ocuparlos en la creación de las encuestas.

Para procesar los datos de la fase cuantitativa se utilizará el programa Excel, con lo cual se podrá crear gráficos y generar análisis cruzados más detallados de la encuesta.

Además, para entender la dinámica del mercado se elaborará la curva de valor de la competencia la que representa el cómo se compete, que variables son las que valora el cliente y quiénes son sus principales actores. Esta curva permitirá innovar el valor y reenfocar la posición competitiva actual de proyecta.

2.6 Información generada post análisis:

- Análisis situacional de la empresa:

Describir el entorno en el que se desenvuelve la empresa tomando en cuenta tanto factores internos y externos lo que detectara las posibilidades comerciales y de mejora de la empresa.

- Atributos esenciales de la consultoría:

Se obtendrán los atributos que la empresa debe eliminar, reducir, aumentar y crear para obtener su curva de valor.

- Segmentación de clientes:

Los clientes serán segmentados a través de la información levantada por entrevistas y encuestas realizadas a clientes y potenciales clientes.

- Plan de marketing

Se recogen todos los atributos, estrategias y objetivos para desarrollar y posteriormente valorizar un plan de marketing que vaya en busca de un aumento de las ventas de la empresa.

Capítulo 3: Análisis del macro y micro entorno de Proyecta

3.1 Análisis del macro entorno

Proyecta Pyme ofrece 3 líneas de servicios: Operaciones, Sustentabilidad y Proyectos dedicadas a pequeñas y medianas empresas del país.

A continuación, se presenta el macro entorno en el que se desenvuelve Proyecta Pyme a través del análisis PESTA que incluye 5 factores: Político-Legal, Económico, Socio-culturales, Tecnológicos y Ambientales.

3.1.1 Político-Legal

El Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera como Empresas Pequeñas a las que venden entre UF 2.400 y UF 25.000 al año y como Empresas Medianas las que venden más de UF25.000 al año, pero menos de UF100.000. Esto implica que en términos de ventas anuales se define como PYMES a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 a UF100.000.

Las pequeñas y medianas empresas del país se rigen bajo el marco regulatorio chileno.

Actualmente existen diversas leyes que facilitan el proceso de constitución de sociedad generando por ejemplo tu empresa “en un día” a través de la creación de firmas electrónicas.

Chile ha trabajado en la promulgación de distintas leyes que incentivan la creación de pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se presenta la evolución histórica de las normativas de fomento para Pymes establecidas por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

- Ley N° 19.741: Correspondiente al 25 de Agosto del 2001. Establece las normas para facilitar la creación de microempresas familiares.

- Ley N° 18.857: Correspondiente al 11 de Febrero de 2003. Autoriza el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada.
- Ley N° 20.170: Correspondiente al 21 de Febrero de 2007. Establece un régimen simplificado para la determinación del impuesto a la renta de los pequeños contribuyentes.
- Ley N° 20.179: Correspondiente al 20 de Junio del 2007. Establece un marco legal para la constitución y operación de sociedades de garantía recíproca.
- Ley N° 20.289: Correspondiente al 27 de Septiembre de 2008. Incrementa transitoriamente un incentivo tributario a la inversión en activo fijo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Ley N° 20.318: Correspondiente al 2 de Enero de 2009. Faculta al Presidente de la República para realizar un aporte extraordinario de capital al Banco del Estado de Chile y amplía el patrimonio del DL 3.472 que creó el Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios.
- Ley N° 20.323: Correspondiente al 29 de Enero de 2009. Modifica la Ley N° 19.983 con el objeto de facilitar la factorización de facturas por pequeños y medianos empresarios.
- Ley N° 20.416: Correspondiente al 03 de Febrero de 2010. Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño.
- Ley N° 20.494: Correspondiente al 27 de Enero del 2011. Agiliza trámites para inicio de actividades de nuevas empresas.
- Ley N° 20.659: Correspondiente al 08 de Febrero de 2013. Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales. Reduce el procedimiento de constitución y modificación de sociedades a 1 día.

Sin embargo, la ley de mayor relevancia es la N° 20.416 que establece la creación de una División de Empresas de Menor Tamaño en el Ministerio de Economía, y además la creación de un Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, que debe asesorar al mencionado ministerio

en la proposición de políticas que impulsen una mayor participación de las PYMEs en la economía nacional. (Citar: Biblioteca del Consejo Nacional de Chile).

Junto al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo existen otras instituciones que apoyan e incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas, entre las que destacan CORFO y SERCOTEC.

- CORFO: Corporación de Fomento de la Producción que tiene como misión mejorar la competitividad y la diversificación del país a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado con el fin de ser un agente de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión.

Cuenta con apoyo para la pequeña y mediana empresa a través de créditos, programas y concursos que tienen por objetivo financiar inversiones y capital de trabajo de micro y pequeños empresarios. Sumado a lo anterior posee becas Capital Humano para perfeccionar habilidades y llevar a la empresa al siguiente nivel.

- SERCOTEC: El Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos cuya misión es ser reconocidos como una entidad transformadora de las empresas y los territorios, desencadenando un proceso de mejora de capacidades que responda a las realidades territoriales en todo el país.

Por otra parte, una decisión política tomada por el gobierno pero que afecta económicamente a la pequeña y mediana empresa en Chile es la implementación de la nueva Reforma Tributaria. Una de las medidas que presenta esta reforma es la postergación del pago del Impuesto de valor agregado

(IVA) hasta por dos meses después de la fecha de pago correspondiente a todas aquellas acogidas al Régimen de Tributación Simplificada 14 ter.

3.1.2 Económico:

Según cifras y datos del Banco Mundial, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en 2015. El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada.

Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,5%.

La evolución del crecimiento de la economía chilena se observa en el siguiente gráfico:

CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA CHILENA

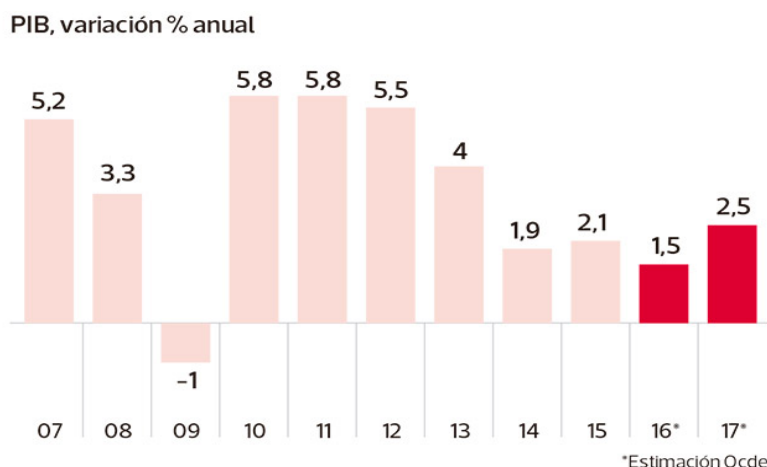


Ilustración 3: Crecimiento de la economía chilena. Fuente: OCDE

EL gobierno ha tomado diversas decisiones con el fin de aumentar sus ingresos fiscales. En este punto se presenta la recientemente aprobada Reforma Tributaria la que tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos, con que se pretende financiar con ingresos permanentes gastos permanentes, avanzar en equidad tributaria mejorando la distribución de ingresos, introducir nuevos y más eficientes incentivos de ahorro a la inversión y finalmente impulsar medidas para disminuir la evasión y la colusión.

3.1.3 Sociocultural

“Chile es el país de la región con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico”. Así lo revela el estudio “**Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico**” (ICSEd-Prodem), elaborado por Prodem, donde se destaca que en pocos años los emprendimientos logran convertirse en Pymes competitivas con potencial de seguir creciendo en basa a la diferenciación y a la innovación.

Por una parte, América Latina ha estado beneficiándose de las buenas condiciones de demanda, que por lo general han estado asociadas al incremento a los precios internacionales de los bienes

exportados y a la expansión de la clase media. Pero sin duda uno de los factores más importante de este fenómeno recae en la evolución positiva que ha tenido la cultura. Hoy en día los emprendedores suelen ser bien vistos y valorados tanto nacional como internacionalmente.

Durante los últimos años se han implementado distintas políticas y regulaciones en pro del emprendimiento provenientes de distintos actores, no solo el gobierno, sino que también universidades, incubadoras, aceleradoras, inversores, instituciones financieras, entidades empresariales y jóvenes emprendedores.

Pero ¿Qué hay detrás de esta fiebre de emprender? Los especialistas coinciden en que los programas que fomentan esta práctica son los causantes de esta fiebre. Se destaca el programa de gobierno “Start-up Chile” con una clara perspectiva internacional cuyo objetivo es aterrizar emprendedores de todo el mundo a Chile

La encuesta Chile 3D-2013, de GFK Adimark, indica que uno de cada tres chilenos admite sentirse demasiado estresado en su vida diaria, un 34%, cifra que en el 2012 era de 22%, cifra que favorece sustancialmente las ganas de emprender y transformarse en “su propio jefe”.

3.1.4 Tecnológico

La innovación se ha ido aceptando y consolidando como una de las principales vías para mejorar el desempeño económico de las empresas, regiones, industrias y países. Debido a esto es que resulta relevante analizar la relación entre la Ciencia y Tecnología (CyT), uno de los principales componentes del sistema de innovación, y las pequeñas y medianas empresas (Pymes), sector económico fundamental de la economía nacional y agente clave en el proceso de innovación. Las observaciones empíricas muestran una baja conexión entre la CyT y las Pymes, lo cual estaría haciendo perder oportunidades a este segmento de empresas, en la actual economía del conocimiento. Se torna por tanto urgente, buscar soluciones a posibles barreras que pudiesen existir, y de esta forma incorporar un mayor número de Pymes al proceso de investigación y desarrollo

(I+D), una de las principales actividades vinculadas a la CyT, y con ello superar lo que algunos economistas han denominado la trampa de ingresos medios, donde estaría sumergido Chile.

La ciencia y tecnología ha sido considerada históricamente como una de las principales vías que conducen a la innovación, y con ello el crecimiento de la productividad, el empleo, y en general el bienestar de la sociedad. Numerosos estudios han demostrado el efecto de la innovación en el crecimiento económico y la productividad, tanto a nivel micro (empresas) como macro (países y territorios). Los resultados confirman que existe una estrecha relación entre este factor y la acumulación de riqueza (Labra y Sánchez, 2013).

A modo ilustrativo, la figura siguiente muestra un gráfico de la relación entre el Producto Interno Bruto (PIB) y el Índice global de innovación (GII), un indicador altamente aceptado para medir la capacidad de innovar de los países y que representa el potencial que tiene una economía para lograr nuevos productos, procesos y/o sistemas organizacionales y de marketing.

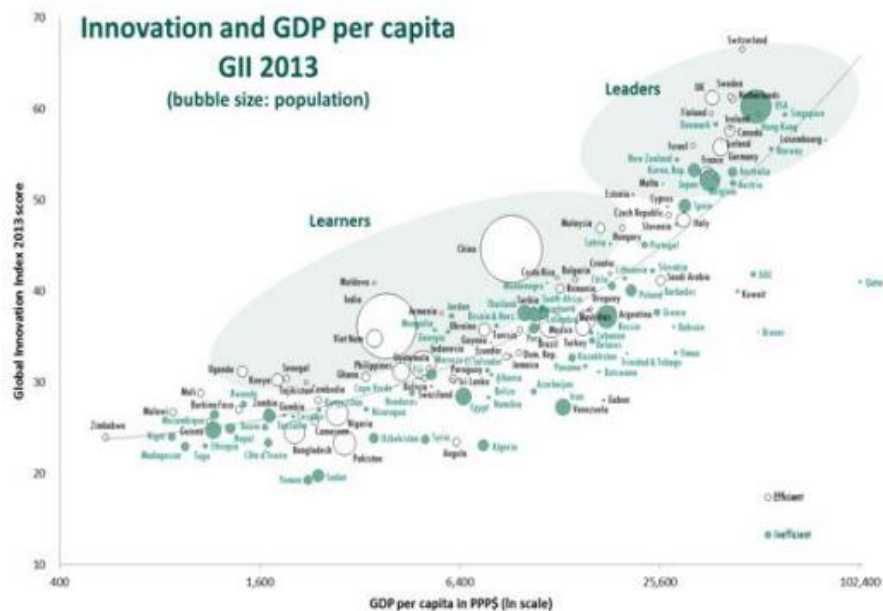


Ilustración 4: Relación entre el GII y el PIB per cápita. Año 2013. Fuente: Cornell University, INSEAD Y WIPO (2013)

De esta forma, se evidencia la estrecha vinculación entre la innovación y el crecimiento.

La situación en Chile muestra la misma tendencia. La figura siguiente corresponde a los resultados de las últimas tres encuestas de innovación (años: 2007-2008, 2009-2010, 2011-2012) que se han llevado a cabo en Chile. Las cifras indican que, en promedio, solo el 25% de las Pymes innovan, proporción que se mantiene igualmente baja a lo largo de los años. Desde la perspectiva de las universidades y centros de I+D (proveedores de Entorno Acceso al conocimiento Dinamismo (industria, Sistema de innovación) Estratégicas Visión y cultura Capacidades Operacionales Recursos Tamaño 12 conocimiento y tecnología) es aún más compleja la situación, al evidenciar que la mayor parte de la innovación, en estas empresas de pequeño y mediano tamaño, es del tipo no tecnológica, es decir, corresponde a cambios en los procesos de comercialización, marketing, y/u organizacionales, donde sus fuentes de innovación no son la I+D de carácter tecnológico.

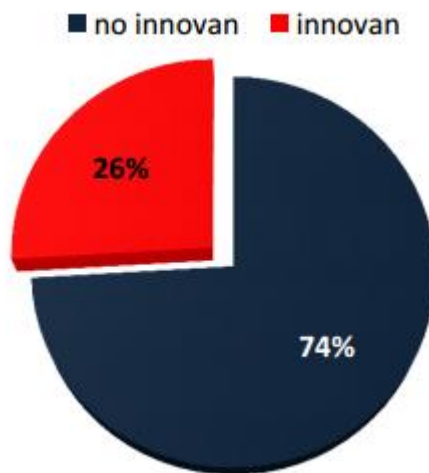


Ilustración 5: Innovación en las Pymes en Chile: Promedio año 2006, 2007, 2009. Fuente: Conicyt

En cuanto a la I+D, más del 90% de las Pymes declaran que no hacen I+D, y las que si realizan este tipo de actividades, es preferentemente interna, lo cual refleja dos hechos importantes:

1. La I+D no es percibida como esencial
2. Cuando se implementa I+D en las Pymes, ésta es principalmente llevada a cabo dentro de la empresa, lo cual está argumentando las complejidades que tienen los centros de I+D y universidades en los procesos de vinculación, y acercamiento al mundo privado

3.1.5 Ambiental

En Chile, la preocupación por el tema ambiental no es reciente. Desde el punto de vista jurídico, a principios del siglo pasado ya se dictaron normas que, de una u otra forma, tuvieron por objeto regular aspectos específicos de la actividad humana, en cuanto ésta tiene incidencia ambiental.

