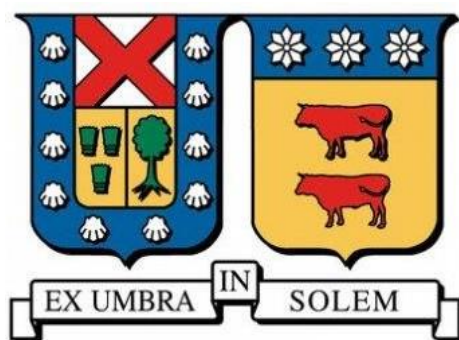




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PLAN DE NEGOCIOS Y EXPANSIÓN PARA UNA CONSULTORA DE PROYECTOS
PÚBLICOS.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

AUTOR

PAUKAR CHIPANA FLORES

PROFESOR GUÍA

JAIME RUBIN DE CELIS ZAMBRANO

SANTIAGO DE CHILE, 21 DE AGOSTO, 2023

Índice

1. Resumen ejecutivo	4
2. Diagnóstico	6
2.1. Información básica de la empresa.....	6
2.2. El mercado y la empresa	6
2.2.1. Industria su tamaño y alcance.....	6
2.2.1.1. Mercado objetivo.....	11
2.2.2. El servicio	24
2.3. Análisis estratégico	27
2.3.1. PESTAL.....	27
2.3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter	29
2.3.2. Los recursos humanos	30
2.3.3. Competencia	30
2.3.4. FODA.....	32
2.4. Recursos de la empresa y ventaja competitiva.	33
2.4.1. VRIO:.....	33
2.5. Plan estratégico actual	41
2.6. Marketing y operaciones.....	42
2.6.1. Marketing:	42
2.6.2. Operaciones:	45
2.7. Administración.....	48
2.7.1. Organigrama.....	48
2.7.2. Descripción de la estructura organizacional.	48
2.8. Control.....	49
2.8.1. Socios:	49
2.8.2. Directorio:.....	49
2.8.3. Gerencia:.....	49
2.9. Información financiera	50
2.9.1. Control de los gastos.....	50
2.9.2. Patrimonio y capital de trabajo.	52
2.10. Análisis de riesgo	53
2.10.1. Identificación, dimensionamiento y clasificación de riesgos:.....	53
2.10.2. Diagrama de calor:	59
2.10.3. Sensibilidad al riesgo:.....	60
3. Propuesta.....	61

3.1.	La problemática.....	61
3.2.	Desarrollo.....	62
3.2.1.	Objetivos:.....	62
3.2.2.	CAME:	62
3.2.3.	Matriz de ANSOFF:	66
3.2.4.	Matriz Boston Consulting Group:.....	68
3.3.	Nueva estrategia:.....	70
3.4.	Plan de acción.....	71
3.4.1.	Primera etapa: Divergencia	71
3.4.2.	Segunda etapa: Consolidación.	72
3.5.	Resultados esperados	72
3.5.1.	Adversos.....	72
3.5.2.	Positivos:.....	73
4.	Conclusiones.....	75
5.	Bibliografía:	81
6.	ANEXOS:.....	82

1. Resumen ejecutivo

Amtawi es una empresa consultora de proyectos públicos, su modelo de negocios consiste en la ejecución de proyectos de tipo social, reteniendo como utilidad parte de los gastos de overhead de estos proyectos. Opera en la región de Arica y Parinacota y sus principales clientes son FOSIS y CONADI. Sus ventas anuales, es decir, los montos ejecutados, rondan los \$900 millones, sobre los cuales, se estima se renta el 7% en promedio.

El presente estudio pretende formular una estrategia de expansión del negocio, respondiendo, a los riesgos inherentes del negocio, todo con el objetivo principal de reducir la variabilidad de la operación y aumentar paulatinamente el crecimiento. Para esto se postula una metodología que involucra el diagnóstico de la situación actual, posteriormente la elaboración de una propuesta estratégica, plasmada en un plan de acción, con una evaluación de resultados esperados.

El diagnóstico arroja factores clave del contexto en el cual opera la empresa, recursos y procesos. Igualmente, se logran identificar factores de riesgo y problemas internos de la operación. Se profundiza el análisis utilizando las herramientas tradicionales de la gestión estratégica. Poniendo a prueba la cohesión de la estrategia actual con el diagnóstico.

Para generar la propuesta de nueva estrategia de expansión, se identificaron tres problemáticas, de las cuales se selecciona una y se establecen los dos objetivos originales. Finalmente, se utilizan las matrices CAME, ANSOFF y BCG. Las cuales permiten dar una visión integrada, del desarrollo de los productos y nuevos mercados.

La propuesta final es de carácter ofensiva, divergente y acorde al ciclo de vida de los productos tipo de la matriz BCG. Esta estrategia está integrada a los objetivos estratégicos originales, que fueron respaldados por el diagnóstico y la problemática seleccionada, responde a la naturaleza dinámica de las condiciones del mercado.

Se selecciona como problemática a resolver la saturación del mercado actual y se postula que a fin de conseguir la estabilidad operacional y el crecimiento se debe expandir el mercado objetivo. Se asume un alto nivel de riesgo financiero, toda vez que postular a más proyectos involucra mayor compromiso de recurso humano, que, sin embargo, es menor a aquel de permanecer en la situación actual.

Se declara un plan de acción en dos etapas, acorde a la estrategia propuesta, de corto y mediano plazo. Este es evaluado en torno a los beneficios y desventajas emanados de su ejecución.

Finalmente, se concluye que las necesidades de expansión de la empresa son un factor clave, no solo para el logro de los objetivos propuestos, sino que, para la supervivencia de la empresa, toda vez que se encuentra expuesta a una amenaza incontrolable y de alto impacto, que ya ha causado efectos en la rentabilidad de los proyectos ejecutados y que, por las características del mercado, no se espera sea resulta por los cambios en este, toda vez que son lentos y obedecen a incentivos políticos. Se concluye, además, que es necesario un sacrificio de la rentabilidad de los proyectos y aumento de los costos fijos para lograr los objetivos propuestos de crecimiento y estabilidad. Este trade-off es recurrente en las empresas que buscan estabilidad de la operación, sin embargo, es compensado por el crecimiento del proyecto en volumen de adjudicaciones, toda vez que se vuelve más probable la adjudicación de múltiples proyectos producto de mayor participación en licitaciones. Se visualiza, que la habilitación de la empresa para postular a licitaciones nuevas planteara ser un desafío que dificultara la entrada a nuevos mercados, ya que, se exige experiencia en ejecución de proyectos similares, esto se considera en la propuesta, acotando los mercados nuevos, en el corto plazo, a aquellos que son similares a los adjudicados actualmente.

No se aborda en este estudio el desorden financiero de la institución, que impide determinar con precisión rentabilidad de lo ejecutado y utilidades de la operación. Esto invalida la utilización de las variables financieras convencionales y perjudica el análisis posterior a la implementación de la estrategia, toda vez que la rentabilidad y utilidad justifican que las medias fueron positivas para la empresa. La retención del recurso humano se abarca parcialmente, ya que establece medidas que propician la fidelización de este, sin embargo, esta mirada no es integral, puesto que solo considera variables financieras, tampoco considera el efecto del crecimiento de los mercados, las estrategias de reclutamiento y el desarrollo profesional para obtener nuevo recurso humano. El éxito de la empresa obedece a la solución de estas tres problemáticas, interconectadas.

En estudios futuros, se recomienda integrar el mercado de los privados y estrategias corporativas, componentes que amplían aún más el universo de posibilidades para lograr los objetivos planteados.

2. Diagnóstico

Primariamente, se procede a diagnosticar la situación de la empresa, desde los ámbitos centrales de la operación, como es el contexto interno y externo de la empresa, sus recursos y procesos, finalmente los riesgos asociados al ejercicio de la actividad.

2.1. Información básica de la empresa

Nombre: Ingeniería y proyectos Amtawi limitada (Amtawi)

Dirección: Patricio Lynch 763, Arica, Región de Arica y Parinacota

Antigüedad: 12 años (constituida el 2010)

Dotación: Variable según adjudicación de proyectos, el año 2022 fue de 15 profesionales.

Ventas 2022 \$900 MM

Giro: Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales.

Principales clientes: Fondo de solidaridad e inversión social (FOSIS) y Corporación Nacional de Desarrollo indígena (CONADI).

Alcance: Regional, Arica y Parinacota.

2.2. El mercado y la empresa

2.2.1. Industria su tamaño y alcance.

La industria en la cual se desenvuelve Amtawi corresponde a la gestión de proyectos. Esta industria está presente en toda la esfera empresarial, privada y gubernamental. El concepto es simple, si existe un objetivo correctamente definido en el futuro, en tiempo y alcance, idealmente debe existir una gestión de los recursos para lograrlo, cuando esta gestión se aleja del quehacer habitual de la empresa, nace un proyecto. Dependiendo de la madurez del proyecto, las labores del gestor de proyectos pueden abarcar desde el análisis ex ante y diseño hasta el cierre y análisis ex post.

En el mundo de las empresas privadas, los proyectos son el mecanismo mediante el cual ellas innovan. La empresa es la que dispone de los recursos financieros y operativos, mientras que el gestor de proyectos los administra. La oferta de estos proyectos es incontable, donde muchos de estos nacen en la propia empresa y son gestionados por esta. Los detalles de estos

son celosamente resguardados, después de todo, las empresas se desenvuelven en un ambiente competitivo, donde el manejo de la información es clave.

Es distinto el caso para los organismos públicos, estos constantemente ven excedida su capacidad operativa, especialmente dada las restricciones burocráticas que los regulan. Es por esto que los gobiernos desarrollan proyectos para externalizar aquellas labores que difícilmente pueden ejecutar y, por tanto, ofrecen en licitación a privados. En estos proyectos el gobierno solo dispone del recurso financiero y ejecuta un rol fiscalizador. La oferta de proyectos es determinada por actos administrativos, tales como la ley de presupuesto, resoluciones, etc., sus detalles son abiertamente difundidos.

Dimensionar esta industria plantea desafíos, ya sea por la extensión de participantes o sus características distintivas, por lo tanto, se limitará a aquellos proveedores de productos y servicios a las instituciones del estado de Chile. Es más, se puede identificar a Amtawi como una empresa B2B2C, donde Amtawi actúa como intermediario entre su comprador y sus consumidores. Esto restringe aún más la industria.

Afortunadamente, el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), entidad del Ministerio de desarrollo social y familia (MIDESOF) estima la inversión pública cruzando datos de distintas fuentes, entre estas la Dirección de Presupuesto (DIPRES), la Contraloría General de la República (CGR), Instituto Nacional de Estadísticas (INE), y permite evaluar la inversión en el tiempo, su distribución y sus componentes. Se ha de distinguir, que las empresas públicas (CODELCO, ENAP, METRO) realizan inversiones que se caracterizan como públicas, dado su origen, e influyen significativamente en la inversión total.

Según el SNI¹ el año 2021 se invirtió:

1. \$12.685 millones de dólares en inversión pública.
2. \$80.257 millones de dólares de inversión total del país, privada y pública.

¹ Sistema Nacional de Inversiones. (2022). Informe anual 2021. En Sistema Nacional De Inversiones. Recogido el 21 de agosto 2023, de https://sni.gob.cl/storage/docs/Informe_Anual_2021_07Jul22.pdf

Inversión Pública Total (MM US\$)

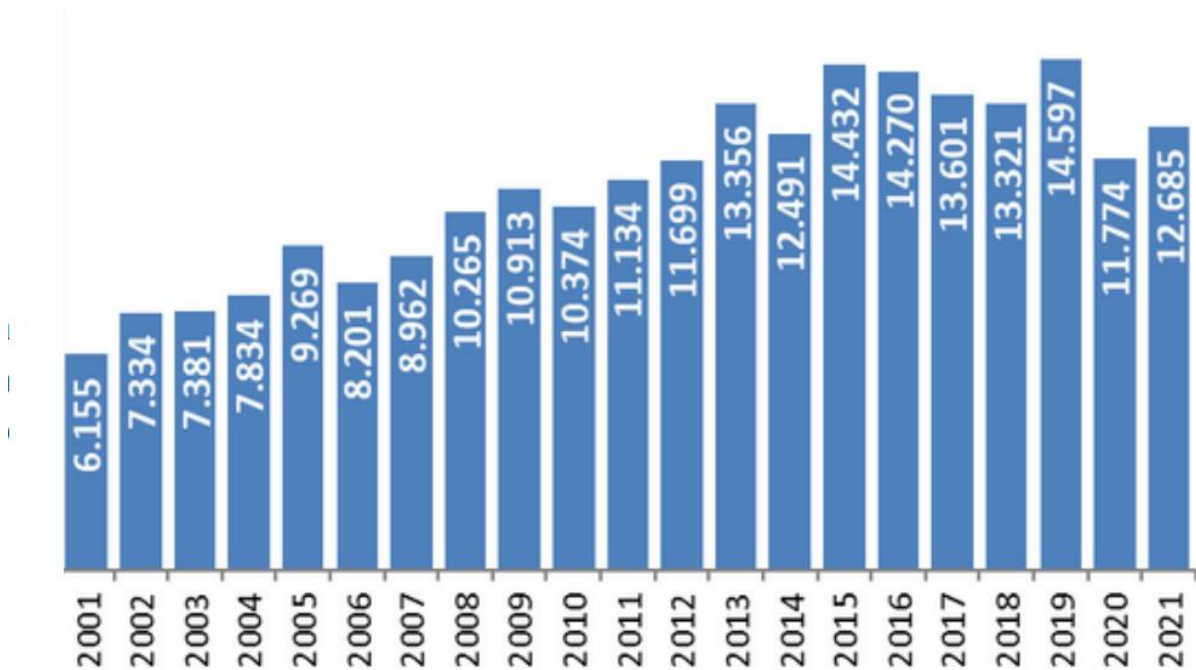


Figura 1, Inversión pública total en dólares reales 2021, fuente SNI (2022)

Se aprecia del gráfico una clara tendencia al alza de la inversión pública, sin embargo, en los últimos 5 años ha experimentado un retroceso. Este retroceso puede explicarse por la aplicación de una política de austeridad del gasto público, motivado por niveles de endeudamiento de la cartera fiscal en máximos históricos. Además, el impacto del COVID-19 motivó el aumento de las transferencias directas a los ciudadanos, es decir, beneficios como subsidios, pensiones y asignaciones, estas transferencias significaron el redireccionamiento de los fondos públicos de inversión a fondos de emergencia.

La inversión pública puede distinguirse en cuatro categorías:

1. Sectorial: Corresponde a los gastos de los ministerios asignados según el presupuesto específico de cada uno de estos.
2. Regional: Corresponde mayoritariamente a los fondos nacionales de desarrollo regional (FNDR).
3. Municipal: Corresponde a la inversión con fondos municipales.
4. Empresas públicas: Corresponden mayoritariamente a inversiones de CODELCO, METRO y ENAP.

Composición de la Inversión Pública 2021 (MM US\$)

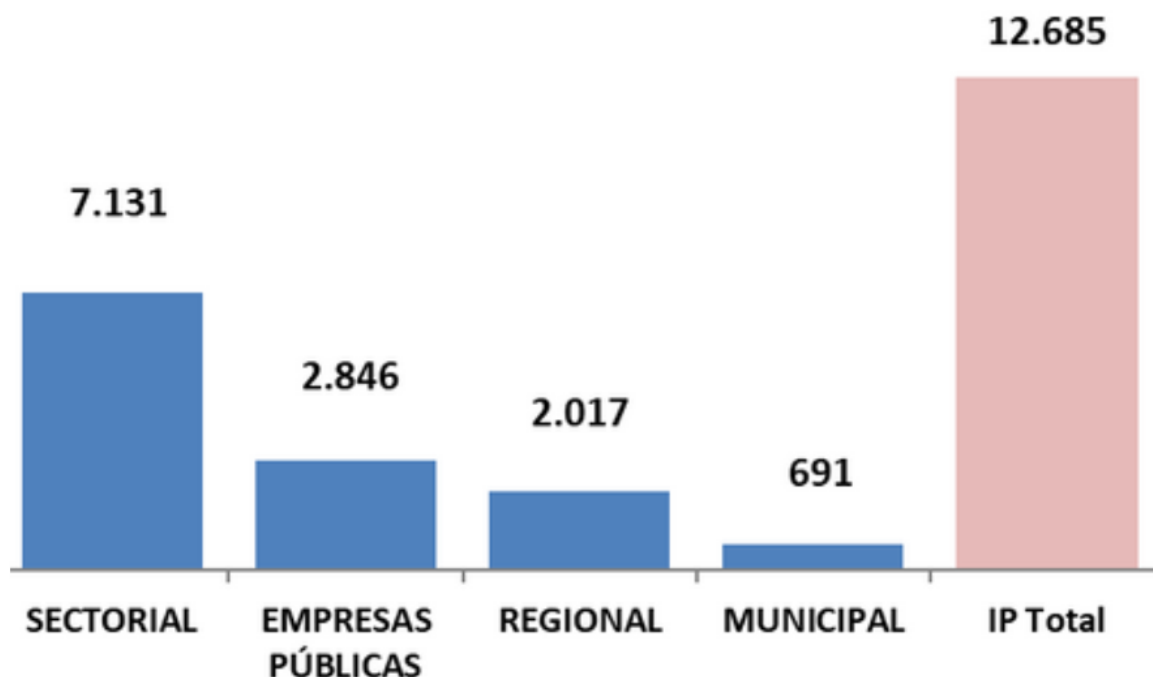


Figura 2, Inversión pública en dólares reales 2021, fuente SNI(2022).

Al analizar la composición de la inversión se puede notar que predomina la inversión sectorial, esto resulta una conclusión evidente producto de un presupuesto nacional que excede 50 veces el presupuesto municipal y 20 veces el presupuesto regional. No es menor la inversión regional, quedando en tercer lugar, luego de la inversión de empresas públicas, esto indica la fuerte presencia de los gobiernos regionales en el espectro de la inversión pública. Los gobiernos regionales aplican mecanismos de selección de iniciativas distintos a las licitaciones, donde existe un factor de control político relevante a través del consejo regional.

La inversión pública no necesariamente se manifiesta en licitaciones públicas, se pueden analizar los datos de CHILECOMPRA, organismo que gestiona y regula los procesos de compras del estado, y obtener una imagen de cómo esta inversión se ejecuta.

El portal de CHILECOMPRA, declara en su cuenta pública 2021² (CHILECOMPRA, 2022), 1.6 millones de órdenes de compra, por montos que en conjunto suman 15.000 millones de dólares. Se debe ser cauto al analizar este monto, especialmente, porque de inmediato se puede detectar que el monto de aquello que se tranza en CHILECOMPRA es superior a la inversión estimada del SNI, se puede acreditar a las adquisiciones de bienes de consumo, los cuales no constituyen inversión, sin embargo, se tranzan en CHILECOMPRA. Un análisis minucioso detalla que el 65% de las transacciones de mercado público corresponden a licitaciones públicas.

Los proveedores del estado son múltiples y variados, según la cuenta pública de CHILECOMPRA año 2021, se estiman en 91.000 los proveedores del estado. Estas empresas se despliegan en distintos sectores, como salud, obras públicas, etc., y abarcan distintos tamaños, siendo el 98% de estas MIPYMES (empresas de ingresos menores a 100.000 UF)(CHILECOMPRA, 2022).

A pesar de la alta presencia de MIPYMES, en cuanto a montos adjudicados, estas el año 2021 representan solo el 51% de los fondos adjudicados (CHILECOMPRA, 2022).

En cuanto al alcance de la industria, podemos definirla dentro del territorio nacional de la república de Chile.

La empresa tiene como objetivo ganar licitaciones de proyectos de servicios públicos, como la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá y Atacama.

La inversión pública regional corresponde según SNI³ (2022):

1. Arica y Parinacota: 331,08 \$MM dólares año 2021.
2. Tarapacá: 267 \$MM dólares año 2021.
3. Atacama: 298 \$MM dólares año 2021.

² Chilecompra. (2022). Cuenta pública Chilecompra 2021. Recogido el 17 de agosto, 2023, desde <https://www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2022/05/Cuenta-Publica-ChileCompra-2021.pdf>

³ Sistema Nacional de Inversiones. (2022). Informe anual 2021. En Sistema Nacional De Inversiones. Recogido el 21 de agosto de 2023, desde https://sni.gob.cl/storage/docs/Informe_Anuar_2021_07Jul22.pdf.