En materia más reciente, el 12 de enero de 2010 fue promulgada por la presidenta Michelle Bachelet la Ley N.º 20.417 que crea el Ministerio del Medio Ambiente basado en la anterior CONAMA

(Comisión Nacional del Medio Ambiente) cuyas funciones específicas se detallan en el artículo 70 de la Ley y las más importantes se describen a continuación:

- a) Proponer las políticas ambientales e informar periódicamente sobre sus avances y cumplimientos.
- b) Proponer las políticas, planes, programas, normas y supervigilar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Estado, que incluye parques y reservas marinas, así como los santuarios de la naturaleza, y supervisar el manejo de las áreas protegidas de propiedad privada.
- c) Proponer las políticas, planes, programas, normas y supervigilar las áreas marinas costeras protegidas de múltiples usos.
- d) Velar por el cumplimiento de las convenciones internacionales, en que Chile sea parte en materia ambiental, y ejercer la calidad de contraparte administrativa, científica o técnica de tales convenciones, sin perjuicio de las facultades del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Ahora relativo al área de la consultoría, no existe ningún tipo de regulación ambiental a la cual adherirse y cada empresa es libre de implementar o no políticas sustentables en sus procesos pero cada vez son más las empresas que quieren convertirse en una empresa B redefiniendo el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter profesor de la escuela de negocios de Harvard, plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

Las fuerzas son: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos y servicios sustitutos y Rivalidad entre los competidores, reflejadas en la siguiente imagen:



Ilustración 6: Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: LC Estrategía

3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza representa cuán fácil o difícil es la entrada de nuevos competidores a la industria. La existencia de esta amenaza depende directamente de las barreras que existan para entrar al mercado. Mientras más bajas sean, la intensidad de la competencia aumentará de forma sustancial.

Para el análisis de esta y las siguientes fuerzas se evaluará el servicio de consultoría para pequeñas y medianas empresas que imparte Proyecta.

En esta industria, las principales barreras de entradas se describen a continuación:

- **Necesidad de conocimiento especializado**

La industria de la consultoría se destaca por ofrecer conocimiento y soluciones dirigidas hacia la optimización de diferentes procesos dentro de una empresa cuando ésta no posee las herramientas o el tiempo para mejorarlos, por ende, esta barrera se presenta como primordial y elevada a la hora de ingresar a esta industria.

- **Falta de experiencia**

La experiencia es un factor fundamental a la hora de contratar un servicio de consultoría. Las empresas que cuenten con ella podrán cobrar un precio más elevado que una que ofrece servicios similares pero que presentan carencias en este punto. Debido a esto es que la experiencia juega un papel determinante en 3 puntos principales: El prestigio que posee lo que se traduce en una cartera de clientes más amplia ya que ellos preferirán a una empresa que posea este atributo, el conocimiento del mercado lo que permitirá muchas veces tener un set de soluciones previstas en casos particulares y a la hora de establecer un precio por los servicios que ofrece la empresa, mientras más experiencia posea, más alto podrá ser.

La ausencia de experiencia genera una debilidad frente a las empresas que si la poseen, catalogando a esta barrera de entrada como alta.

- **Saturación del mercado**

El 96,8% del universo empresarial⁸ está compuesto por pequeñas y medianas empresas que presentan constantes necesidades de conocimiento y eficiencia en sus procesos. Es por esto que cada vez son más las empresas interesadas en suplir estas carencias mediante la consultoría en distintas áreas tales como: Operaciones, Finanzas, Sustentabilidad, por lo que actualmente se presenta un mercado saturado y grandes necesidades de diferenciación del servicio.

⁸ Encuesta del ministerio de economía, fomento y turismo (ELE)

- **Falta de capital de los clientes**

Las pequeñas y medianas empresas chilenas se caracterizan por tener un limitado acceso a créditos, capitales e inversión, centrando en sus primeros años de existencia, todos sus esfuerzos en vender sus productos o servicios. Debido a esto es que pese a que en muchos casos la consultoría es necesaria para generar un incremento sustancial en los ingresos se posterga debido a la falta de financiamiento.

- **Diferenciación del servicio**

Ofrecer un producto diferenciado de acuerdo a las necesidades del cliente se vuelve cada vez más esencial a la hora de contratar un servicio de consultoría debido principalmente a la amplia gama y tipos de empresas presentes en el mercado. Éstas cuentan con escasos recursos tanto en dinero como tiempo por lo que una consultora debe ofrecer el servicio lo más diferenciado posible para que estos indicadores no generen peso

3.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza hace alusión al posible ingreso de empresas que presenten productos o servicios sustitutos (alternativos) a los que se encuentran en la industria.

Se define a un producto como sustituto cuando satisface las mismas necesidades de un grupo de personas, por lo tanto, éste tendrá la opción de escoger entre uno u otro.

En este caso y referidos al rubro de la consultoría se define como servicio sustituto de Proyecta Pyme a aquellas empresas que ofrecen alguno de los 3 servicios expuestos a lo largo de esta memoria: Operaciones, Proyectos y Sustentabilidad.

Mientras más atractivos se presente la oferta de empresas consultoras en cuanto a precio y propuesta más alta será esta fuerza.

Se analizará esta fuerza analizando las siguientes variables:

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos**

Actualmente Chile presenta una amplia gama de empresas que ofrecen servicios de consultoría similares a Proyecta en las 3 áreas mencionadas anteriormente, es debido a esto que esta fuerza se cataloga como alta y se espera siga creciendo debido a la gran cantidad de empresas que se forman y crecen diariamente y sus constantes necesidades de gestión.

- **Costo de cambio para el consumidor**

Debido al alto número de sustitutos y que la oferta de los servicios se realizan previo contrato el costo de cambio para los clientes es elevado debido a que al cerrar un contrato se comprometen con pagos y plazos previamente pactados.

3.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Al ser una empresa de servicios de consultoría son menos los proveedores necesarios para desarrollar el negocio.

En esta empresa y en una de asesoría en general el recurso más importante es el capital humano contratado ya que el personal para realizar las asesorías debe ser especializado y es seleccionado con exhaustivas pruebas.

Los principales proveedores que presenta la empresa se desglosan a continuación:

- **Estudiantes:** El principal proveedor que posee la empresa son los estudiantes de último año de ingeniería comercial UTFSM.
- **Política de proveedores:** La empresa presenta una política de proveedores basada en la selección de aquellos preocupados por el medio ambiente y la sociedad.
- **Utilización de software:** Google Apps for Business Basecap para gestión de proyectos y Pipeline para gestión de ventas.

Cabe destacar que a excepción de los estudiantes ninguno supe a Proyecta de insumos esenciales que pudieran provocar un aumento en esta fuerza. Son solo los estudiantes que en caso de no existir el incentivo necesario de la empresa para que se incorporen como sus trabajadores se generaría un aumento considerable en el poder de negociación de proveedores.

3.2.4 Poder de negociación de los clientes

En el segmento de mercado en el que se desenvuelve Proyecta, los compradores presentan un alto poder de negociación. Este grado de la fuerza se traduce en los siguientes puntos:

- Gran cantidad de competidores y sustitutos provoca que los consumidores puedan obtener los servicios de distintos proveedores
- Consumidores bien informados, lo que provoca que la elección de la consultoría no sea una decisión fácil de tomar debido a que el servicio es de alto involucramiento.
- Poca diferenciación del servicio: Dos de las tres áreas de servicio que posee Proyecta se encuentran en la totalidad de las empresas consultoras por lo que la venta de alguno de los servicios depende netamente del valor agregado que le otorga la empresa.

Se debe tener cuidado con esta fuerza ya que el elevado poder de negociación se puede tornar una amenaza cuando los compradores obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio pues incrementan los costos operativos.

Se recomienda reforzar el servicio y diferenciarlo de los demás competidores generando un valor agregado concreto para el cliente ya sea en un aumento de la calidad respecto a los demás o un beneficio en el precio de éste.

3.2.5 Rivalidad entre competidores

Generalmente, en el análisis de las 5 fuerzas de Porter esta suele ser la más alta de todas debido a que es afectada por las cuatro restantes y este caso no será la excepción.

- Poca diferenciación del servicio
- Búsqueda de la necesidad en los clientes: La consultoría se basa en buscar las necesidades que posean las empresas en cuanto al desarrollo de su gestión e ir en la mejora de sus procesos o bien la constante tendencia de ser una empresa más sustentable. Son pocas las empresas que deciden contratar a una consultora por iniciativa propia, por lo que en la búsqueda de esa necesidad se encuentran con gran cantidad de empresas y deben reforzar el valor agregado entregado.
- Sistema de referidos: Las referencias se presentan como uno de los canales más importante a la hora de decidir contratar a una consultora u otra. Una empresa que posee buenas redes de contacto tendrá una cartera de clientes fijo y será muy difícil ir en búsqueda de ellos.

3.3 Análisis FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas para así alcanzar la consecución hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

Fortalezas

- Equipo de trabajo altamente calificado: La empresa actualmente está compuesta por Ingenieros Civiles Industriales de la Universidad Técnica Federico Santa María por lo que cuentan con vastos conocimientos en el área de la gestión. A su vez los alumnos contratados por proyectos son estudiantes de Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial de la misma universidad.

- Institución que los respalda: Cuentan con el apoyo del departamento de industrias de la Universidad Técnica Federico Santa María. Al ser esta una institución de prestigio se genera una fortaleza frente a la competencia.
- Diversidad en sus líneas de negocios: La empresa no solo presta servicios de gestión en el desarrollo de proyectos en el área de operaciones, sino que incorporó el área de sustentabilidad y apoyo en certificación B dentro de sus líneas de negocio por lo que lo hace una empresa mucho más completa frente a sus competidores.
- Certificación B: La empresa está pronta a certificarse y este hecho genera una gran oportunidad para seguir ampliando la cartera de clientes en esta área.
- Cercanía con el cliente: La empresa posee una relación estrecha con sus clientes, cada proyecto resuelve las necesidades particulares de cada empresa. Los buenos resultados y la buena relación con sus clientes provocan en la mayoría de los casos una nueva contratación.

Oportunidades

- Sector de negocio en expansión: Cada día son más las empresas que se forman. Por otra parte, las que ya están crecen de manera acelerada y muchas de ellas requieren apoyo en su gestión.
- Mayor inversión por parte del estado: Chile fomenta e incentiva cada día más la generación de empresas a través de la entrega de diversos fondos como CORFO.

Debilidades

- Poca experiencia: Los profesionales que presiden la empresa terminaron sus estudios hace no más de 3 años, mismo tiempo que fundaron la empresa por lo que su falta de experiencia puede jugar una mala pasada en clientes que exigen este atributo de manera excluyente,

- Red de contacto débil: Relacionado con el punto anterior, la poca experiencia y el corto tiempo que lleva el área comercial como tal provoca que la empresa no posea una amplia red de contactos lo que hace más difícil obtener nuevos clientes.
- Ausencia de oficina: La existencia de oficina genera mayor seguridad para un tipo de clientes a la hora de contratar un servicio de consultoría por lo que la ausencia de ésta se puede transformar en una debilidad para la empresa.

Amenazas

- Cambios drásticos en tecnología: El acelerado ritmo de vida hace que la tecnología vaya cambiando a la par y cada vez se haga más común la utilización de tecnologías tales como software que reemplacen de cierta manera el trabajo en terreno realizado por personas. Esta tendencia podría ser una fuerte amenaza para la empresa.
- Falta de iniciativa de estudiantes: Proyecto trabaja con estudiantes de último año de ingeniería de la universidad Técnica Federico Santa María previa selección con psicólogo del equipo. La ausencia de iniciativa para trabajar con la empresa o presencia de estudiantes poco idóneos para los proyectos a realizar provoca una amenaza para la empresa a futuro.

De forma esquemática y resumida, el análisis FODA se visualiza de la siguiente manera:

Fortalezas	Debilidades
	-Poca experiencia

-Equipo de trabajo altamente calificado -Institución que los respalda -Diversidad en sus líneas de negocio -Certificación B	-Red de contacto débil -Ausencia de oficina
Oportunidades -Sector de negocio en expansión -Mayor inversión por parte del estado -Estructura de costos	Amenazas -Cambios drásticos en tecnología -Falta de iniciativa de estudiantes

El objetivo del análisis FODA es obtener conclusiones utilizando las fortalezas internas para hacer frente a los cambios y externalidades que afrontaría la empresa de mano de las amenazas.

Algunas recomendaciones estratégicas para Proyecta proveniente del análisis FODA son las siguientes:

- Aprovechar la calidad de trabajadores y evaluar la conveniencia de dejar un staff de trabajadores de manera permanente para darle mayor continuidad a los proyectos.
- Mediante la competencia que presentan los líderes de la empresa, desarrollar Plan Estratégico que permita desarrollar metas y objetivos con sus respectivas métricas.
- Utilizar la institución que los respalda para generar nuevas redes de contacto y dar mayor seguridad a los potenciales clientes pese a ser una empresa nueva en el rubro.

3.4 Modelo de negocio Canvas Inicial

A continuación se presenta el modelo de negocios Canvas inicial de Proyecta el que fue realizado en conjunto con la empresa para posteriormente modificarlo e ir a validarlo en la fase de investigación concluyente con potenciales clientes.

Business Model Canvas

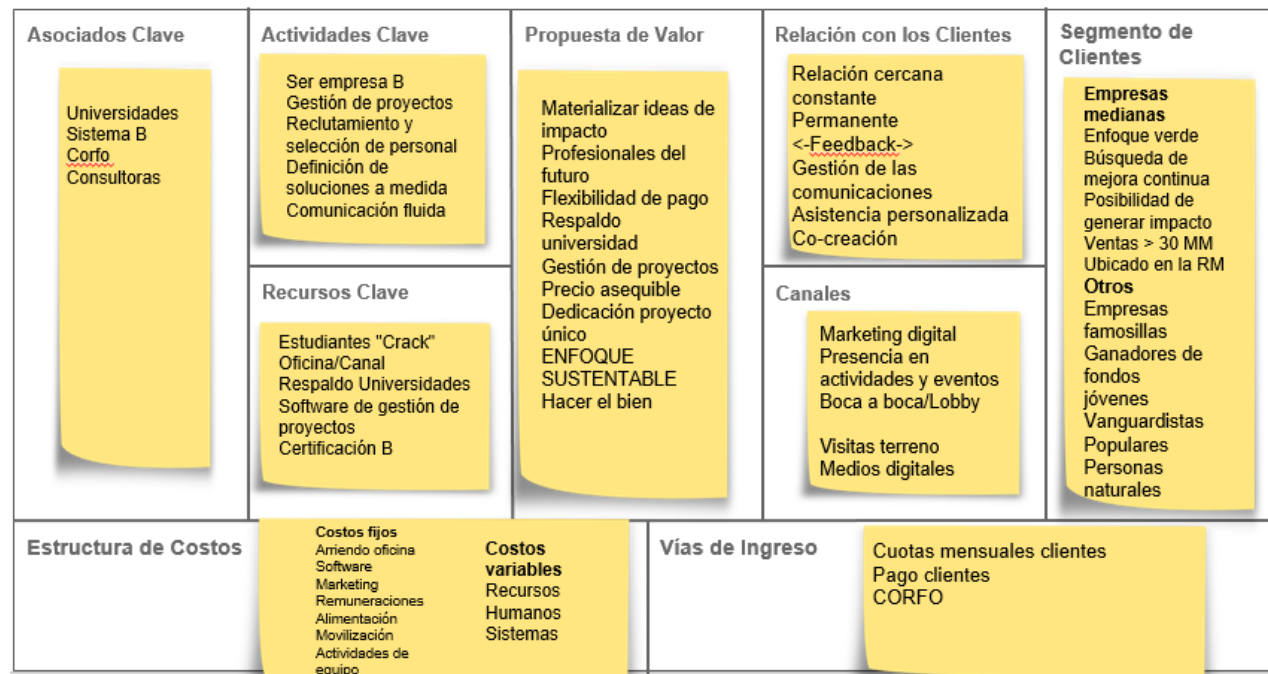


Ilustración 7: Modelo de Negocio Canvas Inicial. Fuente: Elaboración Propia

Segmentos de clientes:

Actualmente la empresa se dirige al segmento de empresas con ventas superiores a \$30.000.000 en búsqueda de mejora continuas ubicadas principalmente en la Región Metropolitana. Por otra parte, se dirige a empresas y jóvenes ganadores de concursos de fondos de emprendimiento y finalmente a personas naturales que tengan una idea de negocio y necesiten apoyo.