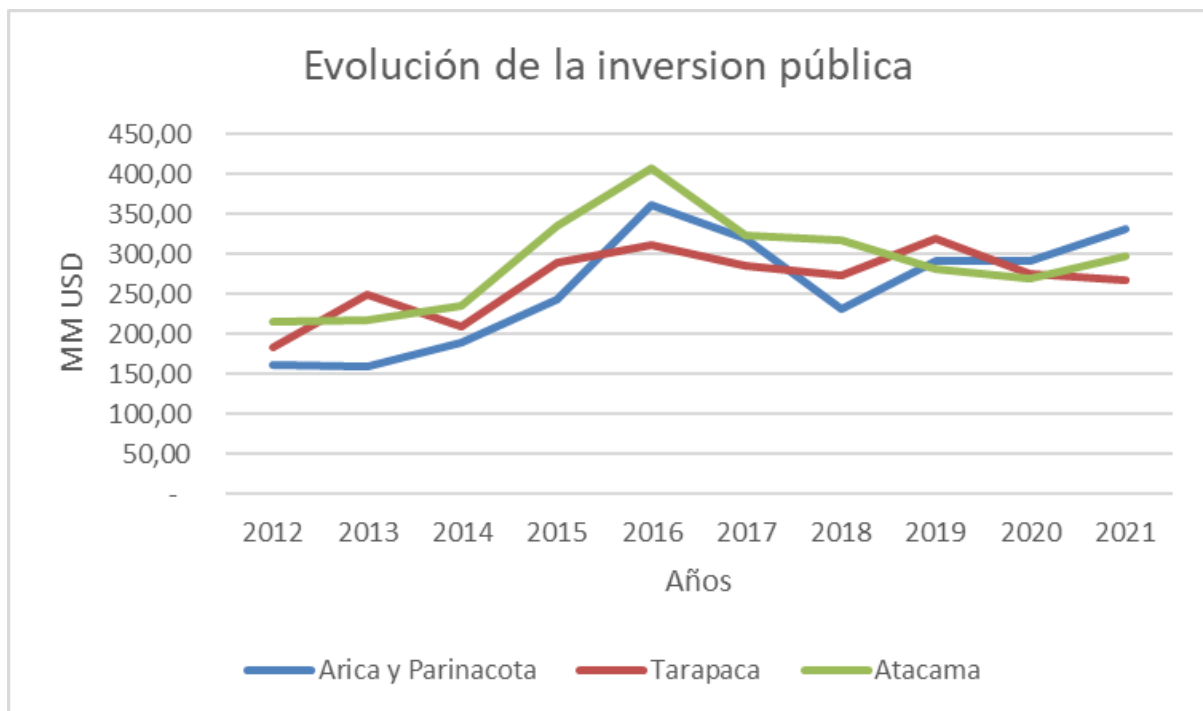


Figura 3, Inversión pública en dólar real 2021, sin CODELCO y otras empresas públicas, en los últimos 10 años, elaboración propia con datos de SNI (2022).

De forma conjunta se puede analizar el gráfico previo y distinguir rápidamente una tendencia al alza en la inversión pública. También se puede distinguir que esta alza fue acelerada durante los periodos 2014 a 2016, para luego decrecer. Esto puede explicarse por el ciclo político, factor que se estudiará en profundidad más adelante, pero del cual podemos anticipar que los gobiernos alteran el uso de los recursos públicos según los periodos eleccionarios. Y obviamente a una política expansiva del gasto público, característica de promesas hechas a la ciudadanía en campaña por el gobierno de turno de Gabriel Boric.

2.2.1.1. Mercado objetivo

Fijar el mercado objetivo presenta la dificultad de poder segmentar el mercado. Las características de las empresas oferentes de proyectos son múltiples y variadas, por lo cual se acotará nuevamente a las instituciones gubernamentales del estado de Chile.

Se distingue dentro de las instituciones públicas al gobierno central, el cual está compuesto por los ministerios y los servicios públicos que dependen de estos. El gobierno central es dirigido por el presidente de la república, el cual es elegido por un proceso electoral

democrático e inicia una serie vertical de mando compuesta por cargos de confianza. Existe a la vez, para la mayoría de los servicios, una distribución territorial del su actuar, creando de esta forma unidades locales, pero dependientes de la unidad central.

Similarmente, los municipios, a través del alcalde, figura elegida democráticamente, inician una serie de mando vertical que cruza las direcciones que los componen. Las atribuciones del municipio actúan sobre un territorio definido y son complementarias a aquellas de las unidades locales o centrales del gobierno central.

Existen otras instituciones autónomas del gobierno central, que al igual que los municipios, comparten las características de las instituciones del estado. Entre los organismos autónomos del Estado, se pueden citar al Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, el SERVEL, el TRICEL, la Contraloría General de la República, el Banco Central, el Consejo de Defensa del Estado, el Consejo Nacional de Televisión y el Consejo para la Transparencia.

En primer lugar, se describen las características compartidas por todos los participantes del sector público.

El actuar de las instituciones del estado, con excepción de los municipios, se acota dentro del presupuesto de la nación, donde el año 2021 el gobierno de Chile ejecutó un presupuesto de \$68,5 billones (DIPRES, 2023), cantidad superior a los \$65 Billones originales de la ley de presupuesto, pero que refleja una política de gasto expansiva en la cual la cartera del gobierno debe realizar esfuerzos para equiparar el gasto. Lamentablemente, el presupuesto nacional incluye una multiplicidad de gastos de consumo, salario, transferencias entre los propios servicios y otros, que diluyen el gasto real en proyectos, por lo que solamente se usará como indicador de la influencia del estado en el mercado. La ley de presupuesto se divide en 31 partidas que representan a los ministerios, presidencia, poder judicial, contraloría y tesoro público, cada una de estas partidas están divididas en capítulos que representan una institución del estado y estos a la vez poseen programas de inversión y subtítulos, que determinan el tipo de gasto. Entre los subtítulos más importantes se encuentran las transferencias corrientes, las cuales no poseen una relación de valor entregado y recibido, un proyecto de educación, por ejemplo. Las transferencias de capital, las cuales, si poseen una relación valor entregado y bienes recibidos, por ende, alteran el patrimonio, por ejemplo, la compra de bienes raíces. Finalmente, las iniciativas de inversión, los cuales apuntan a la materialización de programas, proyectos y estudios, entre otros. El presupuesto nacional es

determinado por la ley de presupuesto, esta es elaborada por el Congreso Nacional anualmente.

Los municipios, por otra parte, poseen presupuestos independientes, si bien son financiados parcialmente por el gobierno central, gozan de independencia para ejecutar el presupuesto, dado que se rigen por normas municipales. A pesar de esta independencia, comparten las características de las instituciones del estado, en cuanto a compras de bienes y servicios.

Las instituciones del estado están obligadas a transparentar sus compras de bienes y servicios. Realizan estos a través 5 mecanismos, los cuales son:

1. Licitaciones públicas: Corresponden al 65% de los montos tranzados. Las licitaciones son un procedimiento administrativo abierto establecido por un comprador, estas poseen bases, las cuales detallan todos los aspectos de la compra, es decir, plazos, montos, duración del contrato, garantías requeridas, mecanismo de adjudicación, y esencialmente la descripción del producto o servicio a obtener. Estas pueden realizarse a través de CHILECOMPRA en su portal, "www.mercadopublico.cl" o a través de plataformas autónomas de cada servicio.
2. Convenios marco: Corresponden al 10% de los montos tranzados. Es una tienda virtual en la cual los proveedores acceden mediante licitación pública y publican una cartera de productos. Esta plataforma está orientada a cubrir las necesidades de productos más recurrentes y permite que los proveedores compitan en precio durante la duración del contrato.
3. Tratos directos: Corresponden al 23% de los montos tranzados. Es un mecanismo excepcional mediante el cual se hacen compras menores a 10 UTM. La institución compradora, mediante la plataforma pública de CHILECOMPRA, invita abiertamente a que los proveedores envíen una cotización, luego el comprador selecciona solo un proveedor.
4. Compra ágil: Corresponden al 2% de los montos tranzados. Es un mecanismo orientado a MIPYMES, el cual reduce las barreras de entrada al solicitar menos requisitos formales, como la necesidad de garantías o requisitos sobre la constitución de las sociedades. El procedimiento es similar al de los tratos directos, en el cual se responden solicitudes de cotización por los proveedores. Se aplica para compras menores a 30 UTM.

5. Licitaciones privadas: Corresponden al 0,2% de los montos tranzados. Es un mecanismo excepcional que aplica en los casos de presentarse licitaciones desiertas o contratos incumplidos, en estas el comprador invita a un grupo acotado de proveedores, los cuales deben ser a lo menos tres.

Las instituciones se crean por ley, la cual delimita el alcance de sus atribuciones. Las instituciones públicas pueden hacer solo aquello que la ley les faculta, esto restringe la oferta de proyectos que pueden ofrecer. Dado lo anterior, tampoco pueden competir entre ellas, al ser las funciones, de cada una, excluyentes de las otras. Esto último también genera una relación de proveedor y comprador asimétrica, dado que existe un solo comprador.

Operan bajo actos administrativos, es decir, resoluciones, memorandos, oficios, decretos y circulares. Las cuales sancionan su actuar. Es una resolución, la que crea un proyecto y sus bases, por ende, define el mecanismo de compra.

Son auditados por la Contraloría General de la República, la cual vela por el cumplimiento estricto de los procesos administrativos que norman el actuar de la institución. Está a la vez puede auditar a los proveedores, al ser ellos receptores de fondos públicos.

La presencia de autoridades electas por procesos democráticos y cargos de confianza expone a las instituciones del estado a los intereses de agentes políticos. Esto afecta el rumbo que toman estas instituciones en cuanto a la forma de cómo cumplir sus funciones, establecen prioridades y actúan basándose en la obtención de réditos políticos. Los parlamentarios definen el presupuesto nacional a través de la ley de presupuestos y por ende sesgan el uso de los recursos según sus objetivos políticos. Especialmente, las autoridades, definen las iniciativas de las instituciones, por ende, la creación de proyectos se encuentra bajo su control.

Habiendo descrito las características transversales de las instituciones, se seleccionan las siguientes variables de segmentación:

- 2.2.1.2. Variables de segmentación: Se utiliza un modelo anidado⁴ (Shapiro, 1984), el cual va aumentando en dificultad en la medida que se profundiza en el grado de información necesario para obtenerlas. Se detallan a continuación las variables seleccionadas en orden de dificultad y la justificación por la cual fueron seleccionadas.

⁴ 3. Shapiro, B. P. (1984). How to segment industrial Markets. Harvard Business Review. Recogido el 21 de Agosto de 2023, desde <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>.

1. Industria:

Se pueden considerar las partidas presupuestarias, con la excepción del tesoro público, como divisiones del sector público, esto, principalmente debido a la exclusión de funciones bajo la cual fueron creadas.

A la vez, se debe seleccionar aquellas que poseen relaciones de transacciones B2C, dada la naturaleza de la industria de Amtawi B2B2C y su orientación hacia los usuarios beneficiarios de los proyectos. Se pueden determinar, basándose en las atribuciones y funciones de cada institución, las relaciones más frecuentes de cada partida presupuestaria. Se entenderán como B2B aquellas instituciones que deben trabajar con otras instituciones gubernamentales. El consumidor final del estado es la ciudadanía, por ende, se entenderá B2C al referirnos al trabajo de las instituciones del estado con beneficiarios o compradores de sus servicios, personas naturales y personas jurídicas.

2. Tamaño:

Habiendo discernido las industrias de los clientes de Amtawi, se puede definir el tamaño de las instituciones sobre la base del presupuesto del cual disponen, es especial evaluar sus presupuestos de transferencias corrientes, transferencias de capital e iniciativas de inversión, gastos en los cuales se encuentran la mayoría de las compras del estado y los proyectos licitados.

Basándose en el presupuesto nacional año 2021, se elabora la siguiente tabla de clasificación, donde los \$12.685 millones de dólares de inversión reportados por el SNI(2021), equivalen al 100%, los presupuestos mayores a \$200.000 millones, categorizados como grandes, al 15%, los mayores a \$ 50.000 equivalentes al 3,75%, clasificados como medianos, los mayores a \$10.000 millones el 0,75%, clasificados como pequeños, y los menores a \$10.000 millones, clasificados como micro.

Clasificación	Mayor o igual a	Menor a
MICRO		\$ 10.000.000

PEQUEÑA	\$ 10.000.000	\$ 50.000.000
MEDIANA	\$ 50.000.000	\$200.000.000
GRANDE	\$ 200.000.000	

Tabla 1, clasificación de tamaños en miles de pesos, elaboración propia.

3. Alcance Local: Se debe determinar los lugares en los cuales la empresa va a operar, para esto es necesario identificar el alcance de cada institución (mayoritariamente regional) y luego seleccionar aquellos en los cuales Amtawi quiere competir.
4. Clientes: Las características de los clientes que atienden determinan la intensidad de su demanda, regularidad y características de los productos que solicitan. Esto último es de gran importancia, ya que Amtawi puede atender una cantidad limitada de necesidades.

Clasificaremos los clientes de estas instituciones de la siguiente forma:

1. Servicio que necesitan: Estos son variados y obedecen la naturaleza de la institución, en cuanto a las funciones que deben cumplir según su constitución.
2. Tamaño de posibles clientes: Corresponden al universo de consumidores de las instituciones públicas, estos pueden ser de gran tamaño, que atienden a la población en general, focalizada, que atienden a un grupo específico de la población, por concurso, que sus participantes son seleccionados según características determinadas.
3. Regularidad y patrón de la demanda: Establece la distribución estimada de la demanda en un intervalo de tiempo, estable o irregular, y su ciclicidad, cantidad de veces al año que se requiere del servicio.
4. Características especiales de sus clientes: Son características que los distinguen de otros, aplican para los clientes de tamaño focalizado o por concurso.

Características de los clientes				
Institución	Servicio que necesitan	Tamaño	Regularidad de la demanda	Características distintivas

Tabla 2, ejemplo de tabla de segmentación, elaboración propia.

Se seleccionará basándose en aquellos que Amtawi puede cubrir desde sus disciplinas en las cuales cuenta con experiencia, estas son, diseño de ingeniería, desarrollo productivo y cultural, investigaciones, relaciones comunitarias con foco en pueblos indígenas, lenguas. Luego basándose en un tamaño de clientes focalizado o por concurso, y a una regularidad de la demanda estable. En características del servicio se descartarán aquellas que involucren un capital que Amtawi no posee o a un alto grado de especialización, fuera de los que Amtawi posee. Se excluyen instituciones cuyos clientes son otras instituciones del estado, es decir, son B2B.

5. Proyectos: Cantidad, características y requisitos para postular de los proyectos que licitan.
6. Proveedores: Determinar las necesidades cubiertas por la competencia, puede orientar al descubrimiento de nichos del mercado sin atención.
7. Circunstancias particulares de la institución: Este nivel requiere de información interna de la institución, sus debilidades y necesidades públicamente no conocidas.

2.2.1.3. Segmentación de las instituciones del estado:

1. Industria: Tal como se detalló, se inicia la segmentación considerando las 30 partidas presupuestarias del presupuesto de la nación, estas son:
 - 1.1. Presidencia: Corresponde a la rama del gobierno que brinda soporte directo a las funciones del presidente de la república, entre sus funciones se incluye la coordinación de todos los ministerios y tramitación de iniciativas de ley presidenciales. Representa uno de los tres poderes del estado y corresponde a una institución de carácter B2B, al interactuar mayoritariamente con otras instituciones del estado.
 - 1.2. Congreso: Corresponde al poder legislativo, segundo poder del estado, el cual controla el marco legal sobre el cual todas las instituciones e individuos del país operan. El alcance total de la ley sugiere una naturaleza B2C al ser, teóricamente, el reflejo de los intereses de todos los ciudadanos, sin embargo, es a través de instituciones que el congreso ejerce su rol frente a la ley, y por ende para este análisis se considerará B2B.
 - 1.3. Poder Judicial: Tercer poder del estado representa el rol que sanciona aquello que vulnera la ley. Se divide en múltiples juzgados cuyas relaciones son mayoritariamente B2C.
 - 1.4. Contraloría General de la República: Encargado de que las instituciones públicas y sus individuos respeten el derecho público. Sanciona las instituciones públicas, por lo que su estructura es B2B.
 - 1.5. Ministerios del Interior y Seguridad Pública: Institución que vela por la organización central de la nación y la correcta distribución del poder en unidades regionales. A la vez controla los organismos de seguridad pública. Corresponde a una estructura B2C y B2B, al ser la seguridad pública materia directa de sus consumidores y la regulación de los poderes regionales una característica B2B.
 - 1.6. Ministerio de Relaciones Exteriores: Regula los intereses de la nación frente a otras, establece relaciones de mutuo entre instituciones internacionales, por lo que se podría caracterizar B2B, sin embargo, presta funciones a la ciudadanía, por lo que, también se puede categorizar como B2C.

- 1.7. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: Ministerio que promueve el desarrollo productivo, fomenta la innovación y el emprendimiento. Este tipo de institución actúan de igual forma B2B y B2C.
- 1.8. Ministerio de Hacienda: Ministerio que gestiona los recursos del estado, desde recaudación hasta la inversión y gastos realizados por los otros ministerios. Obedece una relación B2B al interactuar con otras dependencias del estado, sin embargo, posee servicios, como la recaudación de impuestos, que involucran a los usuarios directamente, por lo que también lo consideramos B2C.
- 1.9. Ministerio de Educación: Promueve la educación en todos sus niveles y vela por los derechos de los estudiantes, resguarda la calidad de la educación y su acceso. Por su naturaleza vinculada directamente a los beneficiarios es una institución B2C.
- 1.10. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: Vela por los sistemas de justicia y promueve el acceso y defensa de los derechos de las personas, reinserción y seguridad social. Por su naturaleza orientada a las personas lo categorizamos como B2C.
- 1.11. Ministerio de Defensa Nacional: Encargado de la gestión de las fuerzas armadas y organismos de control de la fuerza. Dado que la defensa es un derecho que se acredita a los individuos lo categorizamos como B2C.
- 1.12. Ministerio de obras Pública: Encargado del cuidado de los recursos hídricos y promotor de la creación de obras públicas con fines civiles. A pesar de que se orienta hacia la ciudadanía en general por ende es B2C.
- 1.13. Ministerio de Agricultura: Fomenta el desarrollo silvo-agropecuario del país. Su quehacer vincula empresas de distinto tamaño y pequeños agricultores, por ende, es B2C.
- 1.14. Ministerio de Bienes Nacionales: Encargado de la gestión del patrimonio nacional y su utilización para fines estratégicos. Dada su naturaleza de otorgar derechos a ciudadanos se podría categorizar B2C.
- 1.15. Ministerio del Trabajo y previsión Social: Encargado de la política laboral, brinda servicio a todos los trabajadores por lo que se categoriza B2C.

- 1.16. Ministerio de Salud: Encargado de promover la salud de la población, su quehacer se centra en proveer servicios de atención primaria y hospitalaria, por esto último se considerará B2C.
- 1.17. Ministerio de Minería: Encargado de promover la industria minera en el país, debe considerar el desarrollo sustentable e inclusivo de la explotación minera. Se considerará B2C, dado su alto grado de vinculación con la industria minera.
- 1.18. Ministerio de Vivienda y urbanismo: Garantiza el derecho a la vivienda a través de políticas y entrega de soluciones habitacionales. Dada su naturaleza mayoritariamente orientada a soluciones de vivienda se considerará B2C.
- 1.19. Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones: Encargado de gestionar la política de transportes y telecomunicaciones y velar por su correcta ejecución. Se considerará B2C debido a que son los ciudadanos los principales beneficiarios de su quehacer.
- 1.20. Ministerio Secretaría General de Gobierno: Controla las comunicaciones del estado, y promueve el diálogo entre el estado y la ciudadanía. Por su naturaleza orientada a otras instituciones del estado se considerará B2B.
- 1.21. Ministerio de desarrollo social y familia: Su misión es la erradicación de la pobreza y la protección social de grupos vulnerables y personas. Lo hace a través de políticas de desarrollo social las cuales se enfocan en los individuos, por lo que se categoriza como B2C.
- 1.22. Ministerio Secretaría general de la presidencia de la república: Coordina el cumplimiento de la agenda política del gobierno. Sus servicios son en mayoría prestados dentro del gobierno por lo que se categoriza B2B.
- 1.23. Ministerio Público: También conocido como la Fiscalía, su deber es dirigir la investigación de los delitos y representar al estado y víctimas frente a los infractores de la ley. Su naturaleza orientada a la ciudadanía lo caracteriza B2C.
- 1.24. Ministerio de Energía: Corresponde al ministerio que desarrolla la estrategia nacional de energía. Vela por la modernización de la matriz energética y su libre acceso a precio justo. Se puede categorizar B2C, al

ser sus principales clientes empresas que controlan el suministro energético.

- 1.25. Ministerio de Medio Ambiente: Promover soluciones para enfrentar la crisis ambiental global, lo hace mediante implementación de nuevas políticas de contaminación y control de residuos. Por su orientación a normar empresas se categoriza B2C.
- 1.26. Ministerio del Deporte: Promueve la actividad física y el deporte de alta competencia. Se orienta hacia los ciudadanos por lo que se categoriza B2C.
- 1.27. Ministerio de la mujer y equidad de género: Promueve la igualdad de derechos entre géneros. Se orienta a los ciudadanos, por lo que se categoriza B2C.
- 1.28. Servicio Electoral: Servicio que gestiona y supervisa el desarrollo de las elecciones. Los procesos electorales claramente se orientan al voto de los ciudadanos por lo que se considerara B2C.
- 1.29. Ministerio de las Culturas, las artes y el patrimonio: Ministerio que promueve el desarrollo de la cultura y el resguardo del patrimonio. Sus actividades se centran en los individuos que originan y consumen la cultura y las artes, por lo que se categoriza B2C.
- 1.30. Ministerio de la ciencia, tecnología, conocimiento e innovación: Promueve el desarrollo científico y tecnológico del país en forma armónica y sustentable. Sus principales clientes son estudiantes, universidades y otros centros de conocimiento científico, por lo que se categoriza en B2B y B2C.

Habiendo identificado la naturaleza de estos ministerios, se procede a tabularlos y descartar aquellos que son exclusivamente B2B.

Formato de transacciones	Business to Business (B2B)	Business to Consumer (B2C)
Ministerio o Institución	● Presidencia ● Congreso ● Contraloría ● Ministerio de Relaciones Exteriores	● Poder Judicial ● Ministerio del interior ● Ministerio de relaciones exteriores ● Ministerio de economía

	• Ministerio del Interior • Ministerio de Economía • Ministerio SEGEOB • Ministerio SEGEPRE • Ministerio de Ciencia y tecnología	• Ministerio de Hacienda • Ministerio de educación • Ministerio de justicia • Ministerio de Defensa • Ministerio de obras públicas • Ministerio de Agricultura • Ministerio del trabajo • Ministerio de Bienes nacionales • Ministerio de Salud • Ministerio de Minería • Ministerio de Vivienda y Urbanismo • Ministerio de transporte y telecomunicaciones • Ministerio de Desarrollo Social y Familia • Ministerio Público • Ministerio de Medio Ambiente • Ministerio de energía • ministerio de deporte • Ministerio de la mujer y equidad de género • SERVEL • Ministerio de Cultura • Ministerio de Ciencia y Tecnología
--	--	---

Tabla 3, categorización de partidas presupuestarias según naturaleza de transacciones, en negritas aquellas descartadas por ser exclusivamente B2B, elaboración propia.

2. Tamaño:

Se procede a hacer medición de las transferencias corrientes, iniciativas de inversión y transferencias de capital de cada institución del estado pertenecientes a las partidas presupuestarias que realizan transacciones mayoritariamente B2C.

Los presupuestos de cada institución se obtienen del presupuesto nacional 2021 y se tabulan en el anexo 1.

Se evalúan 195 entidades públicas, de las cuales 71 entran en la clasificación MICRO, 45 PEQUEÑAS, 59 MEDIANAS Y 20 GRANDES.

Se argumenta que las instituciones categorizadas como MICRO, que poseen un presupuesto menor a \$10.000 millones, no son atractivas dado que deben extender, para la mayoría de los casos, su trabajo a escala nacional o bien focalizarlo solo en las zonas más pobladas. Considerando, además, que los subtítulos presentados no necesariamente se transforman en proyectos, se puede concluir que la oferta de proyectos es limitada.

Es por lo anterior que se marginara del mercado objetivo a las MICRO instituciones. Y se procede con la segmentación de los restantes.

3. Alcance local:

Tal como se señaló anteriormente, el foco de Amtawi gira en torno de un área de operación en la zona norte, esto comprende las regiones de Arica y Parinacota, Atacama y Tarapacá.

Se pueden clasificar las entidades previamente evaluadas, según su alcance nacional y desmembrarlas en los componentes regionales que las componen. Esta clasificación se muestra en el anexo 1.

Se logra clasificar a 124 instituciones pequeñas, medianas y grandes, descartando aquellas de alcance internacional, aquellas centralizadas en la región metropolitana y aquellas que corresponden a otras regiones. Quedan entonces 66 instituciones públicas que pudieran presentar proyectos atractivos para Amtawi.

4. Características de los clientes:

Se recogen las variables de segmentación escogidas. En primer lugar, el servicio requerido por los clientes este se determina observando las instituciones, sus misiones y funciones asignadas. Se determina el tamaño de los clientes que solicitan los servicios provistos basándose en las características de estos, su grado de apertura al público y exigencias para su obtención. Luego se analiza si la demanda por tal servicio obedece un patrón estable, en general, aquellos servicios que dependen solo del tamaño de la población, como educación, se consideran estables. Finalmente, se detallan características relevantes de los clientes.

Se detallan las variables de segmentación para las 66 instituciones restantes en el anexo #.

Se aprecia que de 21 instituciones no discriminan entre sus clientes, apuntan a la población en general, por ende, mayoritariamente hacen compras y licitaciones de gran envergadura. Amtawi, si bien posee recursos para desarrollar proyectos de ámbito regional, proyectos abiertos a toda la población pueden fácilmente exceder los recursos operativos y financieros. Se descartan estas 21 instituciones lo cual deja 45 por ser analizadas en sus variables.

De las 45 instituciones restantes, 5 poseen una demanda irregular, esto implica, que las compras y licitaciones de estas son, mayoritariamente, difíciles de predecir temporalmente, en alcance y en presupuesto. Postular a este tipo de licitaciones supone un riesgo desde la estabilidad de la operación, donde pueden presentarse periodos de ausencia de proyectos. Dado lo anterior, se descartan, quedando 40 instituciones por evaluar.

Se procede a Evaluar las características del servicio y los clientes. En este ejercicio se distinguirá aquellos que escapan al dominio disciplinario de Amtawi y aquellos restos de servicios que apuntan como clientes a otros servicios, es decir poseen una naturaleza transaccional B2B. Se detectan 11 instituciones que prestan servicios a otras dependencias del estado, estos difícilmente generaran proyectos o compras, sino más bien, traspasan fondos para fomentar las labores de las instituciones con las cuales interactúan, por lo tanto, se descartan, quedando 29 instituciones disponibles.

Se descarta la Corporación Administrativa del Poder Judicial, por requerir servicios altamente especializados en materia del derecho. Si bien Amtawi cuenta con abogados a su disposición, estos se especializan en derecho de la propiedad.

Quedan 28 instituciones atractivas, las cuales se detallan en el ANEXO 2 junto a las características de sus clientes.

2.2.2.El servicio

El servicio que provee la empresa consiste en la ejecución de los proyectos licitados por las instituciones del estado que forman parte de su mercado objetivo.

En primer lugar, se debe describir lo que constituye un proyecto licitado. Estos contienen dos elementos principales, una institución que los mandata y bases que los definen.

Según el PMBOK (Project management institute, 2021) un proyecto es *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”*. Se tomará esta definición y se desmembrará con el fin de dar sustento a una descripción de los proyectos públicos licitados.

1. Un esfuerzo: Evidentemente, cualquier iniciativa que una empresa se proponga involucra un consumo de recursos, estos a la vez deben ser organizados para que dicho consumo sea correcto, efectivo y eficiente. A la vez deben existir mecanismos de control y auditoría que garanticen lo anterior.

En el caso de los proyectos licitados los recursos consumidos son mayoritariamente financieros y son definidos en las bases de licitación. Involucran a la vez recursos humanos que asumen el rol de control y auditoría, usualmente estos pertenecen a la institución que los mandata y excepcionalmente la Contraloría General de la República (CGR).

2. Temporal: Los proyectos poseen fechas de inicio y fin, estas son definidas previamente en la concepción del proyecto. Si bien inicio y fin son las fechas más importantes, los proyectos poseen hitos, sembrados en la base de que múltiples actividades de menor tamaño deben completarse para su finalización. Esto último implica la existencia de una planificación.

En el caso de los proyectos licitados, son las bases o los mandatos los que determinan esta planificación. Lo hacen sobre la base de los recursos disponibles.

3. Para crear un servicio o resultado único: Sin lugar a duda el componente más importante de un proyecto es el fin para el cual fue formulado. Determina los recursos necesarios para su consecución y la temporalidad. Este es único, en la medida que no constituye un proyecto aquellas actividades o productos que se realizan habitualmente como parte de las operaciones de la empresa. Si bien existen proyectos que cuentan con periodicidad conocida y resultados o servicios similares, sus temporalidades y benefactores los hacen únicos. Un proyecto puede tener múltiples resultados o servicios, estos son definidos y pueden ser:

- a. Productos tangibles, por ejemplo, un edificio.
- b. Productos intangibles, por ejemplo, conocimiento o tecnología.
- c. Servicios, por ejemplo, auditoría y asesoría.
- d. Cualquier combinación de los anteriores.

En el caso de los proyectos licitados, estos resultados o servicios se definen en las bases de los proyectos. Una característica común es la orientación hacia un benefactor que consume el resultado o servicio prestado.

Los componentes previos del proyecto son susceptibles a cambios, estos, de ocurrir, deben ser mandados por el acto administrativo correspondiente que modifica los términos de las bases y el contrato.

Los proyectos obedecen la regla del triángulo de hierro, esta establece, que cualquier modificación tiene su impacto en las dimensiones de alcance o plazo o costo, o bien, en la calidad de los resultados o servicios entregados. Por ende, los cambios no son inocuos y en la posible deben ser minimizados.



Figura 4, Triángulo de hierro de la gestión de proyectos, elaboración propia.

Básicamente, la labor de la empresa se resume en la transformación de bases en resultados y servicios en las temporalidades establecidas.

La empresa vela por la correcta ejecución, dado que existen mecanismos de control que sancionan una ejecución deficiente, como multas y garantías, y principalmente por el triángulo de hierro, en el cual, frente a modificaciones de alcance y plazos fijos, debe incrementar los costos o reducir la calidad del producto entregado.

Los proyectos se licitan a través de portales públicos, como www.mercadopublico.cl o mecanismos independientes de cada institución pública. Los requisitos y plazos de postulación son definidos en las bases de licitación.

Los proyectos obedecen fines políticos según los cuales se formulan, la ejecución correcta y sus impactos positivos, frente a la ciudadanía, son reflejo de la gestión de aquel que los mandata.

2.3. Análisis estratégico

Es necesario realizar un análisis profundo del entorno e interno de la empresa. Se usarán las herramientas estandarizadas, FODA, PESTAL, 5 fuerzas de Porter

2.3.1. PESTAL

Análisis de factores externos, permitirá contextualizar la empresa en la industria.

1. Políticos:

- a. Gobierno de Gabriel Boric: El gobierno de turno se ha caracterizado por una orientación hacia la reducción de la desigualdad social y económica. Esto significa, necesariamente, una focalización del gasto público en beneficios sociales, lo cual se puede materializar en nuevos proyectos o crecimiento de los que se ejecutan regularmente.
- b. Gobierno regional: El actual gobernador de Arica y Parinacota, Jorge Díaz, se caracteriza por promover iniciativas de carácter social, que impacten la mayor cantidad de individuos. Esta orientación pone a disposición de proyectos los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que ascienden a 42.000 millones de pesos el año 2021.
- c. Autoridades locales: Desde el punto de vista de FOSIS, la autoridad local, el director regional, Jorge Canobbio, carece de la experiencia necesaria para intervenir en el desarrollo de los proyectos. Por ende, el servicio se encuentra bajo control de los supervisores y sus jefaturas. Similar es la situación de CONADI, siendo el director regional aún subrogante, por lo que, el control de los proyectos cae exclusivamente en los funcionarios supervisores.

2. Económicos:

- a. Expectativas de crecimiento: Banco mundial anticipa un -0,7% de crecimiento del PIB por lo que se puede esperar una reducción en la recaudación del fisco.
- b. Balance estructural positivo puede indicar el fin de la política de austeridad del gasto público.

- c. Desempleo: incremento significativamente en pandemia. Situación aparentemente se normalizó, pero nos enfrentamos a una tendencia de corto plazo al alza.
- d. Pobreza, la pobreza a nivel nacional, respecto a la última encuesta CASEN en pandemia 2020, se estima en un 10,8%, lo cual es un incremento respecto a los 8,6 registrados el año 2017. Podemos aludir el incremento a la pandemia. Se está en espera de los resultados de la CASEN 2022, pero con la información disponible se puede suponer que las autoridades de gobierno tomen medidas excepcionales para reducirla, esto se materializa en más proyectos de índole social o crecimiento de los programas en curso.

3. Sociales:

- a. Fenómeno migratorio: Implica la llegada de una cantidad relevante de personas en situación de vulnerabilidad, si bien necesitan regularización documental para acceder a beneficios del estado, estos consumen servicios comunes, como seguridad y salud, por lo que implican costos operativos mayores para el estado.
- b. Abandono de zonas rurales por pueblos indígenas y envejecimiento de la población: La población indígena se encuentra afecta al fenómeno de despoblamiento de las zonas rurales, producido en particular por la búsqueda de oportunidades de crecimiento económico y envejecimiento de la población. Esto implica una reducción de posibles beneficiarios de proyectos sociales en zonas rurales.

4. Tecnológicos

- a. Plataformas de licitación, son más transparentes: Las plataformas de licitación se han modernizado, admitiendo la digitalización total del proceso y entrega de resultados abiertamente. Esto implica que la información de las postulaciones es pública y disponible para toda la competencia.
- b. Modernización de los productos y servicios y métodos de control de ejecución. Cada vez se exigen productos y servicios actualizados a los cambios

tecnológicos actuales. Esto se manifiesta en la necesidad de conseguir el RR.HH. que pueda garantizar el alcance de los resultados del proyecto.

5. Ambientales: No hay factores relevantes.

6. Legales:

- a. IVA a servicios: La entrada en vigor de la modificación de los servicios que se pueden declarar exentos implica que las labores del ejecutor se encuentren gravadas de IVA. El costo para las empresas es significativo dado que la mayoría de sus gastos son en RR. HH., por lo tanto, no generan crédito fiscal. Las instituciones del estado no se han actualizado en cuanto a sus presupuestos, y salvo casos específicos, rara vez admiten overheads y gastos de sostenimiento mayores para compensar el gravado de impuestos.
- b. Proyectos regulados bajo el derecho público: Los proyectos se encuentran sujetos a auditorías de la Contraloría General de la República y de las mismas instituciones mandantes. Esto implica el resguardo de los respaldos documentales por 5 años y procedimientos especiales para rendición de cuentas.
- c. Burocracia característica de los servicios públicos: Toda modificación contractual de los proyectos está sujeta a un acto administrativo, los cuales generan retrasos en la ejecución, al ser estos no inmediatos.
- d. Ley de presupuesto: La ley de presupuesto norma aquello que pueden gastar las instituciones del estado, esta distribución admite modificaciones a lo largo de su ejecución. Sigue objetivos políticos, al estar sujeta directamente a decisiones del poder legislativo.

2.3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter

Análisis de la competitividad del mercado

- 1. Poder de negociación de los proveedores: Bajo, se puede elegir libremente, son pocos los insumos o servicios consumidos.
- 2. Poder de negociación de los clientes: El monopsonio del estado en el bienestar social implica que el precio de los proyectos es el mínimo posible, tal que existan oferentes.

Un monopsonio es una estructura de mercado en la cual existe un solo comprador, es la situación opuesta al monopolio y considera las consecuencias del alto poder de negociación del comprador sobre la industria.

3. Amenaza de nuevos competidores: Alta, no existen barreras de entrada significativas, si bien la experiencia del oferente y sus profesionales son factores de evaluación, estos se comparan en términos cuantitativos y no cualitativos, es decir, no existen ventajas competitivas por ejecutar proyectos de mayor tamaño o dificultad, o por distinguir calidad de la formación o experiencias. Financieramente, depende del tamaño del proyecto, aun así, los bancos y aseguradoras son optimistas respecto al financiamiento de asociaciones de profesionales.
4. Amenazas de productos y servicios sustitutos: Los servicios son únicos lo que implica que no exista amenaza alguna.
5. Rivalidad de los competidores: Se concluye una alta rivalidad producto de bajas barreras de entrada y la estructura monopsónica del mercado.

2.3.2. Los recursos humanos

Los recursos humanos de la empresa se focalizan en el área de las ciencias sociales e ingeniería. No existe una estrategia clara sobre su gestión, pero según los análisis previos, se detecta el protagonismo de los componentes siguientes.

- 2.3.2.1. Captura de nuevo capital humano: Los mecanismos actuales de reclutamiento son de boca a boca y a través de anuncios en portales en línea de búsqueda de empleo.
- 2.3.2.2. Formación de capital humano: El recurso humano se forma mediante la ejecución misma de los proyectos.
- 2.3.2.3. Retención del capital humano: Salvo ofrecer mayor estabilidad a través de postulaciones reiterativas de los mismos profesionales, no existen otras políticas que incentiven la retención.

2.3.3. Competencia

La empresa compite actualmente en dos clientes principales con distintos competidores.

1. Corporación nacional de desarrollo indígena (CONADI).

De las 21 licitaciones en las cuales ha participado la empresa durante los últimos 3 años (2020 a 2022), esta ha ganado 7, lo cual representa una tasa de adjudicación de un tercio. Al valorar estos proyectos la tasa crece a un 37% de los fondos concursados.

Los principales competidores son:

- a. URAQI: Consultora de tamaño similar a Amtawi, ha competido en 11 licitaciones contra Amtawi, de las cuales ha ganado 3, equivalentes al 15% de los fondos concursados.
- b. DICG: Consultora de tamaño similar a Amtawi, ha competido en 4 licitaciones contra Amtawi, de las cuales ha ganado 3, equivalentes al 52% de los fondos concursados.
- c. Suma Ajayu: Consultora de menor tamaño que Amtawi, ha competido en 5 licitaciones contra Amtawi, de las cuales ha ganado ninguna.

La cuota de mercado de la empresa en los proyectos de CONADI es mediana, esto se debe a la alta cantidad de consultores de características similares, los cuales llevan años especializados en los tipos de proyecto que la empresa pretende adjudicar.

2. Fondo de solidaridad e inversión social (FOSIS):

La empresa en los últimos 3 años (2020 a 2022) ha participado en 10 licitaciones, de las cuales ha ganado 8, equivalentes al 89% de los montos concursados.

- a. CEDEM: Principal competidor de la empresa ha disputado 7 proyectos con Amtawi, de los cuales ha ganado 2, equivalentes al 14% de los fondos concursados.
- b. CRECER: Competidor con mayor trayectoria, 20 años de trabajo junto a FOSIS, ha competido en 4 proyectos contra la empresa, sin embargo, no ha ganado alguno.

- c. CEAP: Competidor de menor tamaño, ha competido en 5 proyectos contra la empresa, de los cuales ha ganado ninguno.

La cuota de mercado de la empresa en FOSIS es alta, donde rápidamente ha capturado buena parte de la oferta de proyectos, recordar que solo desde el año 2020 la empresa ejecuta proyectos para FOSIS. Sus competidores se han quedado atrás en innovación y adaptación a las circunstancias del COVID-19, lo cual ha permitido a la empresa capturar rápidamente el mercado.

2.3.4.FODA

Herramienta de análisis interno y externo, establece como cuatro dimensiones, dos de carácter interno y dos de carácter externo, que influyen a la empresa.

2.3.4.1. Fortalezas:

- Sólida financieramente, dispone de capital de trabajo, capacidad de contraer garantías, de alto costo y valor, y acceso a créditos. Por lo anterior, admite la ejecución de múltiples proyectos a la vez de variado tamaño.
- Posee el equipamiento e infraestructura necesarios para ejecutar los proyectos que concurra o contactos para conseguirlos.
- Tiene el know-how de los proyectos ya ejecutados y que se repiten constantemente.
- Tiene la experiencia acreditada de los proyectos ya ejecutados, esto se premia en la evaluación de las propuestas de las licitaciones.
- Profesionales especializados en proyectos de carácter social.