Propuesta de valor:

La propuesta de valor de Proyecta se basa en la materialización de ideas de impacto de la mano de profesionales del futuro a través de consultorías en 3 áreas: Operaciones, Proyectos y Sustentabilidad. Todo lo anterior con el respaldo de una de las mejores universidades del país.

Canales de distribución:

La forma en la que Proyecta establece contacto con sus clientes es a través del marketing digital, principalmente página web y página de Facebook. A su vez se busca tener presencia en actividades relacionadas para obtener las referencias que los llevan a tener más clientes.

Relación con los clientes:

Debido a que el servicio que presta la empresa generalmente dura varios meses, se establece una relación estrecha teniendo la posibilidad de tener un feedback permanente de parte de ellos.

Vías de ingreso:

El financiamiento proviene de las cuotas mensuales de los clientes que contratan sus servicios y se espera que CORFO la entidad que otorga financiamiento a nuevas ideas de negocio financie los proyectos futuros.

Se espera de aquí a fin de año obtener una facturación superior a los \$60.000.000 anuales.

Recursos claves:

El principal recurso que presenta la empresa es el capital humano proveniente de estudiantes destacados de último año de ingeniería de la Universidad Técnica Federico Santa María quienes serán los encargados de materializar cada proyecto por el que la empresa ha sido contratada.

Actividades Claves:

Las actividades clave que presenta la empresa recaen en la obtención de la certificación B. Esta acreditación le dará la seguridad a los clientes a la hora de contratar un servicio del área de la sustentabilidad.

Por otra parte, la empresa presenta como actividad clave el reclutamiento de estudiantes debido a que la correcta ejecución de los proyectos depende en un gran porcentaje de ellos.

Socios Claves:

Los socios claves son actores ligados al área de educación, es decir, universidades de prestigio ya que es ahí donde la empresa encuentra su capital humano, sistema B quien certifica a las empresas que generen triple impacto en la sociedad, CORFO (Corporación Nacional de Fomento) quien es la que entrega el financiamiento a buenas ideas de negocio y las consultoras, con las que se pueden llegar a lograr alianzas estratégicas en caso de necesitar apoyo de algún tipo con un proyecto.

Estructura de costos:

La estructura de costos proviene de dos grandes categorías: Fijos y Variables.

Por una parte, los costos fijos provienen de arriendo de oficinas, adquisición de software, marketing (página web, afiches), remuneraciones de los trabajadores fijos, alimentación, movilización y reuniones de todo el equipo.

Por otra, los costos variables provienen de la contratación de estudiantes por proyecto a realizar y los sistemas asociados a ellos.

4. Principales Hallazgos

4.1 Fase Exploratoria

En esta fase se realizan entrevistas a los actuales clientes de la empresa con el fin de obtener los atributos esenciales que debe tener una empresa consultora.

La recolección de datos se hizo a través de una entrevista No estructurada ya que éstas permiten recoger las ideas relevantes de los entrevistados a través de preguntas de respuesta abierta donde pueden expresar su opinión libremente.

Con lo obtenido en estas entrevistas se generará una pauta para la confección de los futuros cuestionarios.

La entrevista se compuso por 13 preguntas orientadas a atributos como: experiencia, enfoque sustentable de la empresa contratada, trabajo con estudiantes, trabajo en terreno, método de búsqueda en caso de necesitar el servicio, dedicación exclusiva al proyecto y oficina propia

Las entrevistas arrojaron los siguientes resultados:

La **experiencia** es un atributo fundamental y buscado por los clientes. Conocer con que otras empresas ha trabajado les otorga la seguridad de contratar el servicio ya que entrega la base para responder más rápido ante problemas e inconvenientes que surgen en la implementación de cualquier tipo de proyecto. Esta característica fundamental y que Proyecta no presenta como una de sus fortalezas se puede mitigar con una sólida propuesta de valor basada en confianza de los líderes de la empresa y compromiso con la empresa que la contrató.

El **enfoque sustentable** es característica relevante y que agrega valor para la mayoría de los entrevistados, pero no es lo que buscan cuando contratan un servicio que no sea la certificación B.

El atributo **trabajo con estudiantes** que se presenta como el más importante a validar debido a la distinción que presenta la empresa con respecto a sus sustitutos y competencia se presenta como un

factor positivo para 6 de las 8 empresas encuestadas. Esto debido a que el trabajo con estudiantes universitarios refleja conocimiento concreto y metodologías nuevas que se traducen en resultados buenos y de calidad.

Para los otros dos restantes no se presenta ni beneficios ni perjuicios, se mantienen neutral respecto a este atributo.

Respecto al **trabajo en terreno** la periodicidad de las visitas dependerá de las necesidades y preferencias por las que contrata la empresa a la consultora por lo que los resultados fueron variables. Algunos clientes prefieren mayor cantidad de visitas inicialmente para que la consultora se empape con el problema y las necesidades de la organización, llegando a un promedio de dos veces por semana y disminuyendo a una vez a medida que transcurre el tiempo.

Existe también otro tipo de cliente que prefiere visitas más esporádicas porque tener a un externo dentro de su empresa implica otorgar tiempo escaso para enseñarles sobre la organización, pero la razón principal es que los proyectos no avanzan tan rápido y prefieren ver a la consultora en base a resultados.

El **método de búsqueda** para contratar a una consultora por parte de la mayoría de los clientes de Proyecta es a través de referencias.

En cuanto a la percepción de los clientes sobre la **dedicación exclusiva** que presentan los estudiantes a cada proyecto, es un atributo que se valora pero no es un factor relevante ni decisivo si es que se cumplen los objetivos fijados inicialmente. Una mezcla entre estudiantes dedicados de manera exclusiva y un senior supervisando las tareas parece ser una combinación ideal para los clientes.

El hecho de tener o no **oficina propia** no se presenta como una característica indispensable para ninguno de los clientes de Proyecta, es más, es una característica que no les importa, todos concuerdan que la consultoría se realiza donde el cliente ya que es on site donde nacen las

necesidades y se crean las soluciones. No les importaba donde realizaban el resto del trabajo, sino que estuvieran una a dos veces por semana en la empresa.

Finalmente, los atributos más nombrados por los clientes a la hora de realizar la pregunta **¿Qué espera de un buen servicio de consultoría?** Se resumen en la siguiente tabla:

Clientes
Cumplimiento de plazos y objetivos
Generación de valor para la empresa
Creador de conocimiento
Nuevas tecnologías
Partner estratégico
Acompañamiento en la implementación de estrategias
Seriedad
Compromiso con el proyecto
Preocupación por el cliente

Ilustración 8: Atributos más nombrados. Fuente: Elaboración Propia

El cumplimiento de plazos y objetivos se vislumbra como la característica más relevante para los clientes de la empresa ya que genera la seriedad necesaria y el éxito de la contratación. Junto a lo anterior se aprecia como un atributo relevante la generación de propuestas de valor a través de la introducción de mejoras no contempladas en un plan inicial permitiendo desarrollar el negocio de manera distinta.

Finalmente, el resto de atributos si generan valor y se esperarían que existieran a la hora de contratar una empresa consultora.

4.2 Fase Concluyente

La población objetivo son quienes cuentan con la información necesaria que busca la investigación para obtener las inferencias y los resultados esperados.

Se define por:

Elemento:

- Dueños, gerentes y cargos de jefatura pertenecientes a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la Región Metropolitana.
- Emprendedores ganadores de concurso Corfo o Serctoec

Unidad de muestra:

- Pequeñas y Medianas empresas ubicadas en la Región Metropolitana.

Extensión:

- Región Metropolitana

Tiempo:

- Noviembre y Diciembre del 2016

El marco de la muestra es una representación de los elementos de la población objetivo la que para efectos de este estudio se compuso por potenciales clientes de un servicio de consultoría tales como dueños, gerentes o cargos de jefatura de pequeñas y medianas empresas que estuvieron dispuestos a contestar la encuesta de manera presencial en sus oficinas respectivas o de manera online a través de correo electrónico y difusión en redes sociales.

La encuesta fue elaborada a través de GoogleForms, herramienta que presenta de manera gratuita Google y se compartió el link sin necesidad de registro, pero si con límite de una respuesta por correo electrónico para evitar errores en la muestra.

Tamaño de la muestra

Para efectos de esta investigación, se desarrolló un muestreo no probabilístico por conveniencia contactando a 111 clientes potenciales lo que corresponden a pequeñas y medianas empresas que realizan sus actividades productivas en la Región Metropolitana y que a su vez fueron seleccionados por su interés por contratar un servicio de consultoría y disponibilidad para contestar la encuesta.

Todas las respuestas fueron consideradas validas debido a que el 100% de los encuestados responde asertivamente a la respuesta ¿Está usted de acuerdo en contestar la presente encuesta? La información recopilada solo será utilizada con fines académicos.

De estas encuestas y debido a la primera pregunta ¿A qué industria pertenece su empresa? Se obtiene que el 46,8% de los encuestados pertenece a “otros” de acuerdo a las categorías que presenta la estructura del Producto Interno Bruto 2015 que indica SOFOFA. La categoría otros incluyen los servicios de vivienda, personales y administración pública.

Por otra parte, el 20,7% de los encuestados pertenecen a “servicios empresariales”.

¿A que industria pertenece su empresa?

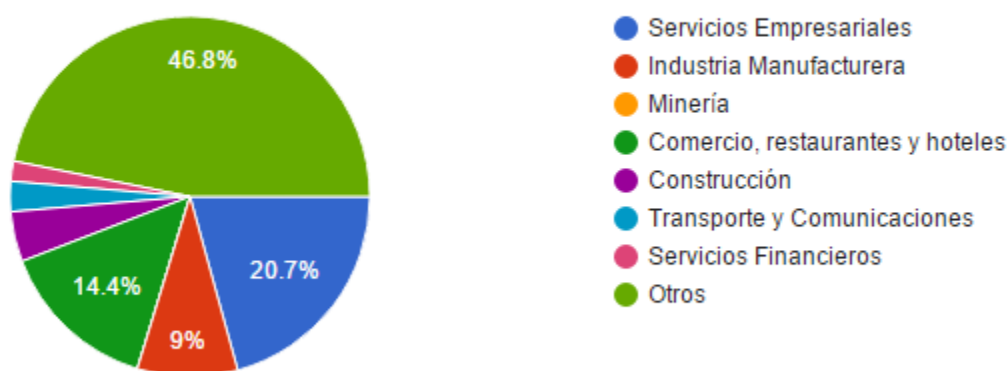


Ilustración 9: ¿A qué industria pertenece su empresa? Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al nivel de ventas, el 64,9% de los encuestados se encuentran en un rango de 0 a 10.000 UF, seguido de un 12,6% con un rango de 10,001 a 25.000 UF. A su vez, el 64,9% contestó que no ha contratado un servicio de consultoría y el 18,2% a contratado “otros” servicios donde el mayor porcentaje se asocia a consultorías de Tecnologías de Información y de Recursos Humanos.

¿Cuál es su nivel de ventas por año?

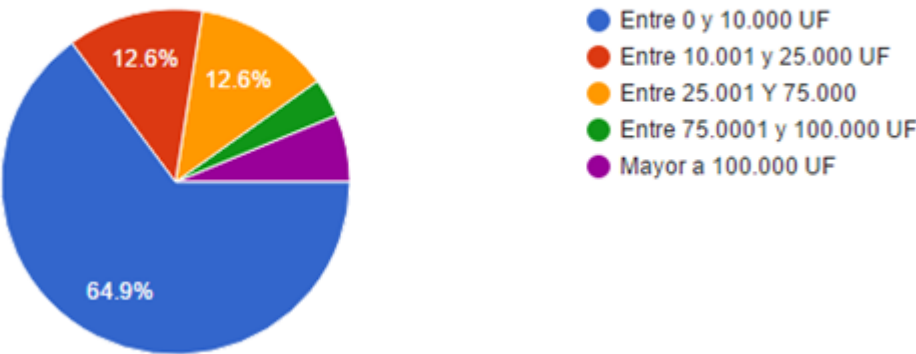


Ilustración 10: ¿Cuál es su nivel de ventas por año? Fuente: Elaboración Propia

¿Ha contratado una empresa consultora en alguno de los siguientes servicios?

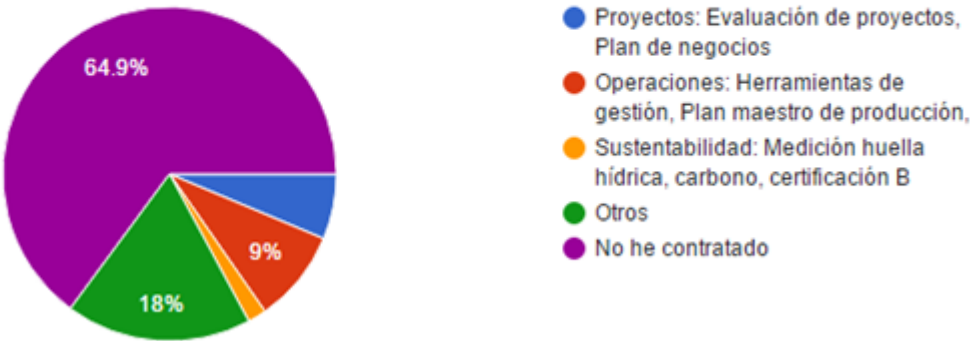


Ilustración 11: ¿Ha contratado una empresa consultoría en alguno de los siguientes servicios? Fuente: Elaboración Propia

Si su respuesta anterior fue d) otros, marque cuál o cuáles ha contratado:

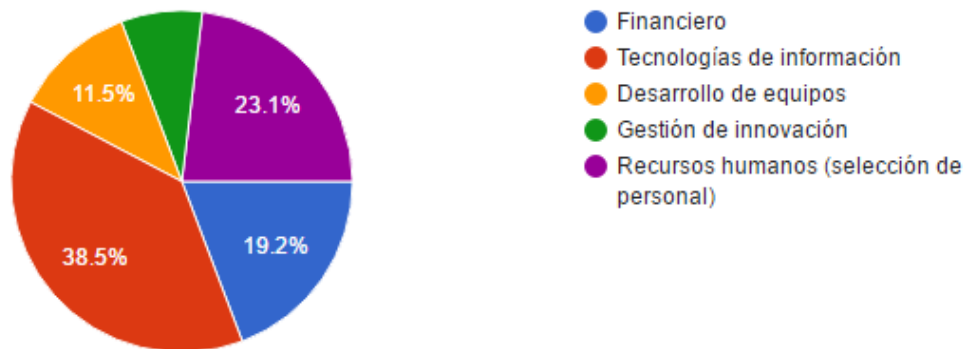


Ilustración 12: Si su respuesta anterior fue "otros", marque cuál o cuáles ha contratado. Fuente: Elaboración Propia

Al momento de referirse a las situaciones en que las empresas contratarían un servicio de consultoría realizando la pregunta:

Demuestre su nivel de acuerdo respecto a la pregunta ¿En cuáles de estas ocasiones usted contrataría un servicio de consultoría o asesoría? Calificando de 1 a 5 siendo uno completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo, se obtuvo un ranking de relevancia en base a su puntuación final, el cual se realizó multiplicando la calificación dada por la cantidad de veces que aparecía y luego sumando todos los productos por atributo (Ver Anexo 3).

Se obtuvo como resultado de esta pregunta que para los dueños o cargos gerenciales de pequeñas y medianas empresas de la Región Metropolitana las 3 principales razones por la que contratan un servicio de consultoría son: Necesito vender más, Necesito aumentar la rentabilidad y Necesito apoyo en tecnologías de información. El desglose de la distribución de los puntajes se observa en Anexo 3.

Luego, siguieron preguntas relativas a la fuente de financiamiento a la hora de realizar un nuevo proyecto y al Modelo de Pricing preferido por los encuestados a la hora de contratar un servicio de consultoría.