2.3.4.2. Oportunidades

- Existen mercados que no han sido cubiertos, licitaciones desiertas o con un único oferente, en otras instituciones públicas. Esto admite la posibilidad de una expansión del mercado objetivo.
- Aparentemente, la situación de dificultad económica causada por el COVID ha finalizado y se espera crecimiento y estabilidad.
- La inversión pública tiende al alza, por lo que se espera la aparición de más proyectos o aumento del monto de los que son recurrentes.
- Gobierno de turno focalizado en una política centrada en el asistencialismo. Esto implica mayor inversión social.

2.3.4.3. Debilidades

- Recursos humanos a honorarios, dependen de la presencia de proyectos. Además, la estructura de salarios y beneficios no es lo suficientemente atractiva para garantizar fidelidad.
- Desorden financiero, no se sabe con exactitud la cantidad de gastos de la empresa. La empresa realiza gastos que no se contabilizan correctamente o del todo. Es difícil determinar la cuantía de las utilidades y se estima basándose en la liquidez.
- Se concursa en licitaciones con propuestas de proyectos demasiado técnicas, esto causa que queden en segundo plano aspectos relevantes como la propuesta económica y la robustez de la experiencia del recurso humano.
- Los cargos de confianza están limitados dentro de la familia del director de la empresa, esto limita la operación al generarse un efecto cuello de botella en las labores más importantes, como la financiera o el reclutamiento.

2.3.4.4. Amenazas

- Nueva ley grava con IVA los servicios, por ende, los proyectos. Esto reduce considerablemente la rentabilidad de cada proyecto que ejecuta la empresa.
- Al no existir fidelidad de los RR.HH., los competidores pueden secuestrar trabajadores valiosos, o estos pueden optar por nuevos horizontes, en el peor caso formar una empresa competidora.
- Nuevos liderazgos de instituciones clientes no son afines a la empresa.
- El mercado se puede saturar, dada la facilidad de entrada de nuevos competidores.

2.4. Recursos de la empresa y ventaja competitiva.

Es necesario detectar las fuentes que han garantizado el éxito actual de la empresa, por ende, corresponde realizar un análisis de los recursos, a modo de detectar las ventajas competitivas. Para esto se realizará un análisis de VRIO sobre los recursos de la empresa.

2.4.1. VRIO:

Para evaluar los recursos de la empresa con la herramienta VRIO, se enumerarán los recursos de la empresa, los cuales posteriormente se clasificarán en un diagrama representativo de la

herramienta. Se identifica el valor, rareza, reproducibilidad y organización de la empresa en torno a esta. Los cuales, son indicativos del efecto del recurso en la competitividad de la empresa.

1. Recursos tangibles:

a. Recursos financieros:

- i. Capital de trabajo: La empresa cuenta con un capital estimado de \$50 millones de pesos, este monto es relevante, en la medida que los proyectos que no se anticipan, como los de CONADI se pagan una vez se entregan las etapas y se revisan los informes de avance, esto a lo menos 3 meses después de que los gastos fueron realizados. Para el caso de los proyectos FOSIS, si bien se anticipan los fondos, el capital de trabajo permite financiar las garantías de anticipo, las cuales tienen costos elevado. La disposición de este recurso es **valiosa** para la ejecución de los proyectos y reduce la necesidad de incurrir en créditos o factorings. Su **rareza** depende del tamaño de los proyectos adjudicados, para el caso del año 2021, la ejecución no anticipada fue de \$157 millones de pesos y el pago de garantías ascendió a \$ 5 millones de pesos, por lo que el capital de trabajo represento un 30% de los fondos utilizados lo cual es alto, dado que ese volumen de gastos se realiza usualmente previo al término de la primera etapa de los proyectos. . Su **reproducibilidad** es evidente, en la medida que las otras empresas se consoliden, pueden aumentar su capital de trabajo redireccionando utilidades. La empresa se encuentra **orientada a su utilización**, dado que es un recurso necesario para lograr operar frente a proyectos no anticipados, sin embargo, es difícil su contabilización al no haber una claridad de distinción clara entre capital de trabajo, utilidad y créditos.
- ii. Acceso a garantías y financiamiento: La empresa cuenta con líneas de crédito suficientes para asumir garantías por montos superiores a \$1.200 millones de pesos, acceso a créditos comerciales de más de \$150 millones de pesos y finalmente a líneas de factorings por \$150 millones de pesos. Se estima que estos recursos admiten a lo menos la ejecución de \$1.000 millones de pesos anuales en proyectos, por ende, su elevado **valor**. Su **rareza** es relativa a los montos adjudicados por la competencia, para el caso

de los competidores más comunes de Amtawi, se estima el recurso como raro. Tal cual, como el capital de trabajo, su **reproducibilidad** es elevada, toda vez que mejores resultados de sus competidores los vuelven más atractivos al momento de solicitar líneas de crédito y garantías. La **organización** sin duda utiliza este recurso con responsabilidad solo adquiriendo más líneas en la medida que se vuelve necesaria la utilización de financiamiento. Las líneas de garantía son un requisito clave de la ejecución de proyectos.

b. Recursos físicos:

- i. Vehículos: La empresa cuenta con 3 vehículos para viajes a terreno, todos 4x4, dos de 5 pasajeros y una de 8 pasajeros. Se encuentran en distintos estados de manutención y edad, siendo solo dos aptos para viajes a zonas rurales. Se pueden valorar en \$ 10 millones de pesos, aproximadamente. Su valor es relativo a las características de los proyectos adjudicados, dado que la empresa actualmente se encuentra focalizada en proyectos con un componente rural, su **valor** es alto. Su **rareza**, sin embargo, es baja, toda vez que Arica es parte de una zona franca que permite acceso a vehículos de calidad a bajo costo. La **reproducibilidad**, igualmente es baja. La empresa está **organizada** a la utilización máxima de estos recursos, por lo que muchas veces se neglega la manutención de estos.
- ii. Oficina: La empresa dispone de un contrato de arriendo de una oficina de 160 m², ubicada en el centro de la ciudad de Arica, esta oficina cuenta con una sala de reuniones, bodega y escritorios para 14 trabajadores. Su ubicación en un tercer piso, sin ascensor, es una desventaja para beneficiarios del proyecto de tercera edad o movilidad reducida. Su costo por metro cuadrado es bajo al respecto de otras ubicaciones similares en la ciudad de Arica. El contrato es renovable todos los años. Su **valor** es claro, dado el tamaño y bajo costo por m². Es **rara** en el centro de Arica, siendo difícil su **reproducibilidad**. La empresa la **utiliza** dependiendo de la adjudicación de proyectos, sin embargo, maximiza el uso de espacios y constantemente invierte en mejorar sus condiciones.
- iii. Equipamiento de trabajo: Equipos como computadores, GPS, dron permiten ahorros al momento de ejecutar proyectos que necesiten estos equipos. Se valoran en \$ 4 millones de pesos y se encuentran

mayoritariamente en buen estado. Su **valor** es relativo a las características de los proyectos, la **rareza** se encuentra establecida por las características variadas de los competidores, además son instrumentos de costo relativamente bajo, por ende, no es difícil su **reproducibilidad**. La organización los **utiliza** en la medida que los proyectos los vuelven necesarios.

2. Recursos intangibles:

a. Recursos tecnológicos:

- i. La empresa posee licencias oficiales de MS Office 365 y algunas licencias de MS Project y AutoCAD. Recurso de alto **valor**, pero escasa **rareza**, **reproducibilidad**. La **organización** exige la utilización y dominio de este a su recurso humano.
- ii. Almacenamiento en la nube y acceso a correo electrónico de Google. Sus características son idénticas a las del recurso anterior.

b. Recursos reputacionales:

- i. La empresa en general es valorada por la comunidad como ejecutor de proyectos eficiente y eficaz. Alto **valor**, dado las características sociales de los proyectos que ejecuta Amtawi. **Rareza** relativa a las características de los competidores de la empresa, siendo el caso, competidores con similar o menor reputación. Su **utilización** no es explotada en el proceso licitatorio, donde la experiencia no distingue calidad de la ejecución, sin embargo, durante la ejecución se explota para obtener información clave de los interesados.
- ii. Laboralmente, Amtawi ha velado por cumplir cabal y oportunamente con los pagos de honorarios y de generar un grato ambiente laboral, esto con el fin de propiciar un atractivo como empleador. Este recurso **valioso** es relativamente **raro**, al saber que las empresas del rubro, mayoritariamente, generan deuda con sus trabajadores, dado los pagos retrasados de entrega de etapas. **Reproducible** sin lugar a dudas, y de una **utilización** baja, al ser difícil de verificar en los procesos de reclutamiento usuales.
- iii. Frente a los servicios públicos se cuenta con una adecuada relación profesional, sin embargo, la cercanía y simpatía de sus funcionarios es variable y obedece generalmente a los liderazgos de turno de cada servicio.

Su **valor** es cuestionable, en la medida que las licitaciones, formalmente, deben ignorar este factor. La **rareza** también es relativa y no constante a través de los servicios, a la vez, como se señaló, depende de los liderazgos de turno. Fácilmente **reproducible** y de rara **utilización**.

c. Recursos culturales:

- i. Existe una cultura de camaradería y buen trato en la empresa. **Valioso** y **raro** y fácilmente **reproducible** y de una organización que la **explota** constantemente, al entender, que es un requisito esencial para el trabajo en equipo.
- ii. Una orientación clara a los objetivos, que muchas veces implica trabajar horas extras. **Valioso** y **raro**, dado que no todos los profesionales están dispuestos a aquello. **Reproducible** y de difícil **utilización** al no estar vinculados los trabajadores contractualmente, no depende de Amtawi.

3. Recursos Humanos

a. Conocimientos y habilidades:

- i. Manejo profundo del contexto sociocultural de la población indígena Aymara de la zona. Existiendo múltiples investigaciones y estudios realizados al respecto. **Valioso** y **raro** por el alto nivel de especialización y experiencia necesarios para obtener ese conocimiento. Su **reproducibilidad** por ende es difícil. La **organización** utiliza constantemente este recurso en la elaboración de propuestas técnicas y mejoras en la atención del usuario.
- ii. Conocimiento profundo de las zonas rurales de Arica y Parinacota, y los contextos socio-antropológicos de cada comunidad. Existe investigación, estudios e intervenciones de participación comunitaria al respecto. **Valioso**, sin embargo, no es **raro** para los competidores y de fácil **reproducibilidad** y **utilización**.
- iii. Conocimiento del proceso de ejecución de los programas “Yo Emprendo Semilla” del FOSIS y habilidad para realizar las gestiones necesarias para atender las necesidades rurales de estos. **Valioso**, no es **raro** dado que existe realización de estos programas desde hace mucho tiempo y se vuelve fácilmente **reproducible**. La **organización**, sin embargo, la usa constantemente, tanto en el proceso licitatorio como en la ejecución.

- iv. Contacto estrecho con múltiples proveedores de la región de Arica y Parinacota, y de Chile en general, en los mercados que involucran el desarrollo de microemprendimientos. Situación similar al recurso anterior, su desarrollo se centra en la experiencia del ejecutor. **Valioso**, no es **raro**, **reproducible** y **utilizado**.
 - v. Equipo pequeño de diseño de proyectos para licitación, con foco en proyectos de CONADI y FOSIS. Propuestas técnicas adecuadas, usualmente evaluadas con puntuación máxima. Este recurso es **valioso**, al momento de ser un factor clave en el proceso licitatorio, su **rareza** es elevada, producto de la alta formación técnica y de experiencia necesarias. Su **reproducibilidad** es baja, dada la escasez de recurso humano especialista en proyectos y su **utilización** no es cabal, dado que existe sobrecarga de este equipo en procesos licitatorios simultáneos, situación recurrente, y es difícil forzar la fidelidad de estos trabajadores, al ser constantemente demandados por el mercado.
- b. Motivación:
- i. Disposición positiva del recurso humano hacia la ejecución de proyectos, la juventud del recurso humano implica motivación por obtención de primeras experiencias de trabajo valiosas y por ende fidelidad. Su **valor** es alto y constantemente puesto a prueba dadas las características dinámicas del rubro. **Raro** producto que es respuesta a una correcta gestión del recurso humano orientada a sus trabajadores. Es altamente **reproducible**, y su **utilización** es constante, toda vez que los recursos humanos jóvenes velan por obtener mayor experiencia en la empresa.

Realizada la identificación y análisis de los recursos disponibles se pueden tabular según la herramienta **VRIO**.

Recurso	Valioso	Raro	Irreproducible	Utilizado	Implicancia competitiva	Resultado esperado.
---------	---------	------	----------------	-----------	-------------------------	---------------------

Capital de trabajo	Si	Si	No	Si	Ventaja comparativa	Sobre lo normal y temporal
Acceso a créditos y garantías	Si	Si	No	Si	Ventaja comparativa	Sobre lo normal y temporal
Vehículos	Si	No	No	No	Equilibrio competitivo	Normal
Oficina	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sustentable	Sobre normal
Equipamiento de trabajo	Variable	No	No	Variable	Equilibrio competitivo o desventaja	Normal o bajo lo normal
Licencias de Software y almacenamiento en la nube	Si	No	No	Si	Equilibrio competitivo	Normal
Valoración de la empresa frente a las comunidades	Si	Si	No	Variable	Ventaja comparativa	Sobre lo normal y temporal
Reputación como empleador	Si	Si	No	No	Ventaja Comparativa	Sobre lo normal y temporal
Reputación frente a organismos públicos	Variable	No	No	No	Equilibrio competitivo o desventaja	Normal o bajo lo normal
Buen ambiente laboral y garantías para sus trabajadores	Si	Si	No	Si	Ventaja comparativa	Sobre lo normal y temporal

Cultura al trabajo en torno a objetivos	Si	Si	No	Si	Ventaja comparativa	Sobre lo normal y temporal
Manejo del contexto indígena	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sustentable	Sobre lo normal
Conocimiento de las zonas rurales	Si	No	No	Si	Equilibrio competitivo	Normal
Conocimiento de programas recurrentes	Si	No	No	Si	Equilibrio competitivo	Normal
Conocimiento y relación con los proveedores locales	Si	No	No	Si	Equilibrio competitivo	Normal
Equipo de diseño de proyectos	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sustentable	Sobre lo normal
Posición frente al trabajo en torno a proyectos positiva	Si	Si	No	Si	Ventaja comparativa	Sobre lo normal y temporal

Del esquema se puede discernir 2 ventajas competitivas sustentables y 1 ventaja competitiva. Estos recursos juegan un rol importante al momento de establecer nuevas estrategias, al definir una base desde la cual trabajar. Se jerarquiza el valor de estos recursos de la siguiente forma, dado que la herramienta no lo hace:

1. Equipo de diseño de proyectos: Es una ventaja competitiva de alto impacto, dado que determina la adjudicación de proyectos.
2. Conocimiento del contexto indígena: Es clave al momento de discernir la dificultad de los proyectos y elaborar propuestas técnicas, además facilita la ejecución.

3. Oficina: Es un recurso valioso, sin embargo, reemplazable por trabajo remoto, el cual ha obtenido mayor relevancia postcrisis sanitaria.

2.5. Plan estratégico actual

La empresa no posee una estrategia formal, ni visión ni misión, pero se puede seguir su actuar e identificar los movimientos estratégicos que sigue, consolidándose en una “estrategia”.

Orientada a maximizar el valor, pretende ejecutar pocos proyectos, pero de gran tamaño y maximizar la rentabilidad reduciendo costos. En primer lugar, el recurso humano es limitado, por lo que se pierde el foco fácilmente entre muchos proyectos, por ende, se prefiere los de mayor valor. Segundo, los recursos de la empresa, como espacio de oficina, vehículos y dotación de profesionales son limitados, lo cual restringe la cantidad de proyectos factibles de ejecutar simultáneamente. La empresa pretende consolidarse en sus clientes con la especialización en proyectos reiterativos anualmente. Innovar constantemente en las propuestas técnicas de los proyectos, a modo de generar un factor caracterizador. Es decir, defender su posición competitiva en el mercado. Apunta además a un crecimiento dentro de los mercados actuales, penetrando el segmento de los proyectos de alto valor, optimizando el uso de los recursos actuales, siendo el recurso humano actual fuente de ventaja competitiva. Reduce los costos operativos y de recursos humanos, pero producto de lo mismo muchas veces se encuentra con ejecuciones que incumplen los plazos establecidos y por ende incrementan los costos y reducen la rentabilidad.

Cuanto adjudicar o cuanto crecer son objetivos de la empresa no acotados, se considera exitosa la empresa al incrementar la adjudicación y la liquidez, sin embargo, estos objetivos son poco claros, dado que no establecen una temporalidad, magnitud, en cuáles clientes y esencialmente una rentabilidad. Restringen la selección de aquello a lo que se postula, por ende, reduciendo el mercado. Los objetivos son muy sensibles a la naturaleza riesgosa de la industria, donde la variabilidad determina si se consiguen o no.

No es posible evaluar la rentabilidad de los proyectos y no existen consideraciones para mantener la ventaja competitiva que se posee, basándose en los recursos analizados.

2.6. Marketing y operaciones

2.6.1. Marketing:

La empresa no requiere marketing para su éxito comercial, dado que se focaliza en transacciones B2B bajo parámetros definidos en las licitaciones que ignoran el posicionamiento de la marca.

Aun así, los componentes esenciales del marketing, como, el marketing-mix, pueden ser adaptados al mercado laboral, en este caso el Marketing Employment Mix⁵ (MEM) y son influyentes en la atracción de nuevos talentos, por lo tanto, será definido en función del trabajador como cliente y la empresa como proveedor de la oferta laboral.

Los componentes de una MEM son:

1. Las características del trabajo: Corresponde al **producto** ofrecido en el mercado del trabajo. Los trabajos ofrecidos son relativos a los proyectos adjudicados por la empresa. Por ende, son diversos, pero circunscritos a las necesidades del proyecto. Las ofertas laborales suelen ser vagas en etapas tempranas del proceso de reclutamiento, para luego ser específicas en las etapas tardías. Se estima que se pagan sueldos de mercado, acordes a la experiencia de los trabajadores. Se ofrecen, según el servicio necesario, facilidades para trabajar de forma remota y consideraciones especiales en caso de presentar enfermedad. La relación contractual es a través de boletas de honorarios y su duración es mientras dure el proyecto. Transversalmente, se tiene como característica el contacto con los beneficiarios de los proyectos, los cuales se encuentran en una situación de vulnerabilidad.

Se diseñan los puestos de trabajo en la propuesta técnica de las licitaciones y se orientan al logro de los productos, donde ocurre

⁵ Sofica, A., & Cosma, S. (n.d.). Extended Marketing Mix (7Ps) and HRM Recruiting. How to Sell a Job. (PDF) Extended Marketing Mix (7Ps) and HRM Recruiting. How to Sell a Job | Smaranda Cosma - Academia.edu.
https://www.academia.edu/63398511/Extended_Marketing_Mix_7Ps_and_HRM_Recruiting_How_to_Sell_a_Job

una repartición de tareas y responsabilidades para cada profesional del proyecto.

2. Habilidades o conocimientos o aptitudes del candidato: Corresponde al **precio** que paga el trabajador para obtener el puesto de trabajo. Se buscan habilidades y conocimientos acordes a la profesión y el servicio que se requiere. Transversalmente, se solicita todos los trabajadores de la empresa un compromiso con el trabajo de buena calidad y los plazos. Es requisito indispensable, la capacidad de desenvolverse en zonas rurales, realizando las labores operativas atinentes a su profesión.

Se genera una estructura de honorarios acorde a las características detectadas en el RR.HH., siguiendo una estrategia de generar una oferta medianamente atractiva, pero que solicite el máximo posible de habilidades, conocimientos y aptitudes.

3. Lugar de trabajo: Los lugares donde se cementa la venta del trabajo corresponden a la **plaza** en la cual se manifiesta el mercado laboral. Físicamente, se recurre generalmente a las oficinas de la empresa para generar un entorno de la negociación que sea favorable a la empresa.

Virtualmente, se recurre a portales de ofertas de trabajo, los cuales actúan como intermediarios para obtener los aspectos básicos de los candidatos, se utiliza el *curriculum vitae* como herramienta resumen de las competencias del comprador.

4. Estrategia de reclutamiento: Corresponde al esfuerzo de la empresa para atraer suficiente gente con las competencias adecuadas e impulsarlas a que consuman las ofertas laborales de esta, es decir, es la **promoción** del producto.