De acuerdo a esto se obtuvo que solo el 22,5% ha recibido financiamiento por parte de CORFO y el 54,1% realiza los proyectos de mejora de su empresa con financiamiento propio. Respecto al pago de los servicios el 49,5% prefiere que se realice por objetivos cumplidos seguido del 23,4% que lo prefiere en función de resultados. A su vez con la pregunta ¿Cuánto está dispuesto a pagar por mes para la realización de una consultoría en operaciones cuya duración es de 4 meses? Se obtiene que el 38,7% pagaría entre \$0 y \$200.000 por mes, seguido del 30,6% que pagaría entre \$200.000 a \$400.000. Cabe destacar que solo el 10,8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de \$1.000.000 mensual por la prestación de un servicio de consultoría en operaciones cuya duración es de 4 meses.

Lo anterior se puede visualizar en los siguientes gráficos:

¿Has recibido financiamiento por parte de Corfo?

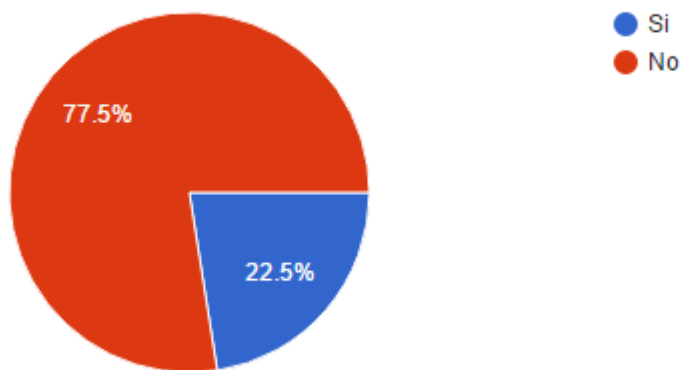


Ilustración 13: ¿Has recibido financiamiento por parte de CORFO? Fuente: Elabotación Propia

Si va a realizar un proyecto de mejora en su empresa ¿Con que financiamiento lo realiza?

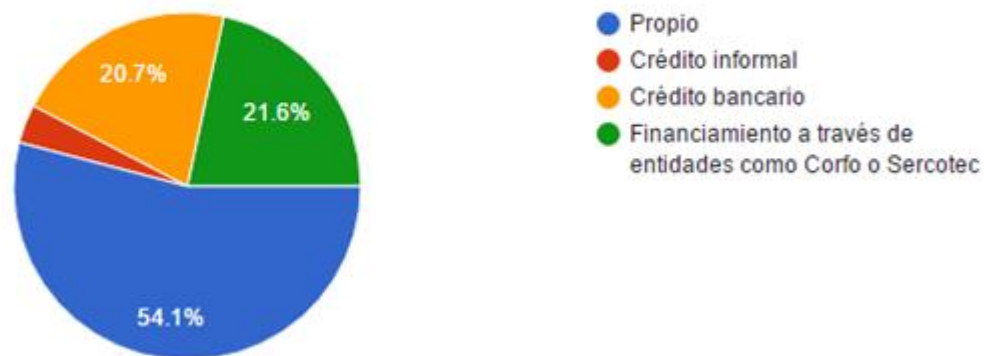


Ilustración 14: Si va a realizar un proyecto de mejora para su empresa ¿Con qué financiamiento lo realiza?

Si contrata a una empresa consultora, ¿Cómo prefiere que se realice el pago de los servicios?

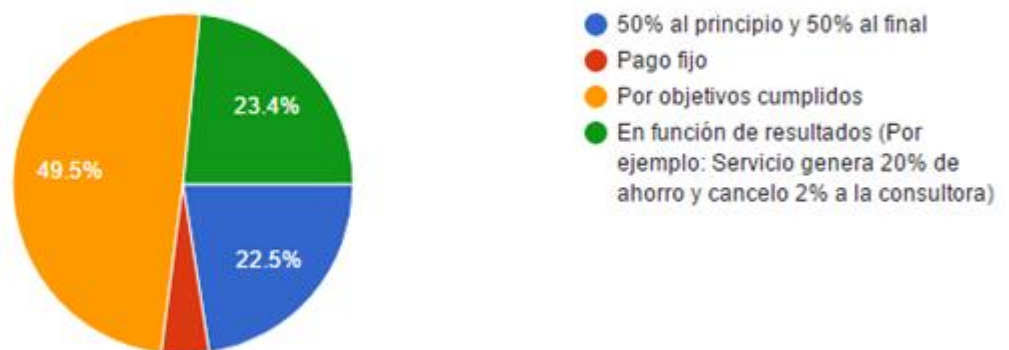


Ilustración 15: Si contrata a una empresa consultora. ¿Cómo prefiere que se realice el pago de los servicios?

¿Cuánto está dispuesto a pagar por mes para la realización de una consultoría en operaciones cuya duración es de 4 meses?

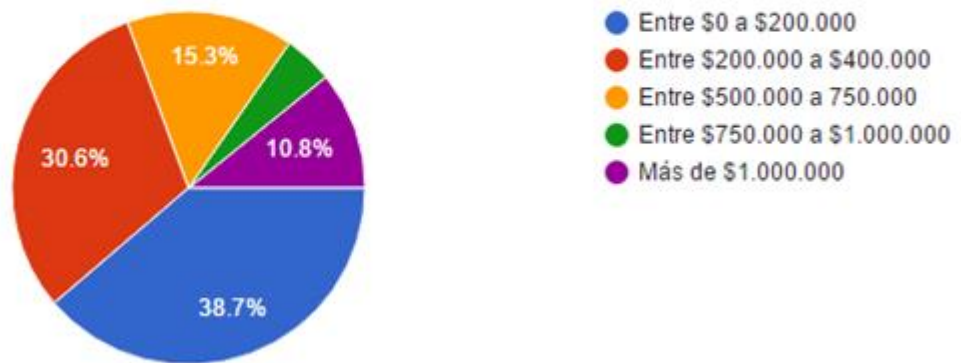


Ilustración 16: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por mes para la realización de una consultoría en operaciones cuya duración es de 4 meses? Fuente: Elaboración Propia

Ahora, y relativo a los atributos valorados a la hora de contratar una empresa consultora se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es que la empresa consultora contratada posea alguno de los siguientes atributos? Calificando de 1 a 5, siendo uno no importante y 5 muy importante, se obtuvo un ranking de relevancia en base a su puntuación final, el cual se realizó multiplicando la calificación dada por la cantidad de veces que aparecía y luego sumando todos los productos por atributo (Ver Anexo 4).

Los resultados arrojaron lo siguiente:

El atributo más valorado por los encuestados es el Cumplimiento de Plazos y Objetivos, seguido por la Experiencia de los Consultores y el Precio. Es necesario mencionar que el atributo con menos relevancia es la Oficina Propia. (Ver puntuación de atributos en Anexo 6).

Ahora, y relativo a la cantidad de visitas necesarias a la empresa del cliente si éste contrata un servicio de operaciones cuya duración es de 4 meses se obtuvo que el 41,6% de los encuestados prefiere visitas una vez por semana, seguido del 37,8% que prefiere dos veces por semana.

Si usted requiere de un proyecto de operaciones cuya duración es de 4 meses. ¿Cuántas veces considera necesarias las visitas a su empresa?

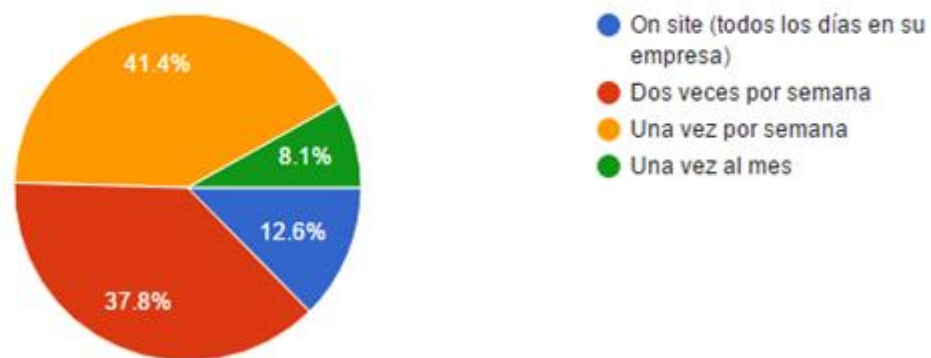


Ilustración 17: Si usted requiere de un proyecto de operaciones cuya duración es de 4 meses. ¿Cuántas veces considera necesarias las visitas a su empresa?

Al momento de referirse al método que utilizan los encuestados para buscar una empresa que le preste servicios de consultoría, se obtuvo que un 87,4% lo hace a través de referencias y un 73% a través de Google. El 59,4% de las referencias son entregadas por un experto en el rubro, seguido de un 14,6% que las entrega un amigo cercano o un familiar.

Marque todas las opciones que utiliza para buscar una empresa que le preste servicios de consultoría

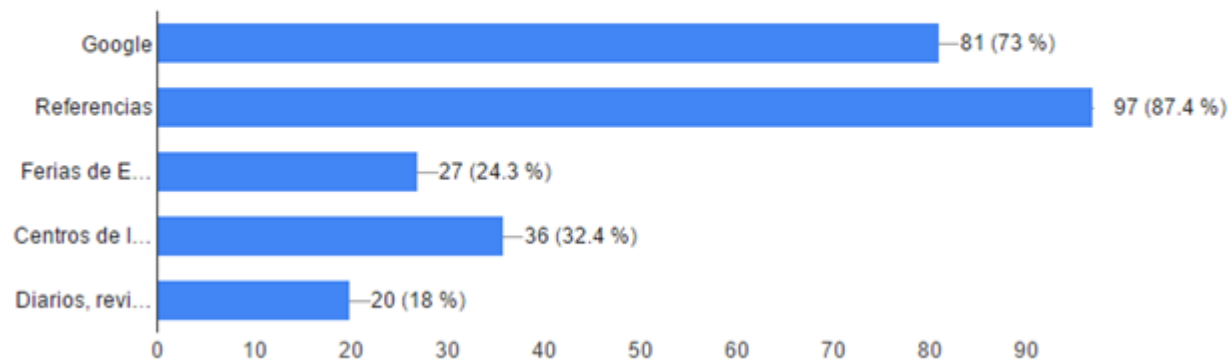


Ilustración 18: Marque todas las opciones que utiliza para buscar una empresa que le preste servicios de consultoría. Fuente: Elaboración Propia

Si su respuesta anterior fue b) Referencias, ¿Quiénes entregan dichas referencias?

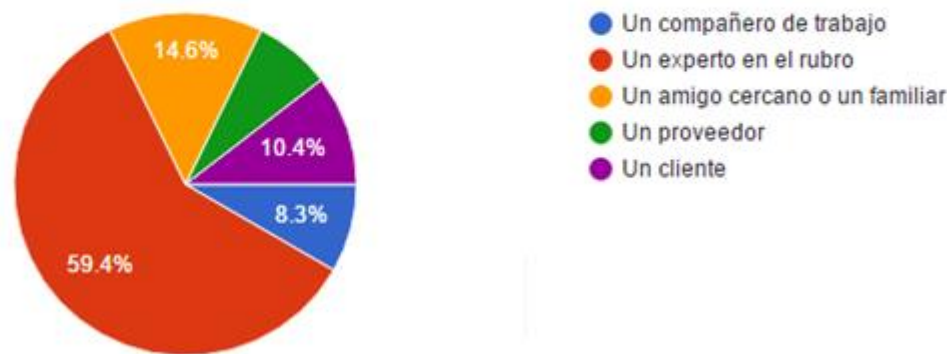


Ilustración 19: Si su respuesta anterior fue b) Referencias. ¿Quiénes entregan dichas referencias? Fuente: Elaboración Propia

Una de las inquietudes que mostró la empresa era saber cuál o cuáles actividades que generen impacto social, ambiental y económico eran preferidas a la hora de generar valor para sus clientes. Se realizó la siguiente pregunta: ¿Te interesa que la empresa consultora que contrates realice alguna de las siguientes actividades?

El 52,3% respondió de forma afirmativa a la opción “Generar talleres para el aprendizaje de sus clientes”, seguido por el 20,7% de los encuestados que afirma a la opción “No le agrega valor”,

Finalmente, y de acuerdo a la pregunta ¿Estaría dispuesto a contratar una consultoría cuya empresa sea liderada por ingenieros, pero los encargados de su proyecto sean estudiantes de último año de ingeniería pertenecientes a una universidad de prestigio? Se obtiene que el 70,3% de los encuestados responde de manera afirmativa.

¿Estaría dispuesto a contratar una consultoría cuya empresa sea liderada por Ingenieros pero los encargados de su proyecto sean estudiantes de último año de ingeniería pertenecientes a una universidad de prestigio?

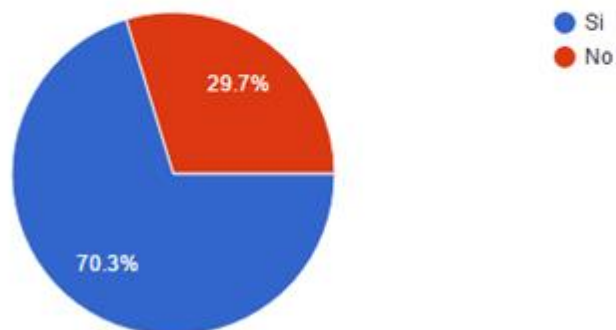


Ilustración 20: ¿Estaría dispuesto a contratar una consultoría cuya empresa se liderada por ingenieros, pero los encargados de su proyecto sean estudiantes de último año de ingeniería pertenecientes a una universidad de prestigio?
Fuente: Elaboración Propia

Desglosando el 70,3% se obtienen los siguientes resultados:

- 49 empresas con ventas entre [0-10.000 UF] contratarían, lo que corresponde al 68,05% del total de respuestas de este segmento.
- 10 empresas con ventas entre [10.001-25.000 UF] contratarían, lo que corresponde al 71,43% del total de respuestas de este segmento.
- 4 empresas con ventas entre [25.001-75.000 UF] contratarían, lo que corresponde al 100% del total de respuestas de este segmento.
- 5 empresas con ventas entre mayores a 100.000 UF contratarían, lo que corresponde al 71,43% del total de respuestas de este segmento.

De acuerdo a lo anterior (nivel de ventas) y a las preferencias que presenta cada segmento se pueden obtener 5 grupos objetivos estableciendo un plan comunicacional y de marketing diferenciado para cada uno.

- Segmento 1 (Pequeñas Empresas)

Segmento caracterizado por poseer un nivel de ventas menores a 25.000 UF anuales y cuentan con escasez de capital para invertir, pero pese a esto, es el segmento más numeroso alcanzando 70.958 (SII, año tributario 2016) clientes potenciales en la Región Metropolitana.

Si extrapolamos los resultados de la encuesta relacionándolos con este segmento se obtiene que valora atributos como: Cumplimiento de plazos y objetivos, Experiencia de los consultores, Precio y Flexibilidad de pago utilizando como medio principal de búsqueda Google y Referencias y sus principales necesidades a la hora de contratar un servicio de consultoría recaen en la necesidad de vender más y aumentar su rentabilidad.

Es por esto que el plan comunicacional debe tener como objetivo generar confianza y credibilidad con los actuales clientes para obtener con estos, los referidos que presentan el principal canal de comunicación a la hora de contratar un servicio de consultoría y hacer hincapié en los atributos preferidos por este segmento para establecer un mensaje que genere seguridad, confianza y presente flexibilidad de pago o pago de acuerdo a resultados que haga interesante y necesario el servicio para este segmento.

- Segmento 2 (Medianas Empresas)

Este segmento presenta ventas en un rango de 25.001 a 100.000 UF por año y cuenta con 59.124 (SII, año tributario 2016) clientes potenciales en la Región Metropolitana. Valora atributos como Cumplimiento de plazos y objetivos, Precio y Experiencia de los consultores. Su principal canal de búsqueda para la contratación de un servicio de consultoría son Google, Referencias y Centros de innovación y sus necesidades recaen en la Disminución de Costos y Aumento de Rentabilidad.

Tal como el segmento anterior, el mensaje a transmitir debe ser de compromiso y confianza para obtener las referencias esperadas y tener presencia en centros de innovación donde también pueden generarse redes de contactos de potenciales clientes, todo esto en forma paralela a una campaña de marketing digital agresiva y eficiente.

- Segmento 3 (Medianas grandes)

Este segmento posee ventas anuales mayores a 100.000 UF y cuenta con 55.565 (SII, año tributario 2016) clientes potenciales en la Región Metropolitana. Presentan preferencia por los siguientes atributos: Años en el rubro, Precio, Cumplimiento de plazos y objetivos, seguido de Enfoque sustentable. Su principal canal de búsqueda para la contratación de una empresa consultora son principalmente Referencias y Google y sus necesidades recaen en la disminución de costos, aumento de rentabilidad y medición de su impacto ambiental

A lo largo de la realización de esta memoria, Proyecta obtuvo la certificación B, lo que significa que es una empresa que genera triple impacto en la sociedad (económico, social y ambiental). Debido a esto es que el mensaje a transmitir debe estar enfocado en esta característica ya que el enfoque sustentable es valorado por este grupo target. Sin embargo, no se puede dejar de lado la credibilidad, confianza y compromiso que debe tener la empresa con cada cliente y su proyecto respectivo, ya que son éstos la base de una posible contratación.

En este segmento en especial, las referencias son el principal medio por el que buscan y finalmente contratan un servicio de consultoría por lo que la importancia de generar un buen trabajo con cada cliente se vuelve imperioso ya que es con este segmento donde se obtiene mayor rentabilidad para la empresa.

- Segmento 4 (Proyectos financiados con Fondos Estatales)

Más que un grupo target, este segmento se presenta como una fuente real de oportunidades de negocio. No existe forma de cuantificación ya que depende directamente de los fondos que el estado destine para el apoyo en el desarrollo de proyectos dirigido por entidades como Corfo y Sercotec.

De acuerdo a esto, el programa por el que la empresa presenta interés actualmente es el “Voucher de Innovación”. Este fondo está destinado a empresas que tributen en primera categoría y cofinancia hasta el 90% del costo total del proyecto, dependiendo del tamaño de la empresa. Las empresas grandes pueden obtener un cofinanciamiento del 50%, empresas medianas de un 75% y empresas pequeñas de un 90% para la contratación de servicios que correspondan al desarrollo de innovaciones de producto y/o procesos, con un tope de hasta \$7.000.000.

El servicio que presta Proyecta en este segmento recae en el apoyo para la postulación a este fondo. No se cobra a las empresas por esto, pero se genera un compromiso para que la ejecución del proyecto se realice con ellos.

Debido a que la entrega de estos fondos no tiene periodicidad asegurada por parte del estado, es difícil la cuantificación de esta oportunidad. Actualmente, la empresa solo trabaja con el Voucher de Innovación, pero se encuentra en búsqueda constante de participación conjunta en nuevos fondos.

Propuestas de valor por servicio

Posterior a la descripción de cada segmento se procederá a realizar la propuesta de valor diferenciada de acuerdo a las necesidades que presenta cada grupo target.

Proyecta y la consultoría en general, se caracteriza por ser un servicio sin intermediarios, prestado directamente a sus clientes/empresas. La empresa utiliza el modelo de negocios B2B: Business to Business, lo que significa la prestación de servicios de empresa a empresa y se caracteriza por lo siguiente:

- ❖ Cartera reducida de clientes: A diferencia de un negocio B2C (Business to Customer) que va dirigido amplios grupos de personas donde la estrategia principal es llegar directamente al consumidor final, la empresa implementa un negocio B2B cuya transacción del servicio ocurre de empresa a empresa. Claramente, existen menos empresas que personas naturales (consumidores finales) por lo que se genera una cartera de clientes mucho más reducida que un negocio B2C.
- ❖ Servicio de alto involucramiento: La contratación de un servicio de consultoría se caracteriza por tener un proceso de decisión previo bastante exhaustivo y estudiado por parte del cliente. Son servicios que poseen en su mayoría una duración mayor a 3 meses, con intervención en la empresa y un costo elevado, lo que lo convierte en una transacción compleja y un servicio de alto involucramiento.
- ❖ Clientes fidelizados: Este proceso debe ser prioridad para la empresa ya que la obtención de un nuevo cliente viene dado de un largo proceso de diagnóstico de la necesidad y venta del

proyecto, proceso complejo y muchas veces extenso por lo que la empresa debe otorgarle gran importancia al proceso de fidelización de los clientes.

Debido a lo anterior, es que la propuesta de valor debe ir dirigida acorde a las necesidades particulares de cada segmento. Los proyectos propuestos serán analizados a cabalidad por cada cliente por lo que se debe prestar atención a cada detalle propuesto.

Pese a que Proyecta ofrece más servicios de los que se presentaran a continuación, estos son los más contratados y debido a esto, es que a futuro se buscará la especialización.

Cabe mencionar que los precios de todos los servicios propuestos dependerán de la envergadura y cantidad de alumnos dedicados a cada proyecto.

- Diagnóstico de operaciones:

El diagnóstico de operaciones es una evaluación general que permite detectar oportunidades de mejora para una correcta toma de decisiones de la empresa. Entrega un informe detallado entregando una visión orgánica y sistemática de la empresa que contiene lo siguiente:

- Evaluación del área operativa de la empresa

- Detección de fallas en proceso productivo

- Listado de oportunidades de mejora

El entregable es un informe con las oportunidades detectadas y plan de implementación.

Duración: 2 meses

Valor: En toda empresa y sobre todo aquellas del rubro manufacturero, el buen manejo de los procesos productivos son la base para mejoras en sus sistemas. Conocer costos, actores responsables, medidas y como estas impactarían a la organización, son esenciales.

Precio: \$550.000 a \$990.000 + IVA aproximadamente dependiendo del tamaño de la organización y número de estudiantes a contratados.

- Diagnóstico certificación B

Las Empresas B son un nuevo tipo de empresas, las cuales buscan redefinir el sentido de éxito, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. El propósito de las empresas B va más allá de solamente aumentar las utilidades, combinando el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales, buscando ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo. Cada vez son más las empresas que se unen a esta comunidad triple impacto y para ingresar necesitan tener ciertas características que la acrediten como empresa B. Es por esto que el diagnóstico consta de un levantamiento de información exhaustivo del interior de la organización donde se obtienen los requerimientos necesarios para obtener la certificación y los pasos a seguir para la empresa.

Se entrega un informe detallado con las prácticas que debe seguir la empresa para que pueda ser certificada, oportunidades detectadas y plan de implementación.

Duración: 2 meses

Valor: Ser una empresa B es una característica valorada tanto por los trabajadores de la organización y cada día más, por la sociedad en general ya que genera múltiples beneficios para todos sus actores. Saber cuáles son los pasos a seguir para lograr esta certificación a través de un diagnóstico completo de la empresa, pasa a ser fundamental.

Precio: \$550.000 + IVA aproximadamente dependiendo del tamaño de la organización y número de estudiantes a contratados.

- Modelo de Negocios

Un plan de negocios es la declaración formal de una idea de negocio con todas las variables de mercado, financieras, estratégicas, entre otras que aseguren una buena implementación. Además, este servicio incluye una evaluación acorde al negocio para asegurar la inversión.

Una idea de negocio puede ser mejorada sustancialmente si se utiliza esta herramienta.

El servicio consta de una evaluación económica y financiera de la idea, segmentación de su público objetivo, proyección de ventas y estrategia de marketing.

Valor: Saber cuáles son las características que hacen valioso tu negocio, como y a quien vender de manera adecuada tu producto o servicio y si la idea es sustentable económicamente en el tiempo son variables esenciales que debe conocer todo emprendedor o director de una empresa.

Duración: 3 a 4 meses

Precio: \$550.000 a \$990.000 + IVA aproximadamente dependiendo del tamaño de la organización y número de estudiantes a contratados.

- Plan de Operaciones

Un plan de operaciones mejora sustancialmente la producción de las empresas manufactureras por medio de herramientas automatizadas que permiten optimizar los recursos utilizados en los procesos de la compañía.

Se realiza a través de un diagnóstico exhaustivo de la empresa donde se detectan los factores y responsable clave de cada proceso productivo. Para cada actividad se genera un indicador clave o KPI (Key Performance Indicator) que será quien expresará numéricamente el aumento de eficiencia tras la implementación de un Plan de Operaciones.

Valor: La detección de los responsables de la baja eficiencia o mejora sustancial de un proceso productivo sobre todo en empresas manufactureras es de suma importancia para el

crecimiento de la misma, generando una estrategia transversal para alcanzar los objetivos planteados en su visión.

Duración: 3 a 4 meses

Precio: \$550.000 a \$990.000 + IVA aproximadamente dependiendo del tamaño de la organización y número de estudiantes a contratados.

- Apoyo Fondos Estatales

El estado de Chile cada año invierte fondos destinados a financiar proyectos de pequeñas, medianas y grandes empresas que vayan en pro del desarrollo económico, social y ambiental del país. Debido a esto es que Proyecta apoya el camino de estas empresas para la obtención de fondos. Actualmente se encuentran trabajando apoyando a la obtención del fondo “Voucher de Innovación”, el cual genera un cofinanciamiento del 50% para empresas grandes, empresas medianas de un 75% y empresas pequeñas de un 90% para la contratación de servicios que correspondan al desarrollo de innovaciones de producto y/o procesos, con un tope de hasta \$7.000.000.

Valor: Los recursos económicos de pequeñas y medianas empresas para la realización de proyectos siempre son escasos.

Precio: \$0 con compromiso de ejecución conjunta del proyecto post financiamiento.

Duración: 2 meses

- Certificación B

Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no

financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio-ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia. El propósito de la empresa está al centro, y en torno a éste se construye un Modelo de Negocios que genera los ingresos de la empresa. Alineado a este propósito y modelo de negocios, se consideran las acciones de la empresa en cuatro áreas: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad.

Valor: La obtención de la certificación entrega diversos y variados beneficios, entre los que se encuentran:

- Movimiento Global: Las empresas B son líderes de las nuevas fuerzas económicas, logrando inspirar a muchos a sumarse.

- Mejora Continúa: La certificación es una herramienta de mejora continua, que permite que las empresas B aumenten su impacto positivo de manera permanente.

- Acceso a Nuevos Clientes: Las empresas B se integran a la cadena de valor de grandes empresas y además se asocian comercialmente con otras empresas B.

- Posicionamiento: Las empresas B se posicionan fuertemente en los medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios.

- Ahorro: Las empresas B obtienen múltiples beneficios de ahorro otorgados por B Lab y Sistema B, tales como: asesorías probono, descuentos en programas informáticos, entre otros.

- Atraen Talentos: Las empresas B atraen talentos profesionales que buscan trabajar en empresas con un propósito.

- Acceso a inversionistas: Las empresas B son sumamente atractivas para los inversionistas de impacto, una nueva clase de inversionista que invierte en empresas rentables, pero de alto impacto social y ambiental.

- Protección de misión: El propósito de las empresas B perdura en el tiempo, al protegerse legalmente.

Todos estos beneficios se pueden obtener cuando se alcance la certificación. Para esto Proyecta ofrece una completa asesoría donde se diagnostica a la organización y se obtienen las oportunidades de mejora.

Se entrega un completo informe con los detalles de la implementación de las mejoras detectadas, los pasos a seguir y se termina el servicio cuando la empresa alcanza la certificación.

Duración: 3 - 4 meses, o hasta que la empresa alcance la certificación

Precio: Actualmente \$550.000 + IVA mensual, ajustable de acuerdo al tamaño de la organización. Se espera aumentar a \$990.000, como meta para 2017.

Servicios diferenciados por segmento

- Segmento 1 se encontraría interesado en **Diagnóstico de operaciones y Modelo de negocios.**

Como se presentó anteriormente este segmento cuenta con escasez de fondos para invertir ya que es el que presenta menores ventas anuales. Es por esto que se debe hacer hincapié en las grandes oportunidades de mejora que presentan y que se detectarían a través de un diagnóstico de operaciones. Siguiendo con lo anterior y enfocándose en la escasez de recursos que presenta este segmento se hace muy atractiva la oferta del servicio denominado Modelo de negocios ya que no posee costo y la obtención del fondo estatal generaría un crecimiento sustancial para el cliente.

- Segmento 2 se encontraría interesado en **Plan de operaciones y Modelo de negocios.**

Tal como fue mencionado en la descripción de este segmento sus principales necesidades recaen en la disminución de costos y aumento de rentabilidad. Debido a esto que un *Plan de operaciones* dirigido a la disminución de costos a través de la eficiencia de su proceso productivo y un *Modelo de negocios* que esclarezca cuales son las características que hacen valioso el negocio, saber cómo, cuándo y dónde vender el producto o servicio para aumentar así la rentabilidad de la organización hacen que estos servicios sean los indicados para este segmento.

- Segmento 3 se encontraría interesado en **Diagnostico de certificación B, Certificación B y Plan de Operaciones.**

Este segmento es el que presenta mayor cantidad de ventas anuales por lo que presenta fondos para invertir en diversos proyectos. Como el enfoque sustentable es uno de los atributos que valora este segmento *la Certificación B* como tal se consideran como servicio potencial para que la organización misma se haga cargo de los problemas ambientales y sociales que se presentan en la actualidad generando un triple impacto para la sociedad.

Junto a lo anterior, se hace atractivo para este segmento la implementación de un *Plan de operaciones* ya que las oportunidades de mejora y crecimiento son sustanciales.

Proyección de ventas esperadas por segmento

Como la tasa de crecimiento de la empresa desde el 2015 al 2016 es del 149% sin diferenciar los clientes por segmentos, se presenta de manera más adecuada proyectar las ventas por servicio diferenciado.

Los segmentos proyectados serán solo los primeros tres ya que son los que se podrán cuantificar sin problemas.

- Segmento 1

Este segmento cuenta con 70.958 (SII, año tributario 2016) clientes potenciales en la Región Metropolitana. Se estima que con los esfuerzos de marketing se podrá establecer un total de 60 reuniones promedio mensual.

Si de esas reuniones se concretan el 5% de los proyectos trimestralmente, se realizarían 12 proyectos anuales desglosados de la siguiente manera:

- 7 Diagnostico de operaciones

- 5 Modelos de negocios

- Segmento 2

Este segmento cuenta con 59.124 (SII, año tributario 2016) clientes potenciales en la Región Metropolitana. Presentan mayor nivel de inversión de acuerdo a sus ventas por lo que se espera establecer 178 reuniones con clientes potenciales, abarcando el 0,3% del total de clientes al año.

Con esto, espera concretar un 5% de los proyectos semestralmente, lo que se traduce anualmente distribuidos de la siguiente manera:

-6 Modelos de negocios

-12 Plan de operaciones

- Segmento 3

Este último segmento presenta 55.565 (SII, año tributario 2016) clientes potenciales en la Región Metropolitana. Gracias a la mayor disposición de fondos para invertir, es que este segmento presenta preferencias ya no solo dedicadas a un aumento de ventas y rentabilidad sino también intereses por resguardar la calidad de sus trabajadores y el medio ambiente.

Debido a esto, es que los servicios dirigidos a este segmento, Certificación B y Plan de Operaciones.