Las fuentes de trabajadores son en general, profesionales recién titulados, exempleados o redes de contactos. Como método de captura se utilizan periodos de prácticas o de prueba y anuncios. Los canales son el boca a boca y los portales web de

trabajos. El mensaje es claro, apuntar a los requerimientos de la empresa.

5. Coherencia del proceso: Corresponde al nivel en el cual los **procesos** de diseño, venta y posventa se encuentran alineados para proveer la mejor experiencia posible al comprador.

La empresa genera ofertas de trabajo en la medida de los requerimientos del proyecto en el cual se desempeñará el trabajador, puede determinar variables como honorarios, modalidad de trabajo (jornadas o por objetivos). Vela por seleccionar al trabajador con las características personales más idóneas para el cargo, mediante pautas de evaluación, y por sobre todo acorde a los presupuestos del proyecto. Se realiza un proceso de filtrado previo a la entrevista laboral, la cual es obligatoria, basándose en los CV. La oferta de honorarios se resguarda para la entrevista laboral, instancia en la cual se negocia con respecto a las características que ofrece el comprador. Luego de la transacción se establecen mecanismos de acople al quehacer del proyecto, mediante reuniones de equipo y establecimiento de una planificación. Se puede concluir que, salvo los honorarios, la experiencia del comprador es coherente y positiva.

6. Reclutadores: Corresponde a la estructura de trabajo y capacidades de las **personas** encargadas de llevar a cabo el proceso de venta de la oferta de trabajo. Las funciones y atribuciones de los representantes de la empresa determinan la correcta evaluación de las características ofrecidas por el comprador.

Los responsables del proceso de reclutamiento de la empresa es la gerencia de la empresa, por lo que existe una sola capa de selección de alta representatividad, la que aplica criterios basados en la experiencia.

7. Perspectivas realistas: Corresponde a los esfuerzos de la empresa en transmitir las características del trabajo ofertado en

un contexto de confianza basada en la **evidencia** detectada por el comprador respecto al producto.

Para la empresa significa exponer las características del entorno laboral positivas y negativas. Se vela por exponer el peor caso para el comprador y las condiciones de trabajo propias de trabajar en proyectos, como la falta de estabilidad laboral, de forma que él pueda tomar una decisión informada. No se deja documentación alguna de los pactos alcanzados, se establecen de forma verbal.

2.6.2. Operaciones:

2.6.2.1. Selección, diseño y postulación a proyectos.

Se establece primariamente un proceso de selección, este recae principalmente en la gerencia y los trabajadores de más alta confianza y experiencia. El flujo se describe a continuación:

1. Se detectan proyectos publicados por los clientes de la empresa, FOSIS y CONADI, estos se presentan en el portal de CHILECOMPRA y en la plataforma interna de FOSIS respectivamente, estos poseen bases que determinan alcance, plazos y características de los productos y servicios, también describen el proceso de licitación, los antecedentes a considerar, garantías que presentar, plazos de licitación y montos.
2. Se realiza una evaluación económica del proyecto, descartando aquellos de montos menores a \$20 millones, principalmente porque involucran una gran cantidad de gestiones y el retorno a esperar usualmente es bajo. Para el resto de los proyectos, se da cuenta de los productos y servicios que requieren, realizando una estimación gruesa de costos operacionales, esta estimación está sustentada en la experiencia de la empresa ejecutando proyectos similares. Estimados los costos operativos se determina el overhead, que contiene la utilidad de la empresa y

usualmente se apunta al máximo permitido en las bases. El presupuesto restante se divide en los recursos humanos necesarios para la consecución del proyecto, los honorarios de los trabajadores y su disponibilidad en el mercado determinan la factibilidad de realizar el proyecto.

3. Se procede a realizar un llamado a los profesionales que confeccionaran la propuesta técnica del proyecto. Estos son los encargados de establecer plazos, metodologías y recursos a utilizar, esta debe acoplarse fielmente a los requerimientos de las bases de licitación. La gestión de la oferta económica y garantías recae en la alta gerencia. La oferta económica se realiza en torno al análisis previo de costos de la etapa de selección y se complementa con los gastos precisos. Es factor de evaluación el monto total de la propuesta económica, se premia la oferta menor, por lo que se debe optimizar su tamaño cuidadosamente, usualmente se concursa con el 95% del monto máximo de la licitación. Paralelamente, se reclutan y seleccionan los recursos humanos que formaran parte de la propuesta, esto incluye la elaboración de documentación solicitada en las bases para su postulación. Las propuestas contienen los recursos (humanos, financieros e infraestructura) que compromete Amtawi para la ejecución del proyecto y la forma en como administrara dichos recursos, todo plegado al marco que las bases establecen sobre cronogramas, procedimientos y características mínimas de los recursos. Amtawi puede agregar productos adicionales si así lo desea. Con toda la información disponible se elaboran los documentos solicitados por las bases de licitación.

2.6.2.2. Ejecución:

Dependiendo de las características del proyecto se procede a la ejecución.

Se establece una planificación concordada con la institución mandante, usualmente manifestada en una carta Gantt, validada en la reunión de inicio del proyecto.

Se da seguimiento a la planificación del proyecto a lo largo de este y se realizan modificaciones en la medida de lo necesario. Todo siempre acordado con la contraparte mandante. Se entregan avances de productos y verificadores conforme finalizan las etapas del proyecto.

La empresa recibe los recursos financieros del mandante de dos formas, contra término de etapas o como anticipo. En la primera, los fondos son liberados según hitos como son los finales de etapas, estas etapas se describen en las bases o son propuestas por la empresa y requieren de verificadores de avance o término de productos, esta forma determina que Amtawi debe disponer de un capital de trabajo. En la segunda forma, el mandante entrega parte o la totalidad del fondo del proyecto al inicio, esto implica el pago de garantías de anticipo, pero elimina la necesidad de capital de trabajo.

La empresa transforma los recursos anteriores ejecutando el proyecto, esto significa, la utilización del recurso humano para cumplir las planificaciones en unísono con los recursos financieros y de infraestructura. Significa directamente la compra de productos e insumos, contratación de servicios externos y todo lo que se requiera para el logro de los productos del proyecto. En la mayoría de los casos existe un factor de participación ciudadana o de beneficiarios, el cual plantea un desafío para las planificaciones.

Finalmente, la empresa obtiene los productos prometidos en la propuesta presentada en la licitación, los cuales entrega a su mandante o beneficiarios. Finalizando las etapas del proyecto el mandante procede a realizar la revisión de los productos y servicios prestados, velando por el cumplimiento de las bases de la licitación.

2.7. Administración

2.7.1. Organigrama

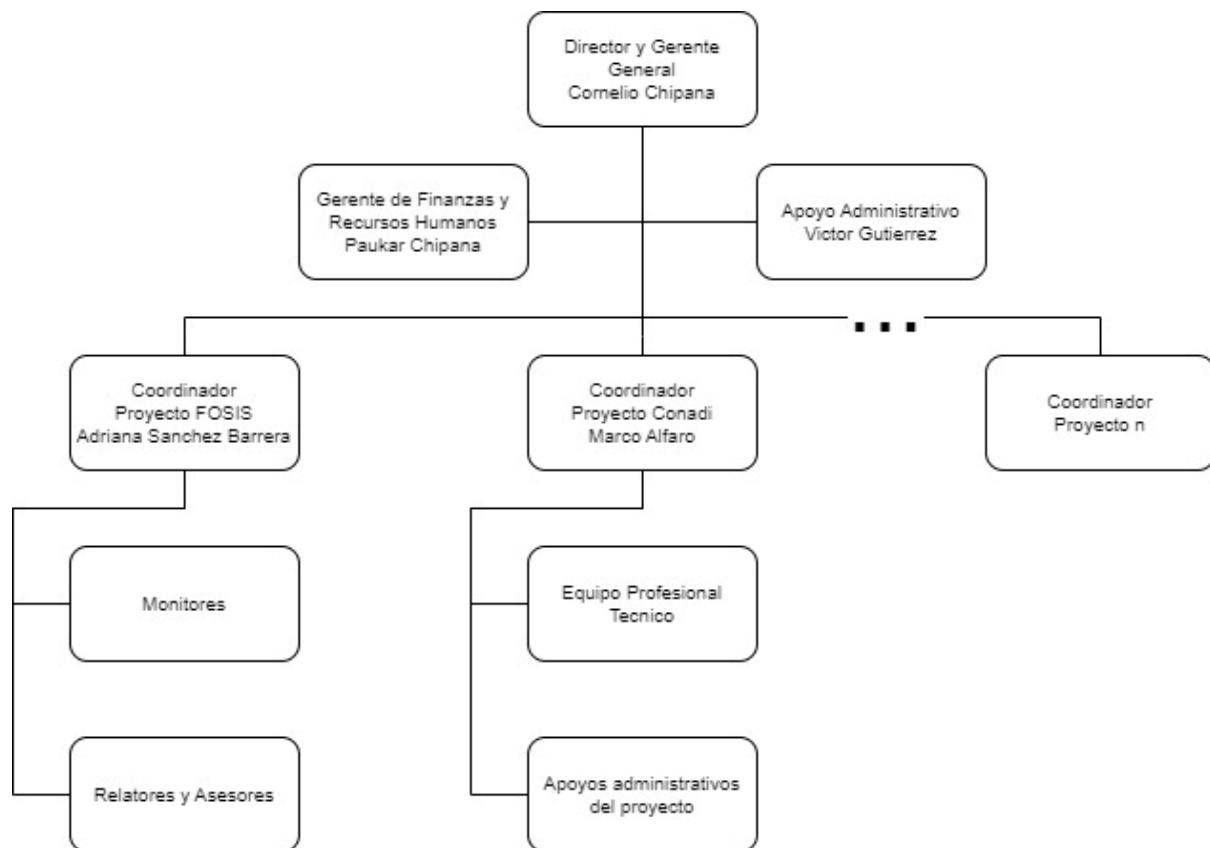


Figura 5, organigrama de la empresa, elaboración propia.

2.7.2. Descripción de la estructura organizacional.

La empresa se organiza sobre la base de proyectos, por ende, las áreas organizacionales se definen por el proyecto que ejecutan. Los cargos a permanencia son el director y gerente general, gerente financiero y de Recursos humanos, y el apoyo administrativo, siendo el resto del organigrama sujeto a la existencia de un proyecto, este modelo iterativo se aprecia en la figura x.

Cada proyecto genera el área organizacional correspondiente, con su coordinador, apoyo administrativo, en caso de ser necesario, y los profesionales que brindan servicios para el proyecto. En múltiples ocasiones se comparten profesionales entre distintos proyectos, especialmente en las labores más técnicas. El cargo de coordinador de proyecto muchas veces recae en el director de Amtawi, especialmente en proyectos de menor tamaño. Pueden existir subáreas organizacionales dentro de los proyectos de mayor tamaño, conformadas por equipos de profesionales de disciplinas similares o según productos del proyecto.

Existe una jerarquización vertical del mando, encabezada por la gerencia. En cada proyecto la presencia de un coordinador es clave, a modo de que la gerencia pueda interpretar centralizadamente el avance de los proyectos y las necesidades específicas del proyecto.

2.8. Control

2.8.1.Socios:

La sociedad está compuesta por tres socios, Cornelio Chipana Herrera con un 80% de la propiedad, Urus Carlos Chipana Rodríguez con un 10% de la propiedad y Suni Whipala Chipana Flores con un 10% de la propiedad. El capital social de la empresa asciende a 10 millones de pesos. Su representante Legal es Cornelio Chipana Herrera.

Los socios minoritarios, Urus Chipana y Suni Chipana, raramente se involucran en el quehacer de la empresa.

2.8.2.Directorio:

El director de la empresa es Cornelio Chipana, accionista mayoritario. Controla la empresa en todos los aspectos y rinde cuentas al resto de los socios.

2.8.3.Gerencia:

La empresa cuenta con dos gerentes, el gerente general y el gerente de finanzas y recursos humanos, este último subordinado al anterior. Se describen sus atribuciones y responsabilidades a continuación:

1. Gerente general:
 - a. Dirección estratégica de la empresa.
 - b. Selección de proyectos a postular.
 - c. Control del diseño de propuestas de postulación a licitaciones.
 - d. Control de la ejecución de los proyectos en general.
 - e. Decisiones de emergencia.
 - f. Responsable frente a la institución mandante.
 - g. Firma de contratos de proyectos.

- h. Control del patrimonio de la empresa.
- 2. Gerente financiero y de recursos humanos:
 - a. Control financiero de la empresa y sus proyectos.
 - b. Gestión de documentos de garantía, créditos y factorings.
 - c. Pago de proveedores, personal e impuestos.
 - d. Facturación de la empresa.
 - e. Contabilidad y estados financieros.
 - f. Diseño de ofertas laborales.
 - g. Reclutamiento y selección del recurso humano.
 - h. Apoyo a gerente general en funciones directivas.
 - i. Elaboración de presupuestos de proyectos.
 - j. Supervisión de la rendición de cuentas.
 - k. Control de cuentas corrientes e inversiones.
 - l. Subir los proyectos a las plataformas de licitación.

2.9. Información financiera

2.9.1. Control de los gastos

La empresa experimenta dificultades en el control de gastos, donde este se realiza desde una lógica de rendición de cuentas por evento ex post. El sistema de control actual les permitió subsistir cuando se gestionaban pocos proyectos y los montos eran reducidos, sin embargo, en vista del crecimiento acelerado experimentado el último tiempo, se han excedido las capacidades del sistema original, el cual se ha tornado lento, burocrático e ineficaz.

Producto de lo anterior, la empresa se encuentra constantemente trabajando en un contexto de desconocimiento de los saldos de los ítems de gastos de cada proyecto.

Dimensiona sus resultados en función de la caja al final de cada periodo, ignorando créditos y capital anticipado de proyectos, esto significa que no puede determinar sus utilidades con precisión. El capital de trabajo de la empresa corresponde a una mezcla entre créditos, anticipos y utilidades.

El sistema actual consiste en la solicitud, rendición y reembolso de fondos contra documentos verificadores. Los fondos se entregan sobre la base de un formulario de solicitud de fondos,

el cual señala el proyecto y los fines de los fondos. Posteriormente, se presenta un formulario de rendición junto a comprobantes del gasto y se reintegran, de ser necesario, los fondos a quienes realizaron dicho gasto. Se almacenan los comprobantes en carpetas según proyectos, las cuales al final del proyecto se contabilizan. La contabilización del proyecto se realiza en una planilla de Excel.

1. Causas:

- a. Lógica ex post de rendición de cuentas, es decir, los gastos se rinden o contabilizan posteriormente a su utilización.
- b. La contabilidad de los proyectos está centrada en dos trabajadores, el director que actúa como encargado financiero y el apoyo administrativo que lleva el control documental, estos operan en múltiples proyectos y tienen responsabilidades adicionales.
- c. No existe caja chica, la cual se utilizaría para gastos pequeños y emergentes.
- d. El sistema actual de contabilidad está basado en formularios en papel con respaldos físicos y su registro consta de varios folios inconexos, algunos son anuales, otros por proyecto o trabajador.
- e. Los ítems de gastos en los proyectos poseen un alto nivel de agregación, sin embargo, sus valores se estiman solo como la suma de algunos de sus componentes y a valores arbitrarios.
- f. La contabilidad general de los proyectos se realiza meses después que estos acaban y rara vez es cabal, es decir, quedan gastos injustificados o no contabilizados.

2. Efectos relacionados con sus causas:

- a. Se exceden los montos de los ítems presupuestarios, lo cual implica una corrección ante el mandante al final del proyecto que muchas veces no se hace.
- b. La cantidad de proyectos y sus montos generan sobrecarga de trabajo, esto se traduce en un proceso más lento y burocrático, si no negligente. La información de los gastos se encuentra centralizada en dos trabajadores.
- c. La persona a cargo de la contabilidad de los proyectos sigue un mismo procedimiento, tanto para gastos significativos como para compras pequeñas y emergentes, esto produce una sobrecarga de trabajo y lentitud en el proceso.
- d. Amtawi se expone a pérdida de la información contable, además las operaciones en papel suelen ser más lentas que las digitales. Al no existir una

foliación adecuada se generan confusiones entre como interactúan cada documentación del sistema de gastos original.

- e. Estimaciones de costos poco precisas predisponen a exceder o subutilizar los ítems presupuestarios.
- f. No existe control de la reserva de gestión, el desfase genera que se desconozca la utilidad de la empresa en el corto plazo, el capital de trabajo captura las utilidades de la empresa y es constantemente sobredimensionado.

2.9.2. Patrimonio y capital de trabajo.

Sea la ecuación contable permite determinar el capital de trabajo (1).

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes} \quad (1)$$

Al 1 de octubre del 2022, se calcula el capital de trabajo neto identificando los pasivos y activos corrientes.

PASIVO CORRIENTE	Monto
Deuda bancaria	\$1.411.256
Deuda bancaria	\$69.314.520
Deuda bancaria	\$11.432.070
Fondos anticipados FOSIS	\$52.762.824
TOTAL	\$134.920.670

Tabla 4, contabilización de pasivos corrientes.

Activos corrientes	Monto
CAJA	\$152.328.186
Gasto de sostenimiento pendiente FOSIS	\$3.692.232

Cuenta por cobrar CONADI	\$24.000.000
Cuenta por cobrar CONADI	\$25.000.000
Cuenta por cobrar CONADI	\$25.000.000
TOTAL	\$230.020.418

Tabla 5, contabilización de activos corrientes.

Por lo tanto, se estima un capital de trabajo de \$95.099.748.

Este monto es significativo, dado que representa un cuarto de los proyectos adjudicados el año 2021 y la mitad de los montos de los proyectos que no fueron anticipados.

2.10. Análisis de riesgo

2.10.1. Identificación, dimensionamiento y clasificación de riesgos:

2.10.1.1. Riesgos estratégicos:

1. Que la empresa adjudique pocos proyectos en el año: Este riesgo es inherente a los participantes de la industria de la gestión de proyectos, su impacto es alto, en la medida que existen costos fijos importantes. La probabilidad de ocurrencia para el periodo de análisis es baja, sin embargo, esta probabilidad es dinámica en el tiempo, dependiendo de la situación actual del mercado.
2. Que el recurso humano clave abandone la empresa: Existen trabajadores que contribuyen al proceso de licitación desde su diseño o que cuentan con experiencia nutrida en el campo de los proyectos. Estos trabajadores de no estar satisfechos con la empresa, ante ambiciones de crecimiento o estabilidad laboral, pueden abandonar la empresa. El impacto de la pérdida de estos recursos humanos es alto, dado que sus talentos son

difíciles de replicar y existe un alto costo de adiestramiento. La probabilidad es media, dada la escasez de estos profesionales en el mercado laboral.

3. Que el ciclo político o económico sea adverso a la inversión pública en proyectos licitados: Esto es posible en la medida que las condiciones macroeconómicas y políticas así lo determinen e impide la innovación en nuevos proyectos o el crecimiento de los reiterativos. La probabilidad es baja, dada las características sociales de los proyectos, factor que no suele ser neglegado ante recortes presupuestarios. Sin embargo, el impacto es alto, al aumentar la posibilidad de no adjudicar suficientes proyectos, o de que la rentabilidad de estos se vea reducida.
4. Que se sumen demasiados competidores al mercado: Dada las pocas barreras de entrada, es altamente probable que entren nuevos competidores al mercado, esto motivaría el descenso de la rentabilidad, toda vez que se deben hacer propuestas más económicas para poder ganar las licitaciones, el aumento de las probabilidades de no adjudicar suficientes proyectos y el incremento de la competitividad del mercado laboral. Su impacto por ende es alto.
5. Que las instituciones financieras nieguen garantías, créditos o factorings: Este riesgo es bajo, toda vez que se cuenta con balances atractivos, líneas de crédito amplias y reputación positiva sobre el trabajo que realiza la empresa. Sin embargo, la negación de estas opciones de financiamiento, en momentos de necesidad, significan la detención de la operatividad de la empresa, o peor aún, la imposibilidad de firmar los contratos, lo que implica cobro de garantías de seriedad de la oferta. Su impacto por ende es alto.

2.10.1.2. Riesgos operacionales:

1. Que los proyectos se retrasen y extiendan su ejecución: Siempre es posible que lo planeado experimente modificaciones, entendiendo la naturaleza dinámica inherente a la ejecución de proyectos y precisamente los

riesgos que se describen. Estos retrasos suponen pagos postergados, exposición a multas o sanciones y principalmente el incremento de los costos del proyecto y por ende su utilidad, esto se observó en el triángulo de hierro descrito previamente. El impacto es bajo, dado que siempre se considera en la planificación financiera esta posibilidad y existe un capital de trabajo elevado, su ocurrencia es alta. Es necesario señalar que la cuantía del retraso determina finalmente su impacto económico, pero para el caso en estudio, se considerara un retraso leve de 20% máximo, que es lo más frecuente.