Se pretende contactar al 0,3% de la totalidad de clientes potenciales (167 reuniones) y concretar el 5% de las reuniones concertadas desglosadas de la siguiente manera:

-5 Certificación B

-3 Plan de Operaciones

Cabe destacar que en este segmento las empresas presentan un mayor tamaño, por lo que el precio de un plan de operaciones variará de acuerdo al segmento anterior debido principalmente a la necesidad de más estudiantes a cargo del proyecto.

Proyecta presenta una política de pagos basada en un pago mensual correspondiente al precio total del servicio dividido por la cantidad de meses en que dura el proyecto.

El desglose de la proyección de ventas a plazo de un año se puede observar en siguiente cuadro resumen de ingresos por ventas:

	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18
Segmento 1												
Diagnostico operaciones	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 641.667
Modelo de Negocios	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334	\$ 458.334
Segmento 2												
Modelo de Negocios	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000
Plan de operaciones	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000	\$ 1.625.000
Segmento 3												
Certificación B	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500	\$ 1.237.500
Plan de operaciones	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500	\$ 742.500
Total	\$ 66.360.012											

Ilustración 21: Ingresos por venta. Fuente: Elaboración Propia

Medios de difusión

Para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados es que se presenta de manera imperiosa la difusión de los servicios prestados por la empresa a través de diversos canales de comunicación y los seleccionados son:

- **Web:** La Subsecretaría de Telecomunicaciones entregó un nuevo informe de penetración de internet en el país en el tercer trimestre de 2016 que revela que el principal acceso a la web se presenta a través de dispositivos móviles alcanzando un índice de conexiones del 81,2%. Este alto índice responde a la necesidad que presenta todo tipo de empresa para estar presente en este canal.

La manera en que Proyecta llegará a sus clientes será a través de lo siguiente:

-Página web: Desde sus inicios Proyecta presenta página web que entrega las métricas de sus visitas. Durante el año 2016, se contrató a un estudiante para trabajar en el área comercial de la empresa, quien fue el encargado de realizar modificaciones para que la página entregara información más clara sobre los servicios que se ofrecen y que a su vez fuera amigable con

los potenciales clientes. La página actualmente presenta información sobre la filosofía de la empresa, características de sus servicios utilizando la metodología “Golden Circle”, la que explica a través de tres preguntas: ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué?.

Junto con lo anterior presenta un portafolio de clientes, blog con noticias atinentes a sus clientes y contacto (email/whatsapp/dirección).

Cabe destacar que las modificaciones a la página web son realizadas por el encargado comercial por lo que no se incurre en un gasto extra.

-Google Adwords: Es el principal canal de difusión y publicidad que presenta la empresa para su página web. Se basa en una campaña publicitaria a través de Google Adwords que tiene como objetivo alcanzar la mayor cantidad de “clics” en la página web cuando se buscan conceptos relacionados a los que ofrece la empresa en el buscador Google.

La publicidad generada por este medio será realizada por el encargado del área comercial.

-Redes Sociales: El 67% de los encargados de una marca ha tomado decisiones de compra o consumo a través de redes sociales, según estudio realizado por CADEM, principal empresa de investigación de mercado y opinión pública en Chile.

Actualmente, la empresa tiene presencia en Facebook, Twitter, LinkedIn y un canal de Youtube. Se espera que la presencia en estas redes sociales y sobre todo en Facebook sea más agresiva ya que en la historia de Latinoamérica se encuentran varias empresas que han aumentado sus ventas tras implementar Facebook para empresas. Para el caso de pequeñas empresas como lo es Proyecta, el incremento en sus ventas en el escenario más desfavorable alcanza un 20%, en el mejor escenario 79% y en promedio un 39%.

La publicidad generada por este canal quedará a cargo del estudiante contratado para el apoyo en el área comercial.

- **E-mailing**

Se presenta como una herramienta gratuita y eficiente para enviar información diferenciada de carácter inmediato a los clientes. No se debe confundir con spam sino la empresa perderá seriedad ante potenciales clientes.

Al igual que las redes sociales, el estudiante contratado para el área comercial será el encargado de enviar la información a los potenciales clientes que se encuentran en la base de datos de la empresa y resolver las inquietudes de los clientes actuales.

- **Merchandasing**

El merchandising en este caso, será utilizado para mantener una buena imagen a la hora de tener reuniones presenciales con los clientes. Para esto se pretende lo siguiente:

-Agenda Proyecta: Se trata de una agenda con la imagen corporativa de la empresa que será llevada a las reuniones con clientes. Está hecha de un material amigable con el medio ambiente entregando la visión que presenta la empresa.

-Pendón y flyers: Son utilizados en la presencia de ferias de empleo donde participa la empresa. Hasta el momento se han utilizado en las realizadas en las ferias internas de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Presentan el logo de la empresa e información relevante acerca de su filosofía.

- **Presencia en congresos y ferias**

A partir de las encuestas realizadas se obtuvo como resultado que el principal medio para la búsqueda de una empresa consultora son las referencias. Es por esto que la presencia en ferias relacionadas a la PYME, sustentabilidad, innovación, entre otros se vuelve primordial.

Se espera destinar un presupuesto de \$150.000 cada trimestre para asistir a congresos y ferias, además de aprovechar y asistir a todos los eventos que se presentan de manera gratuita.

De acuerdo a lo anterior, es que el presupuesto de inversión en difusión se resume en la siguiente tabla:

	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18
Encargado marketing digital	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Merchandising												
Agendas			\$ 119.000				\$ 119.000					
Flyer y pendón	\$ 54.740			\$ 54.740				\$ 54.740				
Afiches				\$ 20.000								
Google Adwords	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Presencia congresos y ferias		\$ 150.000				\$ 150.000			\$ 150.000			
Total mensual	\$ 214.740	\$ 310.000	\$ 279.000	\$ 234.740	\$ 160.000	\$ 310.000	\$ 279.000	\$ 214.740	\$ 310.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Total	\$ 2.792.220											

Ilustración 22: Inversión marketing. Fuente: Elaboración Propia

Costos asociados

La empresa mantiene una estructura de costos asociada al 40% de los ingresos por venta.

Para la proyección final, no es posible utilizar la tasa de crecimiento de ventas ya que al poseer una rápida expansión, esta correspondía al 149%. Debido a esto, es que se realizó una estimación de las ventas por segmento para el año 2017 desglosada anteriormente y una proyección a 5 años basada en la historia de la utilización del marketing digital en Latinoamérica. Según esto y para el caso de pequeñas y medianas empresas, el incremento en ventas de estas empresas de comercio minorista de productos y servicios es en el peor escenario un 20%, en el mejor escenario un 70%, y en promedio un 39%.

Para la proyección se consideró el peor escenario, es decir un incremento en ventas del 20% a partir del 2018.

La proyección se puede visualizar en el siguiente flujo:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	66.360.012	79.632.014	95.558.417	114.670.101	137.604.121	165.124.945
Costos por ventas (-)	26.544.005	31.852.806	38.223.367	45.868.040	55.041.648	66.049.978
Crecimiento por ventas	0	20%	20%	20%	20%	20%
Costos marketing (-)	2.792.220	2.875.987	2.962.266	3.051.134	3.142.668	3.236.948
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	37.023.787	44.903.222	54.372.784	65.750.926	79.419.804	95.838.019
Impuesto (-)	8.885.709	11.450.322	14.680.652	17.752.750	21.443.347	25.876.265
Utilidad	28.138.078	33.452.900	39.692.132	47.998.176	57.976.457	69.961.754

Ilustración 23: Flujo de cada Final. Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene finalmente un VAN de \$167.018.067, lo cual viene a ratificar lo atractivo que es el proyecto, por lo que se recomienda a Proyecta implementar el plan de marketing que se menciona en el presente trabajo.

Este indicador se obtiene con una tasa de descuento utilizada por empresas que presentan servicios similares a Proyecta y corresponde al 14%.

5. Modelo Canvas Final

Business Model Canvas Projecta

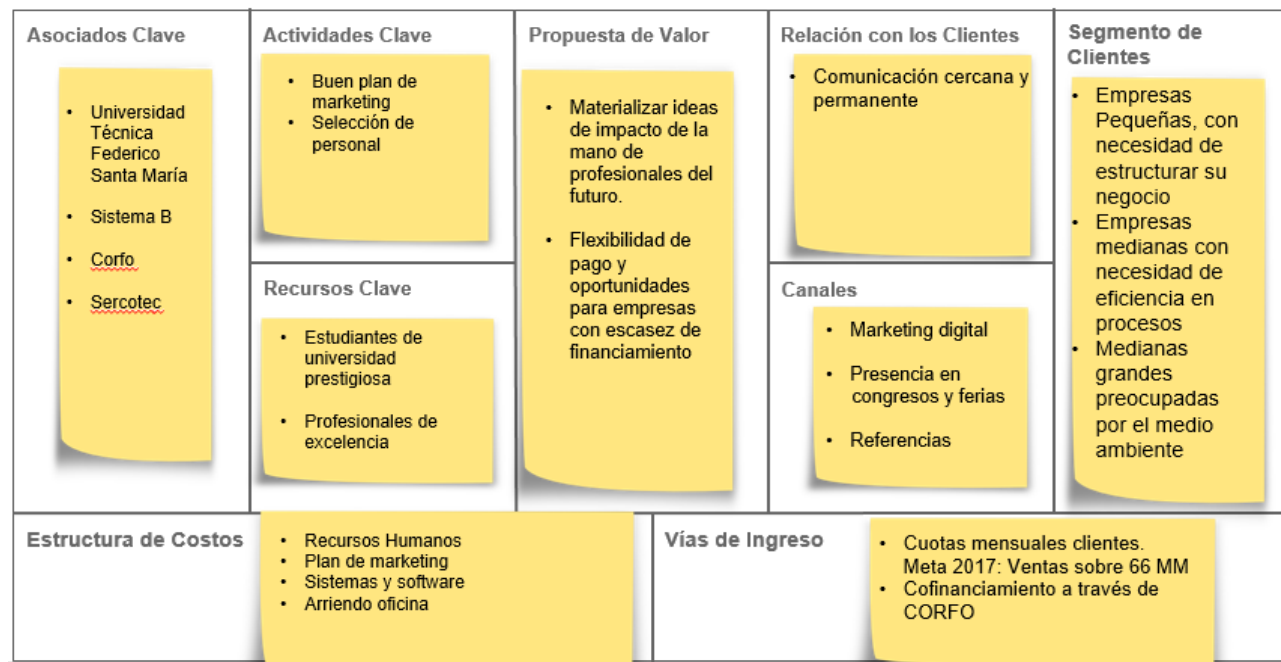


Ilustración 24: Business Model Canvas Projecta. Fuente: Elaboración Propia

Asociados claves:

Los asociados claves deben ser entidades que apoyan la gestión de la empresa y que a su vez concentran a potenciales clientes. De acuerdo a esto, se presentan como asociados claves la Universidad Técnica Federico Santa María, entidad que arrienda sus dependencias para uso de la empresa. Junto con esto, la cercanía de la universidad permite contratar a los estudiantes que son el recurso clave para el desarrollo de los proyectos.

Corfo y Sercotec se presentan como entidades que apoyan a PYMES y que concentran a su público objetivo.

Finalmente, Sistema B genera una amplia red de contactos y apoyo para Projecta, ya que concentra a todas las empresas que buscan generar triple impacto en la sociedad.

Actividades claves

La empresa presenta dos actividades claves y esenciales para su existencia. En primer lugar, la captación de nuevos integrantes idóneos para cada proyecto. El capital humano es la base para una consultora y es por esto que se debe prestar especial atención a la selección de personal.

Por otra parte, un buen plan de marketing se hará cargo de la obtención de nuevos clientes, los cuales son claves para que la empresa siga creciendo.

Recursos claves

En Proyecta y en la mayoría de las empresas que prestan servicios de consultoría, el capital humano es esencial y el recurso más valioso. La empresa cuenta con dos ingenieros civiles industriales quienes son los que encabezan cada proyecto, un psicólogo que es el encargado de seleccionar a los estudiantes idóneos y finalmente los estudiantes, de penúltimo y último año de ingeniería de la Universidad Técnica Federico Santa María, quienes son los encargados de ejecutar cada proyecto.

Estructura de costos

Los costos van asociados en su mayoría a financiar el recurso clave de la empresa: El capital humano, quienes son los que desarrollan cada proyecto.

Junto a esto, se visualiza el costo de un buen plan de marketing, que implicaría un aumento de demanda y más proyectos a ejecutar.

Finalmente, se presentan costos de software y/o programas para la ejecución de proyectos específicos y arriendo de oficina.

Relación con los clientes

Ya que el servicio que presta la empresa consta de varios meses y a su vez éste genera grandes cambios dentro de la organización, es que se presenta una relación cercana y estrecha con los clientes. Inicialmente, se debe generar confianza para que se contrate el servicio para que posteriormente la comunicación constante y la relación estrecha genere la fidelización del cliente para contrataciones posteriores.

Canales

Los canales principales para la difusión de los servicios prestados por la empresa recaen principalmente en un buen plan de marketing digital y referencias. Estas últimas son esenciales para que nuevos clientes se enteren del buen trabajo que ha realizado la empresa y con esto sientan la necesidad de contratar.

El servicio es realizado de manera freelance pero la entrega de informes y presentación de avances hacia el cliente se realiza de manera presencial, generalmente en las oficinas del cliente.

Vías de ingreso

Las vías de ingreso que presenta la empresa provienen del pago de los servicios que presta a sus clientes. Estos se realizan a través de cuotas mensuales fijadas previamente por la empresa. Para el presente año el flujo de ingreso por ventas anual ascenderá a la suma de \$66.360.012.

Junto a esto, existe otra vía de ingreso que proviene de la adjudicación de fondos concursables que entregan entidades como CORFO y SERCOTEC, a los cuales la empresa espera participar cuando se inicien las postulaciones.

Segmento de clientes

Existen 3 segmentos de clientes, los que fueron descritos anteriormente y se desglosan de acuerdo a los ingresos que presentan de la siguiente manera: Pequeñas empresas, medianas empresas y medianas grandes. Cada segmento fue cuantificado de acuerdo a las ventas, siendo el segmento de medianas empresas el que posee más clientes, pero el segmento de medianas grandes con mayor potencialidad a futuro.

Existe un cuarto segmento que no es posible cuantificar ya que se otorga de manera gratuita y se basa en el apoyo que realizara la empresa a otras para la adjudicación de fondos concursables con el fin de formar alianzas para la ejecución de proyectos post financiamiento.

Propuesta de valor

La propuesta de valor que presenta Proyecta se basa en la materialización de ideas de impacto de la mano de profesionales del futuro, entregando servicios adecuados a las necesidades de sus clientes, entre las que se destacan: Diagnóstico de operaciones, certificación B, plan de operaciones, modelos de negocios, entre otros.

Junto a lo anterior, la empresa presenta flexibilidad de pago y oportunidades para empresas con escasez de financiamiento.

6. Implementación Estrategia Océanos Azules

La estrategia de los océanos azules llama a abandonar la competencia destructiva entre empresas ampliando los horizontes del mercado, generando valor a través de la innovación.

A través de las respuestas de los encuestados a la pregunta ¿Qué tan importante es que la empresa consultora contratada posea alguno de los siguientes atributos? Cumplimiento de plazos y objetivos, Experiencia de los consultores, Precio, Flexibilidad de Pagos, Enfoque sustentable, Años en el rubro, Trabajo con alumnos de último año de ingeniería de una universidad prestigiosa y oficina propia. se realizó un cuadro estratégico de Proyecta versus Competidores y la Matriz de las 4 acciones siguiendo el modelo de la estrategia océano azul.

Cuadro estratégico Proyecta Pyme

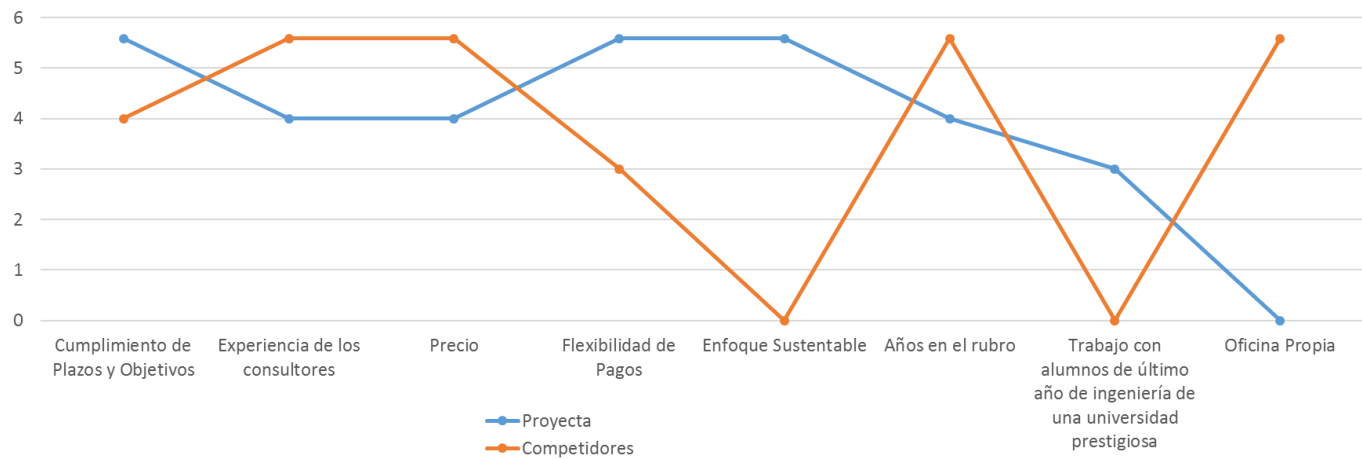


Ilustración 25: Cuadro estratégico Proyecta. Fuente: Elaboración Propia

Matriz de las Cuatro Acciones

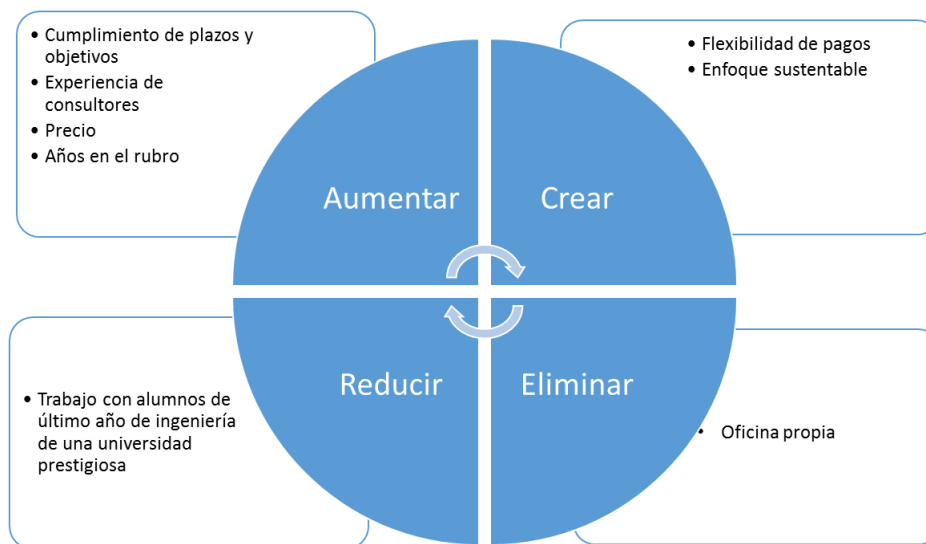


Ilustración 26: Matriz de las Cuatro Acciones. Fuente: Elaboración Propia

Los atributos fueron distribuidos en la Matriz de las Cuatro Acciones de acuerdo a la ponderación del ranking obtenido con las respuestas de los encuestados (Ver Anexo 4).

El atributo que obtuvo menos puntaje fue la oficina propia por lo que esta característica se debería eliminar dando paso al **Trabajo Freelance**.

Por otra parte, y pese a que la característica principal de Proyecta es el trabajo con estudiantes de último año de ingeniería de una universidad prestigiosa como lo es la Federico Santa María siendo éste un nicho no cubierto por los competidores, no es valorada por los potenciales clientes por lo que se recomienda reducirla o no hacerla parte de su mensaje principal.

Se recomienda crear Flexibilidad de pagos y Enfoque sustentable en los servicios prestados ya que son atributos valorados por los potenciales clientes y que no se encuentran en una consultoría común.

Finalmente, y de acuerdo a los resultados de las encuestas, la empresa puede aumentar el precio de los servicios conforme aumenta el cumplimiento de plazos y objetivos donde se recomienda que la respuesta ante el primer contacto por parte del cliente no supere un día de plazo y se aumente la

experiencia de los consultores, ya que esta característica es una de las más valoradas y buscadas con los clientes junto con los años en el rubro.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Chile es el país de la región con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento. Cada vez son más las personas que se deciden a comenzar un nuevo negocio y a medida que avanzan los proyectos comienzan a aparecer diversos problemas propios a la inexperiencia del emprendedor. Debido a esto, es que son más las entidades del orden público y privado dedicadas a solucionar estos problemas y guiar el proceso de creación de nuevas empresas que buscan optimizar su cadena productiva y mejorar su relación con la sociedad y el medio ambiente. Sin embargo, y pese a las mejoras en las condiciones para emprender, Chile aún está alejado de políticas claras que generen un crecimiento sustancial en innovación y emprendimiento como las que presenta Estados Unidos.

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio es que se obtuvieron 3 segmentos donde la empresa debe enfocar sus esfuerzos de marketing. Cada segmento presenta necesidades particulares y de acuerdo a esto, se ofrecen servicios diferenciados.

El segmento 1 presenta preferencia por diagnóstico de operaciones y modelo de negocios, segmento 2 preferencias por plan de operaciones y modelo de negocios y finalmente, el segmento 3 presenta por Diagnostico de certificación B, Certificación B y Plan de Operaciones.

Para llegar a cada uno de estos segmentos se debe implementar un plan de marketing evaluado en \$2.792.220 para el año 2017. Este plan se basa en la utilización del marketing digital, canal que en Latinoamérica y para pequeñas y medianas empresas ha generado en el caso más pesimista un incremento del 20% en ventas.

La fase exploratoria que se concretó a través de entrevistas a los clientes de la empresa presentan los siguientes atributos como los más valorados a la hora de contratar un servicio de consultoría: Cumplimiento de plazos y objetivos, generación de valor para la empresa y creador de conocimiento. Esperan también la visita en terreno al menos una vez por semana y poner especial atención en

realizar un trabajo de calidad ya que son las referencias el principal medio para la búsqueda de una empresa consultora.

La fase concluyente basada en 111 encuestas a empresas de distintos rubros presenta como resultado que los principales atributos valorados a la hora de contratar un servicio de consultoría son los siguientes: cumplimiento de plazos y objetivos, experiencia de los consultores y precio. Su método ideal para el pago de los servicios es por objetivos cumplidos y la búsqueda de una consultora que le preste servicios es realizada en un 87,4% a través de referencias provenientes de un experto en el rubro.

La estrategia océanos azules llama a abandonar la competencia destructiva entre empresas ampliando los horizontes del mercado, generando valor a través de la innovación. La matriz de las cuatro acciones que proviene de esta estrategia llama a la empresa a distribuir los atributos más valorados en el rubro de la consultoría de la siguiente manera:

Eliminar el arriendo de oficina propia y dar paso al trabajo Freelance, ya que los clientes esperan que los estudios y resultados se realicen en terreno, es decir, en su propia oficina.

Reducir el trabajo con estudiantes. Como esto es la base del modelo de negocios se espera cambiar el mensaje a “trabajo con profesionales del futuro”, destacando siempre la alianza que se tiene con la Universidad Técnica Federico Santa María.

Crear flexibilidad de pago y nuevas oportunidades para empresas con escasez de financiamiento, junto con la cuantificación de beneficios que tendrían la empresa y la sociedad si esta incluye un enfoque sustentable dentro de sus procesos.

Aumentar el precio de sus servicios mediante se incrementa la experiencia de los consultores, los años en el rubro y el cumplimiento de plazos y objetivos establecidos inicialmente en la carta Gantt que se entrega a los clientes.

Se recomienda tener presencia en congresos y ferias donde las pequeñas y medianas empresas tengan un rol activo para obtener los contactos necesarios para la obtención de nuevos clientes. A su vez, se recomienda mantener un staff fijo de líderes de los proyectos, generando menos rotación de personal, ya que el capital humano es el atributo más valioso que posee una empresa consultora como lo es Proyecta.

Finalmente, la ejecución del plan de marketing descrito en el siguiente estudio genera un aumento del 20% en las ventas de la empresa, obteniendo un VAN de \$167.618.067 a 5 años plazo, por lo que se recomienda implementarlo para aumentar con esto la demanda y la red de contactos de la empresa.

Referencias

Ambiente, M. d. (2016). Obtenido de <http://www.mma.gob.cl/>

www.gob.cl/ministros/economia-fomento-y-turismo. (s.f.).

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Business School Press. Grupo Editorial Norma. Colombia*

DRUKER, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper and Row Publishers.

EMOL. (Septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2016/12/15/835694/Penetracion-de-internet-en-Chile-alcanza-el-84-con-fuerte-uso-de-las-redes-moviles.html>

Hacienda, M. d. (2016). Obtenido de <http://reformatributaria.gob.cl/>

H. Abe, K. Shinokura, A. Suzuki, H. Kubo and H. Sakuma, "2nd generation business modeling: Smart innovation planning method managing the link to corporate value creation for R&D outputs", pp. 66-73, 2006

KAPLAN R.S.; N (Hacienda, 2016)ORTON D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Labra, E. (Mayo de 2015). www.conycit.cl. Obtenido de <http://www.conicyt.cl/regional/files/2015/05/Documento-Ernesto-Labra.pdf>

M. Amer, T. U. Daim and A. Jetter, "A review of scenario planning", *Futures*, vol. 46, pp. 23-40, 2013

Ministerio de Economía, F. y. (Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Informe-de-resultados-el-microemprendedor-en-Chile.pdf>

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2009). Business Model Generation.

Perex-Soltero, A. (julio de 2004). *Situación Actual de las Pequeñas y Medianas Empresas Consultoras de Tecnologías*. Obtenido de <http://www.aperez.mx/ponenCISCI2004.pdf>

Porter, M. (1980). Las 5 fuerzas de Porter. *Harvard Business School*.

Security. (diciembre 2016). www.security.cl Obtenido de <http://www.security.cl/general/estudios.html>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.

“The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited”; Walter van Waterschoot and Christophe van den Bulte; *Journal of Marketing*

Anexos

Anexo 1: Estadísticas de empresas según región

REGION	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
I Región de Tarapacá	18.779	294.326,0	101.098	12.764,2	19.116	209.683,7	101.882	12.487,0
II Región de Antofagasta	30.552	398.222,1	185.338	42.298,4	31.075	465.537,3	183.567	42.515,0
III Región de Atacama	16.251	133.027,7	88.823	17.449,1	16.521	123.964,8	84.179	16.432,3
IV Región de Coquimbo	39.308	207.912,7	194.342	28.020,4	40.268	196.599,1	196.223	28.831,8
V Región de Valparaíso	103.576	1.346.766,7	600.522	99.386,6	105.395	1.104.578,2	621.161	104.972,9
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	54.897	459.318,3	365.776	37.379,8	56.475	433.219,1	368.688	40.098,2
VII Región del Maule	69.950	374.119,4	362.335	35.632,8	71.120	377.685,5	368.460	37.777,8
VIII Región del Biobío	107.087	885.120,1	591.469	85.941,8	108.780	731.493,8	604.714	89.948,0
IX Región de La Araucanía	49.968	248.284,4	259.647	31.107,9	51.138	223.305,2	257.899	33.217,6
X Región de Los Lagos	52.943	587.504,2	308.217	39.473,0	54.298	528.294,4	310.950	41.807,0
XI Región Aysén Del General Carlos Ibáñez Del Campo	7.914	35.184,8	29.551	3.278,1	8.010	31.451,9	29.517	3.427,2
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	11.769	96.487,0	66.010	7.334,7	11.857	99.805,7	65.317	7.616,2
XIII Región Metropolitana	452.602	15.784.136,0	5.617.678	1.241.020,0	462.268	16.672.697,5	5.569.955	1.283.266,2
XIV Región de Los Ríos	21.841	107.365,7	89.268	13.274,3	22.280	103.646,8	92.875	14.378,0
XV Región de Arica y Parinacota	14.562	62.676,4	51.859	6.796,8	14.618	64.179,2	52.897	7.015,9
Sin Información	1.596	8.366,5	542	29,9	821	479,4	170	13,6
Total general	1.053.595	21.028.818,1	8.912.475	1.701.187,8	1.074.040	21.366.621,4	8.908.454	1.763.804,6

Anexo 2: Estadísticas de empresas por tamaño según ventas

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

Anexo 3: Preguntas entrevista clientes

- 1) ¿Considera relevante que una empresa del rubro de la consultoría desarrolle sus proyectos de la mano de estudiantes?
- 2) ¿Cree importante que se le otorgue dedicación exclusiva a su proyecto?
- 3) ¿Considera necesaria que los encargados de realizar el proyecto cuenten con vasta experiencia en el área de la consultoría? ¿La empresa?
- 4) ¿Le importa que la empresa que la asesore cuente con una oficina propia?
- 5) ¿Considera un factor relevante que la empresa que contrate posea un enfoque sustentable?
- 6) ¿Busca que la empresa contratada tenga un compromiso a largo plazo con la suya?
- 7) ¿Es relevante que cuente con investigaciones previas y capacitaciones continuas?
- 8) ¿Es una característica determinante que la empresa consultora presente un carácter positivo y motivacional ante los problemas?
- 9) ¿Considera relevante el trabajo en terreno? ¿Cuántas veces estimaría necesaria las visitas a su empresa?
- 10) ¿Le preocupa que la empresa que usted está contratando innove en sus procesos utilizando por ejemplo tecnologías de información tales como software?

Encuesta sobre la consultoría en Chile

En la siguiente encuesta se presentan preguntas relativas al área de consultoría cuyo objetivo principal es conocer a los clientes y potenciales clientes que contratan estos servicios

***Obligatorio**

1. ¿Está usted de acuerdo en contestar la presente encuesta? La información recopilada solo será utilizada con fines académicos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

2. Nombre *

3. Empresa *

4. Correo electrónico *

5. 1. ¿A que industria pertenece su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Servicios Empresariales
☐ Industria Manufacturera
☐ Minería
☐ Comercio, restaurantes y hoteles
☐ Construcción
☐ Transporte y Comunicaciones
☐ Servicios Financieros
☐ Otros

6. 2. ¿Cuál es su nivel de ventas por año? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 0 y 10.000 UF
☐ Entre 10.001 y 25.000 UF
☐ Entre 25.001 Y 75.000
☐ Entre 75.0001 y 100.000 UF
☐ Mayor a 100.000 UF

7. 3. ¿Ha contratado una empresa consultora en alguno de los siguientes servicios? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Proyectos: Evaluación de proyectos, Plan de negocios
- ☐ Operaciones: Herramientas de gestión, Plan maestro de producción,
- ☐ Sustentabilidad: Medición huella hídrica, carbono, certificación B
- ☐ Otros
- ☐ No he contratado

8. 4. Si su respuesta anterior fue d) otros, marque cuál o cuáles ha contratado:

Marca solo un óvalo.