2. Accidentes laborales en actividades de terreno: Dados los componentes rurales de los proyectos que Amtawi usualmente se adjudica, se vuelve imprescindible el trabajo en terreno y utilización de vehículos. Si bien se vela por el estado óptimo de estos para desempeñar su función, existe la posibilidad, pequeña, de accidentes. Estos en el peor caso pueden significar daños irreparables, por lo que su impacto es alto.
3. Indisponibilidad de herramientas de trabajo o saturación de la infraestructura disponible: Las herramientas de trabajo e infraestructura, sin duda, experimenta desgaste y tienen capacidades limitadas. De no ser correctamente gestionado el uso de estos recursos, se puede incurrir en pérdidas de productividad que dificultan la ejecución correcta y oportuna de los proyectos. La posibilidad de ocurrencia es baja, producto que se espera un rendimiento de largo plazo del equipamiento e infraestructura, y el impacto es bajo, dado que se pueden realizar reemplazos de estos recursos o contratar capacidad adicional.
4. Enfermedades o permisos en exceso de los trabajadores: Los trabajadores si bien no están sujetos al código del trabajo, dentro de las políticas de recursos humanos de Amtawi se considera la salud y el bienestar de sus trabajadores. Por lo

que no se castiga las ausencias por razones médicas o personales, bien justificadas. La probabilidad de ocurrencia de esta situación es baja, entendiendo que situaciones extremas de salud raramente ocurren, el impacto a la vez es bajo, dado que la orientación de trabajo hacia objetivos de la empresa implica que los trabajadores deban cumplir lo pactado, a pesar de sus ausencias.

5. Que ocurran demandas laborales producto de la subordinación del recurso humano sujeto a boleta de honorarios: La empresa si bien está orientada al trabajo a base de objetivos, ve necesario constantemente el establecimiento de horarios para funciones que involucran la atención de público, esto constituye subordinación y es una causal para que el trabajador obtenga contrato. La probabilidad de ocurrencia es baja, dado que se pacta previamente en el proceso de reclutamiento, de ser necesario, el cumplimiento de horarios, y el costo es alto, dado que el código del trabajo impone altas multas y la vinculación contractual del trabajador.

2.10.1.3. Riesgos reputacionales:

1. Que la empresa genere una imagen negativa como empleador: Dada la relevancia del recurso humano en el quehacer de la empresa, es requisito indispensable que el recurso humano se refiera positivamente a la empresa. Dadas el trabajo que hace la empresa en mantener un ambiente laboral y condiciones de trabajo beneficiosas para sus trabajadores, las probabilidades de ocurrencia son bajas. Aun así, de ocurrir, el impacto es alto, dada la escasez de los recursos humano y redes de profesionales estrechas que difunden rápidamente la información.
2. Que la empresa obtenga una reputación negativa frente a las comunidades: Dadas las características usuales de los proyectos que la empresa se adjudica, el desarrollo de los proyectos depende de la relación con las comunidades

indígenas o la población urbana en general. El impacto de una mala reputación de la empresa o sus profesionales es medio, dificultando que la empresa logre los objetivos de convocatoria, muchas veces necesaria, o que netamente le sea denegado el acceso a comunidades. La probabilidad de ocurrencia es baja, ya que, la empresa toma resguardos reputacionales.

3.

2.10.1.4. Riesgo de resultados:

1. Que los productos y servicios prestados en el proyecto sean rechazados o cuestionados: El mandante siempre puede objetar la calidad del producto entregado y los verificadores de los servicios. Lamentablemente, la empresa establece con el mandante una relación asimétrica, donde este último posee facultades para sancionar a la empresa, es por esto que, frente a objeciones sobre los productos y servicios provistos, la empresa debe realizar esfuerzos adicionales para lograr la satisfacción del mandante, lo que es rehacer o corregir los productos y servicios. Estos esfuerzos se manifiestan en costos operativos o de recursos humanos y su impacto se considera medio, siendo medianamente probable su ocurrencia.
2. Que se realice el cobro de una garantía por ejecución deficiente: Esto es un riesgo inherente de la industria, de baja ocurrencia, pero de costos catastróficos. El cobro de una garantía se traduce no solo en sus elevadas implicancias económicas, sino que, en la estigmatización de la empresa en la industria, tanto frente a los mandantes como a los trabajadores, continuar en el mercado bajo estas condiciones es imposible.
3. Que se ofrezcan productos adicionales de alto costo o difíciles de cumplir: Esto puede ocurrir por múltiples razones, una mala coordinación entre el equipo de diseño de proyectos, un mal dimensionamiento de los costos

esperados, información no disponible al momento del diseño de los productos. Su probabilidad de ocurrencia es baja, dado que se procura proponer productos adicionales con responsabilidad, y su impacto es medio, dado que pueden aumentar los costos operativos o retrasar el término de etapas.

2.10.2. Diagrama de calor:

Identificados los riesgos, sus impactos y probabilidades, estos se esquematizan en un diagrama de calor.

		Diagrama de calor		
Probabilidad	Alta	0	0	1
	Media	1	1	1
	Baja	2	2	7
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Figura 6, diagrama de calor de los riesgos de la empresa, elaboración propia.

Se denota del diagrama de calor una alta propensión al riesgo. Indicando en verde aquellos riesgos que se encuentran suficientemente mitigados o aceptados, en amarillo aquellos que requieren algún tipo de acción de parte de la empresa en el mediano plazo y en rojo aquellos con los que se debe tratar inmediatamente.

El riesgo de alta probabilidad de ocurrencia e impacto corresponde a aquel que supone la saturación del mercado por la entrada de nuevos competidores, situación que en parte ya ha comenzado y que implica la disminución de las rentabilidades de los proyectos, en la medida que estos son más competitivos, el incremento de la variabilidad de lo adjudicado y el aumento de la competencia por recursos humanos de calidad. En la medida que no se alteren las condiciones que determinan la amenaza de nuevos competidores, el riesgo es latente, la evidencia ha mostrado que todos los años aparecen nuevos competidores. Este riesgo, como se señaló anteriormente, debe ser considerado en la elaboración de nuevas estrategias.

El riesgo de alto impacto y media probabilidad de ocurrencia corresponde a aquel que contempla la pérdida de recurso humano clave, específicamente del equipo de diseño de proyectos. Es medianamente probable, ya que, si bien no existen medidas de mitigación,

tampoco existen razones evidentes para que sucedan. Su ocurrencia tiene implicancias directas sobre la estabilidad de la operación, toda vez que el equipo de diseño de proyectos representa el equipo comercial de la empresa, por lo que determina, entre otros factores, la probabilidad de adjudicación de proyectos. Este riesgo debe ser mitigado, por lo que se prevé que pueda formar parte de nuevas estrategias.

2.10.3. Sensibilidad al riesgo:

Finalmente, del diagrama de calor, se detecta que la mayoría de los riesgos se encuentran localizados en el área de alto impacto, por lo que se puede concluir una alta sensibilidad al riesgo. Esto plantea la necesidad de tomar decisiones estratégicas y planes operativos que las mitiguen, asumiendo que estas medidas pueden implicar un incremento de los costos y por ende la reducción de la utilidad.

3. Propuesta

Plantear una propuesta primero representa identificar el problema a solucionar, para esto se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, de todas las problemáticas detectadas se seleccionará aquella de mayor impacto. Luego utilizaremos las matrices de ANSOFF, FODA, CAME y BCG para elaborar una nueva estrategia, finalmente se establecerá un plan de acción.

3.1. La problemática

Basándose en el diagnóstico realizado, se logran identificar 3 problemáticas relevantes.

1. Falta de control financiero:

Del diagnóstico realizado, se desprende que no existe claridad respecto al resultado final de cada proyecto, en la medida que no se contabilizan todos los gastos, no existe control de la reserva de gestión y finalmente que la empresa opera utilizando como capital de trabajo la totalidad de su liquidez, lo cual impide determinar utilidades con precisión.

2. Retención del recurso humano:

El recurso humano no está fidelizado, ya sea porque pueden preferir opciones laborales más estables o porque fácilmente pueden ser capturados por la competencia. No existen medidas que mitiguen este problema, sin embargo, tampoco insatisfacción aparente en las condiciones de trabajo.

3. Mercado saturado:

La oferta de proyectos es limitada y es alta la rivalidad del mercado. Es posible que esta situación empeore en el tiempo dada las bajas barreras de entrada. La adjudicación de proyectos, al representar esencialmente las ventas de la empresa, es un componente que supone la existencia de la empresa, es decir, otras problemáticas cobran relevancia solo si existen proyectos que ejecutar.

Dado el alcance de este estudio, solo se abarcará aquella que presenta el mayor impacto. En este caso la saturación del mercado.

3.2. Desarrollo

El camino a formular una estrategia efectiva comenzó con el diagnóstico de la situación actual. Seleccionada la problemática a solucionar, se deben establecer objetivos. Posteriormente, se utilizarán herramientas que permitan determinar la solución más idónea al contexto de la empresa.

3.2.1.Objetivos:

El primer objetivo de la empresa es lograr la estabilidad de la operación, esto debido al alto valor del recurso humano y a su sensibilidad a la inseguridad laboral. Para esto se pretende lograr una cuota mínima de proyectos anuales, repartidos a lo largo de todo el año, de modo de garantizar a cierto grupo de trabajadores seguridad laboral. Todo esto en el corto plazo.

En segundo lugar, lograr el crecimiento sostenido de la empresa, ya sea aumentando la cantidad de proyectos ejecutados o mejorando sus rentabilidades. Para esto se pretende aumentar los montos ejecutados mínimamente en un 20% anual.

3.2.2.CAME:

La herramienta pretende dar una respuesta a la matriz FODA, planteando que se deben:

1. **Corregir las debilidades.**
2. **Afrontar las amenazas**
3. **Mantener las fortalezas**
4. **Explotar las oportunidades**

Vamos entonces al análisis FODA realizado en el diagnóstico, y extraemos aquellos componentes que influyen en los objetivos planteados.

Fortalezas	Mantener
Solidez financiera para obtener garantías y créditos.	Resguardar el capital de la empresa mediante el retiro e inversión prudente de los recursos financieros.
Know-how sobre proyectos recurrentes	Establecer documentación que permita preservar este conocimiento.

Profesionales especialistas en proyectos sociales	Principal nicho de la empresa, se debe priorizar la conservación de este capital humano.
Oportunidades	Explotar
Nuevos mercados disponibles	Se debe explorar estos mercados, generando una base de profesionales diversa que permita la rápida formación de equipos y diseño de propuestas.
Posible incremento de número y tamaño de proyectos	Establecer como esencial la detección de nuevos proyectos y de generar propuestas acordes a su tamaño.
Debilidades	Corregir
Relación contractual de los RR.HH. está sujeta a la existencia de proyectos y no se toman medidas para causar fidelidad.	Establecer un equipo permanente de RR.HH. clave, los cuales deben contar con beneficios que puedan garantizar su fidelidad.
Cargos de confianza centralizados en la familia controladora no dan abasto a sus funciones.	Se debe evaluar la posibilidad de agregar posiciones gerenciales, que puedan absorber aquellas responsabilidades que se negligén producto de sobrecarga de la actual gerencia.
Amenazas	Afrontar
Competidores pueden secuestrar capital humano valioso	Generar una estructura de honorarios y beneficios que brinden fidelidad, estar preparado para realizar contraofertas y reducir la dependencia de profesionales al generar procesos de reclutamiento efectivos y constantes.
Saturación de mercado producto de incremento de competidores	Fortalecer la posición competitiva buscando profesionales de mayor formación y haciendo propuestas técnicas más atractivas. Emigrar o ampliar el mercado actual con un nuevo equipo de profesionales.

Tabla 6, análisis CAME, elaboración propia.

Con acciones claras, combinaciones de estas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

1. Estrategias Ofensivas: Corresponden a estrategias que pretenden mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.
 1. Destinar una porción del capital de trabajo en habilitar un equipo de diseño de proyectos.
 2. Determinar un equipo de profesionales, destinados exclusivamente a la búsqueda de nuevos proyectos y el diseño de las propuestas.
2. Estrategias Defensivas: Son aquellas estrategias que mantienen fortalezas y afrontan amenazas.
 1. Ofrecer condiciones de trabajo que garanticen fidelidad del recurso humano altamente especializado actual, ofreciendo honorarios acordes al mercado y estabilidad laboral.
 2. Mitigar el daño por la pérdida de este capital humano, estableciendo procesos que logren preservar el conocimiento de los proyectos ya ejecutados.
 3. Fortalecer la posición competitiva de la empresa especializando el capital humano capacitado en el diseño de proyectos.
 4. Utilizar el capital de trabajo para desplazar a empresas que no pueden contraer las garantías o no cuentan con el crédito suficiente para ejecutar múltiples proyectos.
 5. Migrar o expandir el mercado invirtiendo en nuevos profesionales.
3. Estrategias de reorientación: Corresponden a aquellas estrategias que corrigen debilidades y explotan las oportunidades.
 1. Generar un equipo de RR.HH. enfocado en el descubrimiento y postulación de nuevos proyectos. El cual cuente con garantías que permitan su fidelización.
 2. Generar una tercera gerencia orientada al control de proyectos y recursos humanos.

3. Reducir la dependencia ampliando el universo de RR. HH., mediante la expansión del mercado.
4. Estrategias de supervivencia: Orientadas a corregir debilidades y afrontar las amenazas.
 1. Garantizar la fidelidad de un grupo selecto de profesionales, los cuales obtendrán beneficios y honorarios atractivos.
 2. Mejorar las técnicas de reclutamiento, para mitigar los efectos de fugas de RR.HH.
 3. Entrenar nuevo recurso humano que pueda reemplazar a aquellos que abandonan la empresa.
 4. Migrar o ampliar el mercado, para aumentar la disponibilidad del recurso humano.

Producto del análisis de riesgo, es de carácter crítico, afrontar la amenaza de saturación del mercado, lo que comulga positivamente con la explotación de la oportunidad de nuevos mercados disponibles. Es por esto, que transversal a todos los tipos de estrategias, se encuentra la expansión del mercado como respuesta estratégica. Recordando que la gestión del recurso humano es un riesgo que debe mitigarse, se concluye finalmente que generar una estrategia ofensiva es lo más adecuado, ampliando el mercado y desarrollando un equipo de diseño de proyectos basándose en los recursos financieros de los cuales se dispone

3.2.3. Matriz de ANSOFF:

Esta herramienta sugiere posicionar los productos tradicionales en cuatro cuadrantes, según los cuales se pueden determinar estrategias genéricas de crecimiento, sin embargo, estas involucran un riesgo y debe ser considerado al momento de evaluarlas.

Matriz Ansoff

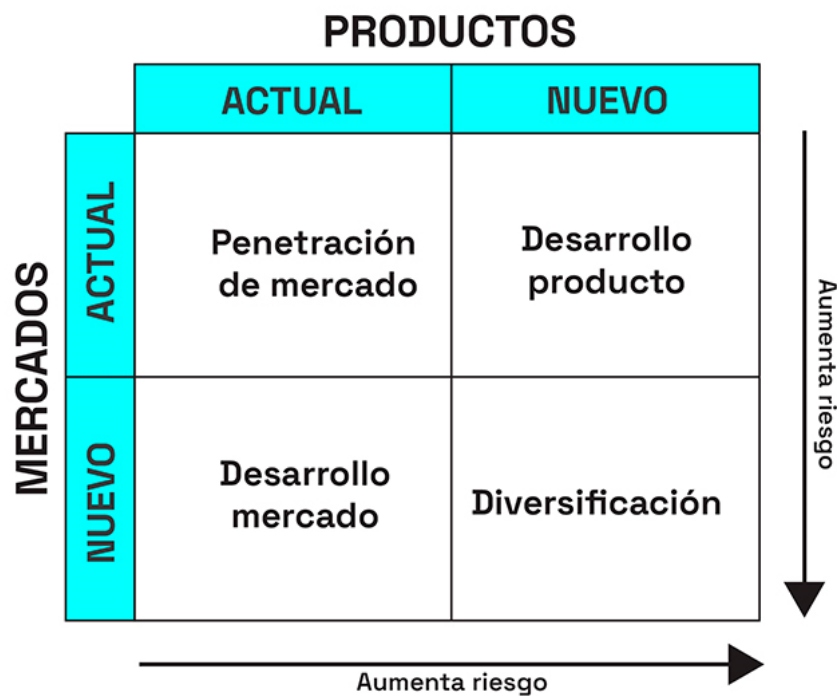


Figura 7, Matriz de ANSOFF, fuente www.staminamarketing.com.

Unidades estratégicas de negocios por posicionar:

1. Proyectos CONADI
2. Proyectos FOSIS
3. Posibles proyectos CORFO
4. Posibles proyectos SERCOTEC
5. Posibles proyectos medioambientales (MINVU o MOP)
6. Posibles proyectos Municipales
7. Posibles proyectos Gobierno regional

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Proyectos CONADI y FOSIS	
	Nuevos		Proyectos CORFO, SERCOTEC, Municipales, Gobierno Regional, MOP y MINVU.

Tabla 7, matriz de ANSOFF de las unidades estratégicas de negocios de la empresa, elaboración propia.

Se puede proseguir con 2 estrategias genéricas:

1. Penetración de mercados, representa la opción tradicionalmente menos riesgosa, dado que se limita a explotar lo conocido y a consolidar la posición de la empresa en el mercado. Sin embargo, su riesgo se pone en cuestionamiento al analizar el diagrama de calor del diagnóstico, en el cual se detectó el riesgo crítico de la saturación de este mercado. Es por esto que, finalmente, se establece esta opción como riesgosa. Donde los proyectos de CONADI y FOSIS si bien son conocidos y rentables, no brindan la estabilidad necesaria para una operación constante de la empresa.
2. Diversificación, representa una opción riesgosa producto de la necesidad de desarrollar proyectos nuevos, jamás ejecutados, compitiendo en mercados donde hay pocos competidores, pero que están consolidados en esos mercados. Se vuelve una opción que puede mitigar el riesgo de saturación del mercado, al ampliar el abanico de mercados, a pesar de esto, se considera una opción riesgosa, dado lo desconocido. Se debe a la vez invertir en nuevo recurso humano, el cual sea capaz de cumplir con los requisitos formales que solicitan las bases de los proyectos a los cuales se pretende migrar.

Entre dos estrategias, riesgosas, tomamos la aversión al riesgo de la empresa, que, en miras de lograr estabilidad operativa, nos sugiere tomar aquella que representa menos riesgos. Luego toca jerarquizarlas y tomar una decisión.

La opción de penetración de mercado plantea muchas dudas, principalmente la dependencia de los RR. HH. y alta posibilidad de no retenerlo, sumado a la inminente saturación de este mercado. Se considera más riesgosa que la estrategia de diversificación. Esta conclusión es contraria a la matriz de ANSOFF, sin embargo, La estrategia de diversificación, por otro lado, plantea la alta posibilidad de no adjudicar proyectos en los cuales la experiencia de la consultora es limitada. Se concluye que la inversión en diseño de proyectos es elevada, producto de la necesidad de nuevos profesionales, pese a esto último, el apuntar a otros mercados también abre el universo de profesionales disponibles, lo que reduce el costo de diseñadores de proyectos.

3.2.4. Matriz Boston Consulting Group:

La matriz Boston Consulting Group (BCG) entrega información sobre las expectativas de las unidades estratégicas de negocios analizadas, según sus características en cuanto al crecimiento del mercado y a la tasa de mercado que se tiene.

Se utilizarán las mismas unidades estratégicas de negocios analizadas en la matriz de Ansoff.

		Participación de mercado	
		Baja	Alta
Tasa de	Alta	Proyectos CORFO, SERCOTEC, Municipales, Gobierno Regional, MOP y MINVU.	

	Baja	Proyectos CONADI	Proyectos FOSIS
--	------	------------------	-----------------

Tabla 8, Matriz Boston Consulting Group (BCG) para las unidades estratégicas de negocios de la empresa, elaboración propia.

De esta forma, se clasifican las unidades estratégicas de negocio según los cuadrantes que ocupan en:

1. Productos estrella: Alta participación de mercado y alto crecimiento. Para el caso de la empresa, aparentemente no existen.
2. Productos interrogantes: De alta tasa de crecimiento y baja participación de mercado. En este cuadrante visualizamos los mercados no explorados por la empresa, estas unidades estratégicas de negocios involucran un alto riesgo, dado que no es menor la inversión necesaria para conseguir los profesionales para su adjudicación.
3. Productos perros: Corresponden a las unidades estratégicas de negocios que poseen un alto crecimiento y una baja participación de mercado. En este cuadrante encontramos a los proyectos de CONADI, donde la alta competencia ha significado una cuota de mercado baja y el crecimiento del mercado es aparentemente bajo, dado que difícilmente se innova con nuevos proyectos. Frente a una amplia competencia, los costos de los proyectos son elevados y los presupuestos cada vez más ajustados, toda vez, que el mandante puede aumentar la cantidad de productos que requiere o reducir el presupuesto de los proyectos.
4. Productos vaca: Son aquellos en los que se cuenta con una alta participación de mercado y su crecimiento es bajo. Dada la alta participación en los proyectos de FOSIS, se cuenta con sinergias que permiten aumentar la rentabilidad. Sin embargo, se está al límite de la capacidad operativa de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos. Los proyectos, además, en la medida que los presupuestos estén correctamente realizados, poseen rentabilidades estables. Lamentablemente, el crecimiento de estos proyectos es bajo, salvo excepciones como las inversiones del gobierno regional, que traspasa dineros a otras instituciones, para que ellas las ejecuten.

El ciclo de vida de los productos de la matriz BCG, establece un proceso secuencial en el cual los productos “vaca”, altamente rentables, financian los nuevos productos “interrogante” para que estos eventualmente se transformen en productos “estrella”. Luego los productos

“estrella” se transforman en “vaca”, en la medida que los mercados dejan de crecer, los productos “vaca” que financiaron los “interrogante” se transforman en productos “perro”. Finalmente, el destino de los productos “perro” es la extinción del producto, toda vez que su rentabilidad va en deterioro.

Este ciclo de vida sugiere la utilización de las utilidades esperadas, en el corto plazo, en el lanzamiento de nuevos productos, es decir, la postulación en nuevos mercados. Estrategia que es factible con la operación actual, sin embargo, la utilización de la capacidad operativa, limitada, de la empresa puede suponer que se deban abandonar prematuramente estos productos “vaca”, por lo que su implementación no es inocua y posiblemente implique en el mediano plazo acelerar el deterioro de los productos “vaca” hacia productos “perro”.

Ubicando las unidades estratégicas de negocio en sus respectivos cuadrantes, podemos elaborar estrategias acordes.

1. Estrategia ofensiva: Se plantea una estrategia que vaya a los nuevos mercados, utilizando los recursos de capital de trabajo para financiar garantías y el diseño de los proyectos, a la vez se debe invertir en reclutamiento de recursos humanos, previo a la aparición de las licitaciones, es decir, anticiparlas.
2. Estrategia de sostenimiento: Se fortalece la posición de los proyectos FOSIS, invirtiendo en equipos con mayor experiencia.

3.3. Nueva estrategia:

Producto del análisis anterior, se ha determinado un cuantioso número de movimientos tácticos y estratégicos que apuntan al cumplimiento de los objetivos establecidos. Destacamos de la matriz CAME, las estrategias ofensivas, de la matriz de ANSOFF la estrategia de diversificación y de la matriz BCG, la utilización del ciclo de vida de los productos en una estrategia ofensiva. Todas estas estrategias convergen en dos puntos clave, el mercado y los recursos humanos. Por lo tanto, plantearemos una estrategia que involucre a ambos.

Se establece que Amtawi, es una empresa consultora siendo su modelo de negocio la ejecución de proyectos públicos, cumpliendo con las exigencias de estos en términos de alcance, tiempo, costo y calidad para obtener su máximo valor económico. La empresa

licitará con propuestas técnicas sólidas y recursos humanos diversos y de calidad, en múltiples servicios públicos. La empresa en el largo plazo será un participante protagonista de la zona norte, logrando un crecimiento sostenido y la estabilidad de la operación.

La empresa pretende lograr el crecimiento y estabilidad, mediante la expansión de su mercado objetivo, invirtiendo en el corto plazo en un equipo de diseño de proyectos multidisciplinario que permita la adjudicación de nuevos proyectos. En el mediano plazo, consolidará este equipo de diseño y lo fidelizará, también se focalizará en crecer a un ritmo sostenido, realizando inversiones prudentes, que permitan incrementar su capacidad operativa.

3.4. Plan de acción

Materializaremos la estrategia en 2 etapas.

3.4.1. Primera etapa: Divergencia

Se debe realizar una inversión en recursos que incrementen las posibilidades de adjudicar proyectos, el equipo actual según el análisis VRIO es una fuente de ventaja competitiva sustentable. Por lo que se utilizara este recurso para explotar los productos tipo VACA, de la matriz BCG, y maximizar su utilidad. De la misma forma, este equipo paulatinamente debe abandonar los productos PERRO, toda vez, que cada vez involucran rentabilidades más pequeñas y grandes esfuerzos para su adjudicación.

Con los recursos obtenidos de la ejecución de los proyectos tradicionales, especialmente los de FOSIS, producto VACA, se deberá invertir en un equipo de diseño de proyectos que permita la expansión a los nuevos mercados, ya identificados en el análisis de mercado objetivo, estas unidades estratégicas de negocios corresponden a:

1. Proyectos de desarrollo productivo de mayor tamaño como CORFO y SERCOTEC.
2. Proyectos de estudios del gobierno regional y la municipalidad.
3. Proyectos de urbanización, diseño de arquitectura y participación ciudadana del MINVU y MOP.

Las cuales motivan al reclutamiento de un profesional, de perfil comercial, con experiencia como agente operador del SERCOTEC o CORFO, un arquitecto con experiencia en diseño de arquitectura o urbanización, finalmente, dependiendo del estudio, un especialista en políticas

públicas o estudios territoriales. Será labor de la gerencia, reclutar a estos profesionales mediante canales convencionales, secuestrarlos de la competencia o formarlos. Estos profesionales serán remunerados inicialmente por proyecto diseñado, incentivando la adjudicación del proyecto con un bono por adjudicación.

Existirá un profesional a tiempo completo, dedicado a labores de búsqueda constante de nuevos proyectos y a las gestiones necesarias para la habilitación de la empresa para concursar en nuevos proyectos, desde requisitos administrativos a los recursos necesarios para su ejecución, de esta forma, anticipar licitaciones que son regulares. Se recomienda un profesional del área de ingeniería o administración de empresas, idealmente formado en la misma empresa.

Se invertirá en el reclutamiento de nuevos recursos humanos, para postular a estas nuevas unidades estratégicas de negocio.

3.4.2.Segunda etapa: Consolidación.

En el mediano plazo, se tomarán medidas que permitan cementar lo logrado en la primera etapa, esto requiere fidelizar al equipo de diseño de proyectos y no detener la expansión de mercados.

Primero se discriminará dentro del equipo de proyectos, aquellos trabajadores que, por su desempeño y capacidades, son esenciales. A estos trabajadores se les ofrecerá un contrato de trabajo indefinido con un monto que les permita, parcialmente, sobrellevar los periodos sin proyecto, sumado a todos los beneficios que implica trabajar bajo contrato. Además, serán un recurso humano prioritario al momento de seleccionar profesionales para la ejecución de proyectos.

La expansión del mercado se cementa con el crecimiento geográfico de las operaciones, se reactivará la sede de Iquique, permitiendo sinergia entre los trabajadores de la región de Arica y Parinacota y los de la región de Tarapacá. También, el aumento de la capacidad de ejecución de proyectos.

3.5. Resultados esperados

3.5.1.Adversos

El plan de acción presentado, sin lugar a dudas, poseen un costo en múltiples dimensiones de la empresa, que debe ser considerado al momento de ejecutarlo.

En el corto plazo los costos variables se verán incrementados, cada vez que se postule o adjudiquen nuevos proyectos, dado que se deberá hacer una inversión superior para adjudicarlos, esto reduce la rentabilidad del proyecto. Aumentarán los costos de reclutamiento, ya que estos exigen una realización por proyecto, cada vez que se pretenda postular a uno nuevo. Como los recursos humanos, que se postulan en las propuestas, deben estar disponibles para trabajar en el proyecto, su reclutamiento debe ser contemporáneo. El pago del diseño de proyectos y bonos por adjudicarlos representa el costo más significativo. La evaluación económica de la viabilidad del proyecto debe incluir estos costos variables, tal como se consideran los costos de garantías, lo cual implicara que se marginen proyectos de menor tamaño, dado que el costo de diseñarlos puede reducir su utilidad al grado de no superar el costo de oportunidad de ejecutar ese proyecto por sobre otros.

En el mediano plazo, financieramente, los costos fijos se verán aumentados, toda vez que mantener los trabajadores clave del equipo de desarrollo de proyectos se hará mediante contrato indefinido. Además, la expansión geográfica de la empresa exigirá el financiamiento de personal a permanencia en las locaciones y arriendos de oficina. El incremento de lo ejecutado conlleva el aumento del capital de trabajo, toda vez que no todos los proyectos se anticipan y cuando se anticipan exigen garantías de anticipo de costo significativo. El crecimiento de la empresa también conlleva el aumento de costos indirectos, como beneficios para sus trabajadores, necesidad de modernización de la gestión, pago de mayores impuestos, nuevas áreas de la empresa.

3.5.2. Positivos:

Se espera que el ejercicio del plan de acción responda a los objetivos planteados en la nueva estrategia. Esto es, la reducción de la variabilidad de la ejecución y el crecimiento de lo ejecutado.

Las acciones de esta estrategia, ofensiva, divergente y que considera el ciclo de vida de los proyectos, conllevaran un aumento del mercado objetivo, es decir, una mayor cantidad de postulaciones a licitaciones, lo que aumenta las probabilidades de adjudicar y por ende reduce la variabilidad.

Como los mercados seleccionados son de tamaño considerable, son similares a los proyectos que la empresa ya ha ejecutado y estables en el tiempo, se espera que exista una cuota de mercado que admita el crecimiento de 20% propuesto.

4. Conclusiones

Ejecutada la metodología propuesta, se puede concluir que el diagnóstico, cumple su objetivo, al caracterizar la situación actual de la empresa en las dimensiones que son atingentes a los objetivos iniciales del estudio. Identifica igualmente la “estrategia” vigente.

La industria y el mercado presenta características adversas y positivas. Positivamente, se prevé que la inversión pública incremente, como ya lo ha estado haciendo, lo cual se manifiesta en mayor cantidad de proyectos o aumento de los que ya son recurrentes. La pobreza y el desempleo se encuentran al alza, factores relevantes para determinar la intensidad de los proyectos de desarrollo productivo que la empresa actualmente ejecuta. Negativamente, se identifica un mercado altamente competitivo con un riesgo de entrada de nuevos competidores alto y un poder monopsónico de los clientes. El crecimiento del mercado es lento, ya que es reciente el término de la política de austeridad del gobierno, gatillada por los altos niveles de deuda, y el crecimiento del país es moderado. Se puede inferir, que para caracterizar el mercado y la industria como beneficiosos, el crecimiento de este debe ser capaz de superar el crecimiento de los nuevos competidores. Situación que es contraria a lo que ocurre actualmente.

El mercado objetivo se reformula basándose en variables de segmentación que permiten discriminar efectivamente los clientes del mercado público, reduciendo el espectro basándose en un modelo anidado que fue acotando el mercado objetivo, reduciéndolo en la medida que se volvían más complejas las variables de segmentación. Se vislumbra de esta forma la oportunidad de expandirse a nuevos mercados, accesibles a la empresa y afines a la ejecución actual. Es posible realizar una segmentación más profunda, la cual involucra un esfuerzo adicional intenso, dado que el modelo lo admite, pero a costa de información altamente compleja y difícil de obtener. No se pretende reducir más el espectro clientes, dado los objetivos originales planteados, de estabilidad y crecimiento, que pueden requerir un mercado mayor al actual. La factibilidad de la estrategia propuesta requiere que esta oportunidad exista y sea correctamente determinada.

El control y administración de la empresa, es una restricción relevante del crecimiento de esta, por lo que se debe considerar su expansión fuera de los ámbitos de la familia de los propietarios. Aumentar la cantidad de cargos es parte de la política de recursos humanos que debe mutar en la medida que se logre el crecimiento.

Los recursos financieros de la empresa son líquidos, lo cual deja constancia de ejercicios pasados con utilidad. Dado su tamaño, son significativos al momento de habilitar la operación sin necesidad de incurrir en créditos y admitir el financiamiento de garantías de gran tamaño. No es posible, dada la falta de pulcritud en la contabilización de los gastos, establecer rentabilidades o utilidades con precisión. Es una fuente de ventaja comparativa, que puede ser utilizada para el desarrollo de una estrategia que involucre nuevas inversiones.

El resultado clave del diagnóstico es que no existe una estrategia actual, sino una adaptación de las acciones de la empresa hacia objetivos poco claros. Con base en las acciones de la empresa, se puede establecer que actualmente obedece a una estrategia de penetración de carácter defensivo y que considera las condiciones del mercado como estáticas. Se pretende maximizar lo ejecutado siendo selectivo en los proyectos de gran tamaño, sin embargo, la problemática del desorden financiero implica que no se sabe si aquellos proyectos más pequeños son más o menos rentables. Se sabe y acepta que la industria es de alto riesgo. Se actúa siguiendo el objetivo de maximizar la rentabilidad de los proyectos ejecutados, pero esto no es lograble dado que no existe una medición precisa de lo que es la rentabilidad de cada proyecto, solo un valor teórico, diseñado en etapas tempranas del diseño del proyecto, no verificado post la ejecución y sin duda reducido por problemas en la ejecución, ya sea de alcance solicitado, plazos establecidos o calidad de los productos finales.

La estrategia actual, finalmente, no es compatible al escenario actual, en el cual existe una amenaza de nuevos competidores que ya ha dañado la rentabilidad teórica del mercado, toda vez que se deben realizar presupuestos más ajustados para lograr la adjudicación, ya que es un factor de evaluación. Tratar de fortalecer la situación competitiva actual, cada vez se ha vuelto más difícil y el crecimiento de lo adjudicado va de la mano del incremento de productos de los proyectos, por lo que la rentabilidad de estos debería decrecer. Se vuelve contraproducente, defender un mercado que está en deterioro con el fin de aumentar la rentabilidad. La adjudicación a la vez se vuelve más inestable, al ir, paulatinamente, perdiendo las ventajas comparativas que se poseen. Penetrar este mercado, imperativamente, representa esfuerzos adicionales en el diseño de proyectos y posiblemente contar con una cantidad de profesionales que son escasos en el mercado.

Lo anterior permitió identificar tres problemáticas relevantes, de la situación actual, la saturación del mercado, la retención del mercado y la falta de control financiero. La propuesta final abarca solo una de las problemáticas detectadas, aquella de mayor criticidad, la

inminente saturación del mercado actual y responde parcial y momentáneamente a la problemática de recursos humanos, desde un ámbito solo financiero.

Se debe señalar que las tres problemáticas detectadas, deben ser abordadas para el logro de los objetivos iniciales. Sin un mercado lo suficientemente amplio, la empresa se encuentra condenada a operar en una situación adversa. La retención del recurso humano clave es un componente importante de la capacidad competitiva de la empresa y, por ende, está ligada a la adjudicación de los mercados actuales y de los futuros. Las finanzas de la empresa delimitan el alcance de la inversión a realizar para lograr la solución a las otras dos problemáticas y, más aún, determinan si la estrategia plasmada, fue exitosa o no, no es recomendable seguir una estrategia, que, por lograr estabilidad y crecimiento, reduzca la utilidad y rentabilidad al punto de anular lo ganado, se producen esfuerzos adicionales no justificados.

Se plantean los objetivos originales que motivaron el estudio, los cuales se consideran compatibles con el diagnóstico de la situación actual y responder a las 3 problemáticas detectadas. Estos son, la estabilidad de la operación y el crecimiento sostenido. La estabilidad de la operación responde a la problemática del recurso humano y es un producto de haber tratado con la saturación del mercado, el crecimiento es un factor que se debe medir y evaluar basándose en el control financiero confiable y puede ser producto de una ampliación del mercado objetivo. Se declara entonces, que los objetivos originales tienen un propósito claro, la confrontación de las condiciones adversas del mercado y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

El estudio de la matriz CAME da respuesta a los componentes del FODA y genera movimientos estratégicos múltiples, según los componentes que son seleccionados, se opta por abordar estrategias que pretendan explotar las oportunidades y aprovechar las fortalezas, principalmente por los objetivos definidos y las condiciones del mercado que apuntan a la expansión del mercado. La matriz de Ansoff permite evaluar la posible explotación de los nuevos mercados detectados, caracterizados en unidades estratégicas de negocios, evaluando los movimientos actuales y determinando, basándose en los riesgos de la operación, que es más riesgoso exponerse a una saturación del mercado, que explorar nuevos mercados. Minimizar el riesgo es un paso natural hacia la reducción de la variabilidad y, por ende, se consideran estrategias de diversificación en lugar de aquellas que penetran el mercado. Lamentablemente, ambas matrices carecen de un análisis temporal de las condiciones del

mercado, por lo que se opta por integrar la matriz BCG al análisis. La matriz BCG logra caracterizar el estado actual de las unidades estratégicas de negocios y prevé el futuro de estas basándose en la categorización actual. Se identifican las unidades actuales como vacas y perros, y se concluye que migrar a nuevos mercados, involucra el abandono de las unidades perro, la explotación de las unidades vacas y el financiamiento de unidades interrogantes. La integración de estas tres matrices comulga en torno a dos componentes. Los recursos humanos y la expansión del mercado.

Concluido el análisis de estas cuatro matrices, la estrategia propuesta se centra en la expansión del mercado objetivo, no solo mediante la participación en este, sino a través de la explotación de aquel recurso que se determinó fuente de ventaja competitiva sustentable, el recurso humano, más específicamente el equipo de diseño de proyectos. Se hace una declaración de visión y misión de la empresa, y se proponen medidas para en el corto plazo incrementar el mercado objetivo mediante el financiamiento de un equipo de diseño de proyectos de mayor tamaño y en el mediano plazo lograr afianzar este recurso, mitigando el riesgo de su fuga, y lograr el crecimiento sostenido mediante inversiones prudentes.

La estrategia seleccionada, como se vio en el análisis de resultados del plan de acción, causará efectos adversos y positivos, la predominancia de estos aspectos establecerá finalmente el resultado de esta. Las rentabilidades y utilidades se verán afectadas, producto de un aumento de los costos, tanto fijos y variables, pero a cambio se puede obtener el logro de los objetivos propuestos, es decir, la reducción de la variabilidad y el crecimiento sostenido. Es una realidad de la industria la presencia de riesgo en la operación, después de todo, no se puede garantizar la adjudicación de los proyectos. Sin embargo, diversificar e invertir en la penetración de estos nuevos mercados amplía las posibilidades de lograr un mínimo de adjudicación en el tiempo. Toda estrategia no está libre de riesgos, pero como se ha reiterado, es un riesgo mayor mantenerse en la situación actual. Existen factores que dificultaran el logro de los objetivos, como son las curvas de aprendizajes, barreras de entrada, el requisito de experiencia. Existirá una resistencia de los competidores de los nuevos mercados, donde es posible la empresa se encuentre con competidores de mayor tamaño, con mayor disposición de recursos, tanto en intensidad como en calidad, que puedan tolerar rentabilidades menores, posean costos inferiores por economías de escala, etc. No es posible determinar esta competitividad sin entrar a dichos mercados y observar las reacciones de la competencia.

La estrategia propuesta, establece claramente un trade-off, este corresponde a transar rentabilidades inferiores frente a un aumento de la adjudicación y reducción de los riesgos de

mercado. Evaluar esta situación requiere, como se indicó anteriormente, de la solución de la falta de control financiero, estos son, fijar nuevos objetivos, por lo que se concluye que la estrategia más adecuada para la empresa debe ser dinámica, reorientada en la medida que se consigue información concreta del desempeño de los nuevos mercados, la calidad de los recursos humanos y la disponibilidad de nuevos recursos financieros. Es posible también, que se presenten retornos decrecientes de escala, donde incrementar la ejecución reduzca la rentabilidad, en este caso se debe evaluar cuanto crecimiento es recomendable.