- ☐ Financiero
- ☐ Tecnologías de información
- ☐ Desarrollo de equipos
- ☐ Gestión de innovación
- ☐ Recursos humanos (selección de personal)

9. 5. Demuestre su nivel de acuerdo respecto a la pregunta ¿En cuáles de estas ocasiones usted contrataría un servicio de consultoría o asesoría? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Necesito vender más	☐	☐	☐	☐	☐
Necesito disminuir costos	☐	☐	☐	☐	☐
Necesito disminuir los tiempos del proceso productivo	☐	☐	☐	☐	☐
Me interesa medir el impacto social y/o ambiental de mi empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Necesito aumentar la rentabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Necesito apoyo en tecnologías de información	☐	☐	☐	☐	☐

10. 6. ¿Has recibido financiamiento por parte de Corfo? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

11. 7. Si va a realizar un proyecto de mejora en su empresa ¿Con que financiamiento lo realiza? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Propio
- ☐ Crédito informal
- ☐ Crédito bancario
- ☐ Financiamiento a través de entidades como Corfo o Sercotec

12. 8. Si usted requiere de un proyecto de operaciones cuya duración es de 4 meses. ¿Cuántas veces considera necesarias las visitas a su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ On site (todos los días en su empresa)
- ☐ Dos veces por semana
- ☐ Una vez por semana
- ☐ Una vez al mes

13. 9. Si contrata a una empresa consultora, ¿Cómo prefiere que se realice el pago de los servicios? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 50% al principio y 50% al final
- ☐ Pago fijo
- ☐ Por objetivos cumplidos
- ☐ En función de resultados (Por ejemplo: Servicio genera 20% de ahorro y cancelo 2% a la consultora)

14. 10. ¿Qué tan importante es que la empresa consultora contratada posea alguno de los siguientes atributos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Años en el rubro	☐	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐	☐
Enfoque Sustentable	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia de los consultores	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad de pago	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento de plazos y objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo con alumnos de último año de ingeniería de una universidad prestigiosa	☐	☐	☐	☐	☐
Oficina Propia	☐	☐	☐	☐	☐

15. 11. ¿Cuánto esta dispuesto a pagar por mes para la realización de una consultoría en operaciones cuya duración es de 4 meses? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre \$0 a \$200.000
- ☐ Entre \$200.000 a \$400.000
- ☐ Entre \$500.000 a 750.000
- ☐ Entre \$750.000 a \$1.000.000
- ☐ Más de \$1.000.000

16. 12. Marque todas las opciones que utiliza para buscar una empresa que le preste servicios de consultoría *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Google
- ☐ Referencias
- ☐ Ferias de Empresas
- ☐ Centros de Innovación
- ☐ Diarios, revistas especializadas

17. 13. Si su respuesta anterior fue b) Referencias, ¿Quiénes entregan dichas referencias?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Un compañero de trabajo
- ☐ Un experto en el rubro
- ☐ Un amigo cercano o un familiar
- ☐ Un proveedor
- ☐ Un cliente

18. 14. ¿Te interesa que la empresa consultora que contrates realice alguna de las siguientes actividades? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Done un porcentaje de sus ganancias a fundaciones
- ☐ Genere talleres para el aprendizaje de sus clientes
- ☐ Genere instancias de formación complementaria para sus trabajadores
- ☐ No me agrega valor

19. 15. ¿Estaría dispuesto a contratar una consultoría cuya empresa sea liderada por Ingenieros pero los encargados de su proyecto sean estudiantes de último año de ingeniería pertenecientes a una universidad de prestigio? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

Anexo 5: Resultado relevancia de atributos valorados a la hora de contratar un servicio de consultoría

Razones/Calificación	1	2	3	4	5	Total
Necesito vender más	7	7	19	35	43	433
Necesito aumentar la rentabilidad	5	9	18	43	36	429
Necesito apoyo en tecnologías de información	11	7	17	37	39	419
Necesito disminuir mis costos	6	13	24	38	30	406
Necesito disminuir los tiempos del proceso productivo	8	15	31	36	21	380
Me interesa medir el impacto social y/o ambiental de mi empresa	12	16	28	25	30	378

Anexo 6: Resultado relevancia atributos valorados de una empresa consultora

Atributo/Calificación	1	2	3	4	5	Total
Cumplimiento de Plazos y Objetivos	1	1	1	19	89	527
Experiencia de los consultores	0	1	7	31	72	507
Precio	1	2	14	53	41	464
Flexibilidad de Pagos	1	3	29	45	33	439
Enfoque Sustentable	1	12	25	41	32	424
Años en el rubro	6	5	25	50	25	416
Trabajo con alumnos de último año de ingeniería de una universidad prestigiosa	12	13	40	33	13	355
Oficina Propia	20	13	42	26	10	326

Anexo 7: Ley número 20.416

"Artículo Primero.- Objetivo. La presente ley tiene por objeto facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo.

Artículo Segundo.- Sujeto. Para los efectos de esta ley, se entenderá por empresas de menor tamaño las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

Son microempresas aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento en el último año calendario; pequeñas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 2.400 unidades de fomento y no exceden de 25.000 unidades de fomento en el último año calendario, y medianas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 25.000 unidades de fomento y no exceden las 100.000 unidades de fomento en el último año calendario.

El valor de los ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro señalado en el inciso anterior se refiere al monto total de éstos, para el año calendario anterior, descontado el valor correspondiente al impuesto al valor agregado y a los impuestos específicos que pudieren aplicarse.

Si la empresa hubiere iniciado actividades el año calendario anterior, los límites a que se refieren los incisos precedentes se establecerán considerando la proporción de ingresos que representen los meses en que el contribuyente haya desarrollado actividades.

Para los efectos de la determinación de los ingresos, las fracciones de meses se considerarán como meses completos.

Dentro del rango máximo de 100.000 unidades de fomento establecido en el inciso segundo, el Presidente de la República, mediante decreto supremo del Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción y previa consulta o a requerimiento del Consejo Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, podrá modificar la clasificación de las Empresas de Menor Tamaño o establecer factores o indicadores adicionales para su categorización.

No podrán ser clasificadas como empresas de menor tamaño aquellas que tengan por giro o actividad cualquiera de las descritas en las letras d) y e) de los números 1º y 2º del artículo 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta; aquellas que realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras, salvo las necesarias para el desarrollo de su actividad principal, o aquellas que posean o exploten a cualquier título derechos sociales o acciones de sociedades o participaciones en contratos de asociación o cuentas en participación, siempre que, en todos estos casos, los ingresos provenientes de las referidas actividades en conjunto superen en el año comercial anterior un 35% de los ingresos de dicho período.

Tampoco podrán ser clasificadas como tales aquellas empresas en cuyo capital pagado participen, en más de un 30%, sociedades cuyas acciones tengan cotización bursátil o empresas filiales de éstas.

Las clasificaciones de empresas contenidas en otras normas legales se mantendrán vigentes para los efectos señalados en los cuerpos normativos que las establecen.

Asimismo, para efectos de focalización y creación de instrumentos y programas de apoyo a las empresas de menor tamaño, los organismos públicos encargados de su diseño podrán utilizar otros factores o indicadores para determinar las categorías de empresas que puedan acceder a tales instrumentos.

Artículo Tercero.- El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción deberá impulsar el desarrollo de las empresas de menor tamaño y facilitarles la utilización de los instrumentos de fomento dispuestos por los órganos del Estado.

Le corresponderá a la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción generar coordinaciones para que, en conjunto con los ministerios sectoriales, se formulen las políticas y planes de fomento considerando las particularidades de las empresas de menor tamaño.

Asimismo, le corresponderá impulsar con sus servicios dependientes o relacionados una política general para la mejor orientación, coordinación y fomento del desarrollo de las empresas de menor tamaño, así como realizar un seguimiento de las respectivas políticas y programas y generar las condiciones para el acceso de estas empresas a fuentes útiles de información, contribuyendo a la mejor utilización de los instrumentos de fomento disponibles para ellas.

Créase la División de empresas de menor tamaño en la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción.

Artículo Cuarto.- Del Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño. Créase el Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, en adelante y para todos los efectos de esta ley, "el Consejo", cuya función será asesorar al Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción en la proposición de políticas y coordinación de esfuerzos de los sectores público y privado, destinados a promover una adecuada participación de las empresas de menor tamaño en la economía nacional.

El Consejo estará integrado por los siguientes miembros:

- a) El Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, quien lo presidirá.
- b) El Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción.
- c) El Director de la Dirección de Promoción de Exportaciones.
- d) El Gerente General del Servicio de Cooperación Técnica.
- e) Seis representantes de las entidades gremiales que agrupen mayoritariamente a las empresas de menor tamaño de sectores productivos relevantes para la economía nacional, de las cuales al menos dos deberán tener su domicilio en alguna región distinta de la Metropolitana.
- f) Un representante de las asociaciones gremiales que agrupen a las empresas de menor tamaño que exporten bienes o servicios.

g) Un representante de las instituciones de educación superior, designado por el Presidente de la República.

h) Un representante de organismos o asociaciones no gubernamentales que tengan por objeto promover el desarrollo de las empresas de menor tamaño, designado por el Presidente de la República.

i) Un representante del Consejo Nacional de Innovación.

j) Un representante de las Municipalidades.

Un reglamento, que será aprobado por decreto supremo del Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, establecerá las normas necesarias para la designación de los consejeros signados en las letras e), f), g), h), i) y j), para el funcionamiento del Consejo y para la adecuada ejecución de las funciones que le son encomendadas.

Los miembros del Consejo a los que se refieren las letras e), f), g), h), i) y j) durarán dos años en sus cargos y podrán renovarse hasta por dos períodos consecutivos. Estos miembros cesarán en sus cargos por las siguientes causales:

a) Expiración del plazo por el que fueron nombrados.

b) Renuncia aceptada por el Presidente del Consejo.

c) Falta grave al cumplimiento de sus funciones como consejero, así calificada por la mayoría del Consejo.

d) Enfermedad grave para desempeñar el cargo, calificada por el Consejo.

e) En el caso de los miembros del Consejo a los que se refieren las letras e) y f), la pérdida de la calidad de integrante de la organización que los propuso. En tal evento, el reemplazante será designado por la respectiva entidad gremial, por el tiempo que faltare para que el reemplazado cumpla su período.

Los miembros del Consejo desempeñarán sus funciones ad-honorem.

El Consejo celebrará al menos cuatro sesiones al año, las que se convocarán por su Presidente o a solicitud de cinco de sus miembros, facultad que éstos últimos podrán ejercer por un máximo de dos veces en el año. El Consejo para sesionar y adoptar acuerdos, deberá contar con la mayoría absoluta de sus miembros. En caso de empate, decidirá el voto del Presidente. Una sesión al año se deberá realizar en una región distinta a la Metropolitana.

El Presidente del Consejo, por decisión propia o a petición de ocho de sus miembros, podrá convocar a un máximo de tres sesiones especiales en el año, de carácter regional, a las que se invitará a representantes de las empresas de menor tamaño. Podrá, asimismo, invitar a los directores o jefes de servicio de los diferentes organismos o instituciones públicas o a directivos de instituciones privadas vinculadas a las principales actividades económicas regionales.

En particular, serán funciones del Consejo las siguientes:

a) Evacuar consultas, sugerencias, observaciones o proposiciones, respecto de materias de competencia del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción relacionadas con las empresas de menor tamaño, en las cuales éste les solicite su opinión.

b) Proponer al Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, estrategias que permitan potenciar la debida coordinación de las políticas y acciones sectoriales de apoyo a las empresas de menor tamaño.

c) Asesorar al Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción para que, en colaboración con los ministerios sectoriales, se dé cumplimiento a las políticas y planes focalizados en empresas de menor tamaño.

d) Promover la cooperación entre las instituciones del sector público y privado en la ejecución de programas relativos a las empresas de menor tamaño.

e) Promover que la implementación y ejecución de las políticas, planes y programas de emprendimiento del Estado consideren condiciones de igualdad de oportunidades.

f) Solicitar semestralmente un informe detallado de las iniciativas del sector público orientadas al fomento, financiamiento y desarrollo productivo, que distinga entre aquellas que constituyen subsidio de aquellas que no lo son, de forma de propender a que una proporción mayor de ellas alcance a las empresas de menor tamaño.

g) Evacuar consultas de instituciones públicas respecto de planes y programas que puedan afectar las actividades de las empresas de menor tamaño.

Artículo Quinto.- Procedimiento para la Dictación de Reglamentos y Normas de Carácter General. Todos los ministerios u organismos que dicten o modifiquen normas jurídicas generales que afecten a empresas de menor tamaño, con excepción de las ordenanzas municipales y de los dictámenes que puedan emitir los órganos de la Administración del Estado, deberán mantener a disposición permanente del público los antecedentes preparatorios necesarios que estimen pertinentes para su formulación, en sus sitios electrónicos, en los términos previstos en el artículo 7° de la ley N° 20.285. Los antecedentes deben contener una estimación simple del impacto social y económico que la nueva regulación generará en las empresas de menor tamaño y podrán ser elaborados por la propia Administración.

Las normas jurídicas generales indicadas en el inciso anterior serán informadas al Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, previamente a su dictación o modificación. Dicho Ministerio deberá publicar en su página web todas las normas vigentes sobre empresas de menor tamaño, sin perjuicio de las obligaciones de publicidad propias de cada órgano de la Administración del Estado.

Con todo, el incumplimiento de las obligaciones referidas en los incisos precedentes no afectará en caso alguno la validez del acto.

Artículo Sexto.- Transparencia en Procedimientos de Fiscalización. Los servicios públicos que realicen procedimientos de fiscalización a empresas de menor tamaño, deberán mantener publicados en sus sitios web institucionales, y disponibles al público en sus oficinas de atención ciudadana, los

manuales o resoluciones de carácter interno en los que consten las instrucciones relativas a los procedimientos de fiscalización establecidos para el cumplimiento de su función, así como los criterios establecidos por la autoridad correspondiente que guían a sus funcionarios y fiscalizadores en los actos de inspección y de aplicación de multas y sanciones.

El incumplimiento de dichas normas por los funcionarios fiscalizadores, y la interpretación extensiva o abusiva de la ley o de las disposiciones de los manuales o resoluciones a que se refiere el inciso anterior, darán lugar a la nulidad de derecho público del acto fiscalizador, además de las responsabilidades administrativas que correspondan.

Sin perjuicio de lo señalado en el inciso primero, serán aplicables a la obligación de publicidad que establece el presente artículo las causales de secreto o reserva contempladas en el artículo 21 de la ley N° 20.285.

Artículo Séptimo.- Otorgamiento de Permisos Provisorios de Funcionamiento. Los servicios públicos que en el ejercicio de sus funciones deban entregar permisos de funcionamiento para desarrollar actividades empresariales podrán, dentro de sus competencias legales, otorgar permisos provisorios a las empresas de menor tamaño que por primera vez lo soliciten. En el caso que la empresa no registre ingresos por ventas y servicios u otras actividades del giro durante el año calendario anterior a la fecha de la solicitud, se entenderá que la empresa es de menor tamaño si su capital efectivo, definido por la Ley sobre Impuesto a la Renta, no supera las 5.000 unidades de fomento.

En el caso de aquellas empresas que no estén obligadas a declarar capital efectivo conforme a las normas legales vigentes al momento de la solicitud, el capital se determinará según el que haya sido

efectivamente enterado al momento de la declaración de inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, el que se acreditará con la respectiva declaración presentada.

Estos permisos se otorgarán por una sola vez, tendrán una vigencia no superior a un año, y estarán sujetos al cumplimiento de las condiciones generales y objetivas que para cada caso indique la autoridad respectiva. Con todo, los señalados permisos provisorios deberán otorgarse dentro del plazo de 60 días contado desde que el solicitante presentare los antecedentes requeridos por el servicio público respectivo. Este plazo podrá prorrogarse por una única vez hasta por 15 días adicionales.