Se debe señalar que, a pesar del diagnóstico y las características de la estrategia, ofensiva, de diversificación y centrada en el ciclo de vida de los productos. La estrategia alternativa de conservar el mercado actual y afianzarlo obedece una estrategia defensiva. Esta estrategia pretende comprometer los recursos en conservar aquello que ya se tiene y combatir el acceso de nuevos competidores a través de calidad y mejores recursos humanos. Esta estrategia sería factible y adecuada, si se considera un enfoque estático, la realidad de las unidades estratégicas de negocios actuales, es que se encuentran en una etapa de madurez tendiente al declive de sus rentabilidades. Frente a la incertidumbre inherente a la industria, mantener este enfoque estático puede significar la pérdida de recurso humano valiosos, el cual se determinó como fuente de ventaja competitiva sustentable. He ahí la categorización de riesgo superior de la estrategia. Es poco lo que el mercado puede crecer, por lo que la variabilidad sigue siendo un factor de alto impacto no contrarrestado y las posibilidades de perder los recursos clave no son mitigadas. Las rentabilidades decrecientes desincentivan la inversión y aumentan la sensibilidad al riesgo de no adjudicar, toda vez que se contara con recursos financieros menores.

Finalmente, no se consideró en el estudio a los privados o a organizaciones internacionales como posibles clientes, dichos mercados, en el contexto de los proyectos sociales, son pequeños, pero existen, y constituyen una unidad estratégica de negocios adicional. Tampoco se abordó el aspecto de la estrategia corporativa de la empresa, donde es posible establecer alianzas con proveedores de proyectos más grandes, que involucren aspectos que la empresa puede ejecutar, como participación ciudadana y estudios. La absorción de competidores de menor tamaño o la creación de uniones temporales de proveedores, las cuales permiten que la empresa postule a proyectos de mayor tamaño, complementando las características de la empresa.

5. Bibliografía:

1. Chilecompra. (2022). *Cuenta pública Chilecompra 2021*. Recogido el 17 de agosto del 2023, desde <https://www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2022/05/Cuenta-Publica-ChileCompra-2021.pdf>.
2. Sofica, A., & Cosma, S. (2018). *Extended Marketing Mix (7Ps) and HRM Recruiting. How to Sell a Job*. (PDF) Extended Marketing Mix (7Ps) and HRM Recruiting. How to Sell a Job | Smaranda Cosma - Academia.edu. Recogido el 21 de agosto 2023, desde https://www.academia.edu/63398511/Extended_Marketing_Mix_7Ps_and_HRM_Recruiting_How_to_Sell_a_Job.
3. Shapiro, B. P. (1984). *How to segment industrial Markets*. *Harvard Business Review*. Recogido el 21 de agosto de 2023, desde <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>.
4. Sistema Nacional de Inversiones. (2022). Informe anual 2021. En *Sistema Nacional De Inversiones*. Recogido el 21 de agosto de 2023, desde https://sni.gob.cl/storage/docs/Informe_Anual_2021_07Jul22.pdf.

6. ANEXOS:

6.1. ANEXO 1: Tabla de clasificación de instituciones públicas, en negrillas las partidas presupuestarias.

CAPÍTULO	PRESUPUESTOS RELEVANTES			Total	CLASIFICACIÓN	ALCANCE
	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL			
PODER JUDICIAL	\$40.877.226	\$8.398.691		\$49.275.917		
ACADEMIA JUDICIAL		\$1.929.780		\$1.929.780	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	\$40.877.226	\$6.468.911		\$47.346.137	PEQUEÑA	NACIONAL
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	\$873.572.616	\$326.641.252	\$806.827.360	\$2.007.041.228		
CARABINEROS DE CHILE	\$35.491.930	\$1.016.593	\$-	\$36.508.523	PEQUEÑA	NACIONAL
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE ANTOFAGASTA	\$55.539.505	\$5.054.975	\$20.897.390	\$81.491.870	MEDIANA	REGIÓN DE ANTOFAGASTA
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	\$30.792.063	\$2.505.658	\$2.590.474	\$35.888.195	PEQUEÑA	REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE ATACAMA	\$49.594.122	\$4.573.596	\$14.183.629	\$68.351.347	MEDIANA	REGIÓN DE ATACAMA
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	\$42.725.793	\$6.331.498	\$9.515.625	\$58.572.916	MEDIANA	REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO

GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE COQUIMBO	\$40.872.537	\$6.485.325	\$20.231.563	\$67.589.425	MEDIANA	REGIÓN DE COQUIMBO
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	\$111.031.544	\$6.754.400	\$12.845.493	\$130.631.437	MEDIANA	REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE LOS LAGOS	\$56.652.651	\$9.456.791	\$15.233.942	\$81.343.384	MEDIANA	REGIÓN DE LOS LAGOS
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE LOS RÍOS	\$31.320.762	\$4.614.658	\$15.824.668	\$51.760.088	MEDIANA	REGIÓN DE LOS RÍOS
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	\$49.978.846	\$3.288.918	\$8.787.911	\$62.055.675	MEDIANA	REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE ÑUBLE	\$40.820.221	\$3.275.689	\$7.968.566	\$52.064.476	MEDIANA	REGIÓN DE ÑUBLE
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE TARAPACÁ	\$26.230.500	\$3.393.720	\$16.924.313	\$46.548.533	PEQUEÑA	REGIÓN DE TARAPACÁ
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE VALPARAÍSO	\$57.190.329	\$5.911.160	\$17.515.931	\$80.617.420	MEDIANA	REGIÓN DE VALPARAÍSO
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DEL BIOBÍO	\$53.587.829	\$6.075.093	\$25.460.256	\$85.123.178	MEDIANA	REGIÓN DEL BIOBÍO
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	\$32.623.276	\$4.999.689	\$33.612.563	\$71.235.528	MEDIANA	REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DEL MAULE	\$50.173.861	\$6.359.567	\$26.595.377	\$83.128.805	MEDIANA	REGIÓN DEL MAULE
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO	\$83.498.860	\$9.006.697	\$28.489.736	\$120.995.293	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA		\$3.394.558		\$3.394.558	MICRO	NACIONAL

POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE	\$20.579.199	\$1.022.500		\$21.601.699	PEQUEÑA	NACIONAL
SERVICIO DE GOBIERNO INTERIOR	\$4.868.788	\$10.671.073	\$15.842.361	\$31.382.222	PEQUEÑA	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL PARA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL		\$61.975.157		\$61.975.157	MEDIANA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO		\$77.128.149	\$491.150.902	\$568.279.051	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE PREVENCIÓN DEL DELITO		\$29.618.175		\$29.618.175	PEQUEÑA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DEL INTERIOR		\$53.727.613	\$23.156.660	\$76.884.273	MEDIANA	NACIONAL
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	\$113.475	\$22.503.207	\$192	\$22.616.874		
AGENCIA CHILENA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO		\$3.782.177		\$3.782.177	MICRO	INTERNACIONAL
DIRECCIÓN DE FRONTERAS Y LÍMITES DEL ESTADO		\$3.423.176		\$3.423.176	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES		\$10.668.342		\$10.668.342	PEQUEÑA	NACIONAL
INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO		\$2.840.782		\$2.840.782	MICRO	REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA
SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN	\$113.475	\$1.430.884		\$1.544.359	MICRO	INTERNACIONAL

GENERAL Y SERVICIO EXTERIOR						
SUBSECRETARÍA DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES		\$357.846	\$192	\$358.038	MICRO	INTERNACIONAL
MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	\$1.048.457	\$387.301.625	\$5.984.711	\$394.334.793		
AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA		\$264.213		\$264.213	MICRO	NACIONAL
COMITÉ INNOVA CHILE		\$28.233.239		\$28.233.239	PEQUEÑA	NACIONAL
CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN	\$1.048.457	\$196.263.465	\$1.568.403	\$198.880.325	MEDIANA	NACIONAL
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS		\$11.604.678		\$11.604.678	PEQUEÑA	NACIONAL
INSTITUTO NACIONAL DESARROLLO SUSTENTABLE PESCA ARTESANAL Y ACUICULTURA		\$9.464.931	\$4.416.308	\$13.881.239	PEQUEÑA	NACIONAL
SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA		\$42.218.818		\$42.218.818	PEQUEÑA	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA		\$59.226		\$59.226	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE TURISMO	\$-	\$9.973.189		\$9.973.189	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR		\$879.849		\$879.849	MICRO	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y		\$61.161.412		\$61.161.412	MEDIANA	REGIÓN METROPOLIT

EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO						ANA DE SANTIAGO
SUBSECRETARÍA DE PESCA Y ACUICULTURA		\$24.244.580		\$24.244.580	PEQUEÑA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE TURISMO		\$1.696.693		\$1.696.693	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SUPERINTENDENCIA DE INSOLVENCIA Y REEMPREDIMIENTO		\$1.237.332		\$1.237.332	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DE HACIENDA	\$669.234	\$18.072.269	\$281.208	\$19.022.711		
COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO		\$194.719		\$194.719	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO		\$352.347		\$352.347	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA		\$589.830		\$589.830	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS		\$177.628		\$177.628	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN GENERAL		\$16.640.889		\$16.640.889	PEQUEÑA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS	\$669.234	\$111.759		\$780.993	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS	\$-	\$-	\$281.208	\$281.208	MICRO	NACIONAL
UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO		\$5.097		\$5.097	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN	\$80.962.748	\$10.157.603.169	\$376.866.798	\$10.615.432.715		
AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN		\$14.275.778		\$14.275.778	PEQUEÑA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN		\$12.962		\$12.962	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA		\$169.817.918	\$169.251.598	\$339.069.516	GRANDE	NACIONAL
JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS	\$1.932.028	\$1.006.438.560	\$36.303.068	\$1.044.673.656	GRANDE	NACIONAL
JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	\$55.873.305	\$237.390.271	\$15.823.000	\$309.086.576	GRANDE	NACIONAL
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN ANDALIÉN SUR	\$1.770.553	\$10		\$1.770.563	MICRO	REGIÓN DEL BIOBÍO
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN ATACAMA	\$1.481.649	\$10		\$1.481.659	MICRO	REGIÓN DE ATACAMA
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN BARRANCAS	\$2.014.621	\$10		\$2.014.631	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN CHINCHORRO	\$4.198.519	\$10		\$4.198.529	MICRO	REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN COLCHAGUA	\$648.655	\$10		\$648.665	MICRO	REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN COSTA ARAUCANÍA	\$1.549.177	\$10		\$1.549.187	MICRO	REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN GABRIELA MISTRAL	\$2.836.022	\$10		\$2.836.032	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN HUASCO	\$2.723.168	\$10		\$2.723.178	MICRO	REGIÓN DE ATACAMA
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN LLANQUIHUE	\$1.481.649	\$10		\$1.481.659	MICRO	REGIÓN DE LOS LAGOS
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PUERTO CORDILLERA	\$2.135.395	\$10		\$2.135.405	MICRO	REGIÓN DE COQUIMBO
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN VALPARAÍSO	\$1.481.649	\$10		\$1.481.659	MICRO	REGIÓN DE VALPARAÍSO
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN	\$836.358	\$6.509.040.124	\$78.071.532	\$6.587.948.014	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARVULARIA		\$319.212.263	\$13.412.467	\$332.624.730	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR		\$1.901.415.183	\$64.005.133	\$1.965.420.316	GRANDE	NACIONAL
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS	\$75.267.221	\$364.723.305		\$439.990.526		
DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA	\$223.372	\$25.884.172		\$26.107.544	PEQUEÑA	NACIONAL
GENDARMERÍA DE CHILE	\$525.068	\$7.223.356		\$7.748.424	MICRO	NACIONAL
SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	\$73.925.110	\$71.911.899		\$145.837.009	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN	\$355.684	\$520.157		\$875.841	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE MENORES	\$237.987	\$257.550.308		\$257.788.295	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS		\$1.633.413		\$1.633.413	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	\$5.434.492	\$22.822.643	\$48.296.121	\$76.553.256		

ARMADA DE CHILE		\$4.393.029	\$-	\$4.393.029	MICRO	NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL		\$1.817.644	\$48.296.121	\$50.113.765	MEDIANA	NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE MOVILIZACIÓN NACIONAL		\$3.318.739		\$3.318.739	MICRO	NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DEL TERRITORIO MARÍTIMO	\$5.434.492	\$805.779	\$-	\$6.240.271	MICRO	NACIONAL
EJÉRCITO DE CHILE		\$3.338.172		\$3.338.172	MICRO	NACIONAL
ESTADO MAYOR CONJUNTO		\$6.014.521	\$-	\$6.014.521	MICRO	REGIÓN METROPOLIT ANA DE SANTIAGO
FUERZA AÉREA DE CHILE		\$2.399.501	\$-	\$2.399.501	MICRO	NACIONAL
INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR		\$24.044		\$24.044	MICRO	REGIÓN METROPOLIT ANA DE SANTIAGO
ORGANISMOS DE INDUSTRIA MILITAR		\$9.500		\$9.500	MICRO	NACIONAL
SERVICIO HIDROGRÁFICO Y OCEANOGRÁFICO DE LA ARMADA DE CHILE		\$22.000		\$22.000	MICRO	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE DEFENSA		\$68.636		\$68.636	MICRO	REGIÓN METROPOLIT ANA DE SANTIAGO
SUBSECRETARÍA PARA LAS FUERZAS ARMADAS		\$611.078		\$611.078	MICRO	REGIÓN METROPOLIT ANA DE SANTIAGO
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	\$1.966.413.591	\$1.789.027	\$393.501.528	\$2.361.704.146		
DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS	\$5.224.853	\$138.465		\$5.363.318	MICRO	NACIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE CONCESIONES DE OBRAS PÚBLICAS	\$307.696.463	\$723.052	\$393.501.528	\$701.921.043	GRANDE	NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS	\$1.653.255.461	\$927.510		\$1.654.182.971	GRANDE	NACIONAL
INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA	\$134.564			\$134.564	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS	\$102.250			\$102.250	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DE AGRICULTURA	\$3.353.507	\$161.586.436	\$149.051.540	\$313.991.483		
COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO	\$3.353.507	\$1.964.428	\$69.753.212	\$75.071.147	MEDIANA	NACIONAL
CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL	\$-	\$846.864	\$1.631.355	\$2.478.219	MICRO	NACIONAL
INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO		\$84.078.104	\$77.360.277	\$161.438.381	MEDIANA	NACIONAL
OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS		\$12.830.746		\$12.830.746	PEQUEÑA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO		\$7.557.489	\$306.696	\$7.864.185	MICRO	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA		\$54.308.805		\$54.308.805	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES		\$1.680.993	\$13.308.643	\$14.989.636		
SUBSECRETARÍA DE BIENES NACIONALES		\$1.680.993	\$13.308.643	\$14.989.636	PEQUEÑA	NACIONAL
MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL		\$1.507.007.009		\$1.507.007.009		

CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL		\$143.797.586		\$143.797.586	MEDIANA	NACIONAL
DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE		\$67.828.739		\$67.828.739	MEDIANA	NACIONAL
DIRECCIÓN DEL TRABAJO		\$3.750		\$3.750	MICRO	NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO		\$2.593		\$2.593	MICRO	NACIONAL
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL		\$1.104.319.372		\$1.104.319.372	GRANDE	NACIONAL
INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL		\$6.135.129		\$6.135.129	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO		\$154.252.863		\$154.252.863	MEDIANA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE PREVISIÓN SOCIAL		\$1.709.251		\$1.709.251	MICRO	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO		\$24.139.368		\$24.139.368	PEQUEÑA	NACIONAL
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES		\$4.815.358		\$4.815.358	MICRO	NACIONAL
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL		\$3.000		\$3.000	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DE SALUD	\$654.779.916	\$17.422.721.922	\$128.734.182	\$18.206.236.020		
FONDO NACIONAL DE SALUD		\$15.248.678.111		\$15.248.678.111	GRANDE	NACIONAL
INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA DE CHILE	\$800.605	\$1		\$800.606	MICRO	NACIONAL
PROGRAMA CONTINGENCIAS OPERACIONALES		\$157.153.193		\$157.153.193	MEDIANA	NACIONAL

SERVICIO DE SALUD ACONCAGUA	\$-	\$25.522.345		\$25.522.345	PEQUEÑA	REGIÓN DE VALPARAÍSO
SERVICIO DE SALUD ANTOFAGASTA	\$-	\$49.171.618		\$49.171.618	PEQUEÑA	REGIÓN DE ANTOFAGASTA
SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE	\$-	\$28.610.298		\$28.610.298	PEQUEÑA	REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA SUR	\$-	\$101.093.606		\$101.093.606	MEDIANA	REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
SERVICIO DE SALUD ARAUCO	\$-	\$17.445.394		\$17.445.394	PEQUEÑA	REGIÓN DEL BIOBÍO
SERVICIO DE SALUD ARICA	\$-	\$25.514.089		\$25.514.089	PEQUEÑA	REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
SERVICIO DE SALUD ATACAMA	\$-	\$33.306.120		\$33.306.120	PEQUEÑA	REGIÓN DE ATACAMA
SERVICIO DE SALUD AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	\$-	\$6.631		\$6.631	MICRO	REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO
SERVICIO DE SALUD BÍO-BÍO	\$-	\$50.433.392		\$50.433.392	MEDIANA	REGIÓN DEL BIOBÍO
SERVICIO DE SALUD CHILOÉ	\$-	\$34.544.812		\$34.544.812	PEQUEÑA	REGIÓN DE LOS LAGOS
SERVICIO DE SALUD CONCEPCIÓN	\$-	\$62.381.717		\$62.381.717	MEDIANA	REGIÓN DEL BIOBÍO
SERVICIO DE SALUD COQUIMBO	\$-	\$89.804.073		\$89.804.073	MEDIANA	REGIÓN DE COQUIMBO
SERVICIO DE SALUD DEL RELONCAVÍ	\$-	\$49.083.280		\$49.083.280	PEQUEÑA	REGIÓN DE LOS LAGOS
SERVICIO DE SALUD IQUIQUE	\$-	\$40.690.019		\$40.690.019	PEQUEÑA	REGIÓN DE TARAPACÁ
SERVICIO DE SALUD LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	\$-	\$101.533.722		\$101.533.722	MEDIANA	REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS

SERVICIO DE SALUD MAGALLANES	\$-	\$18.712.062		\$18.712.062	PEQUEÑA	REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA
SERVICIO DE SALUD MAULE	\$-	\$140.411.014		\$140.411.014	MEDIANA	REGIÓN DEL MAULE
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO CENTRAL	\$-	\$35.334.215		\$35.334.215	PEQUEÑA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO NORTE	\$-	\$86.222.793		\$86.222.793	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO OCCIDENTE	\$-	\$141.130.958		\$141.130.958	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO ORIENTE	\$-	\$77.498.525		\$77.498.525	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR	\$-	\$136.686.624		\$136.686.624	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR-ORIENTE	\$-	\$136.725.524		\$136.725.524	MEDIANA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVICIO DE SALUD ÑUBLE	\$-	\$57.626.677		\$57.626.677	MEDIANA	REGIÓN DE ÑUBLE
SERVICIO DE SALUD OSORNO	\$-	\$31.768.882		\$31.768.882	PEQUEÑA	REGIÓN DE LOS LAGOS
SERVICIO DE SALUD TALCAHUANO	\$-	\$45.752.145		\$45.752.145	PEQUEÑA	REGIÓN DEL BIOBÍO
SERVICIO DE SALUD VALDIVIA	\$-	\$52.623.376		\$52.623.376	MEDIANA	REGIÓN DE LOS RÍOS
SERVICIO DE SALUD VALPARAÍSO - SAN ANTONIO	\$-	\$50.426.823		\$50.426.823	MEDIANA	REGIÓN DE VALPARAÍSO

SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA	\$-	\$100.083.626		\$100.083.626	MEDIANA	REGIÓN DE VALPARAÍSO
SUBSECRETARÍA DE REDES ASISTENCIALES	\$653.979.311	\$38.462.419	\$128.734.182	\$821.175.912	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA	\$-	\$158.283.838	\$-	\$158.283.838	MEDIANA	NACIONAL
MINISTERIO DE MINERÍA		\$17.149.517	\$188.835	\$17.338.352		
SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN GENERAL		\$9.143.908	\$188.835	\$9.332.743	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA		\$8.005.609		\$8.005.609	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	\$469.564.689	\$880.363	\$1.691.444.654	\$2.161.889.706		
PARQUE METROPOLITANO	\$28.313.204			\$28.313.204	PEQUEÑA	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SERVIU REGIÓN DE ANTOFAGASTA	\$35.181.732		\$31.468.883	\$66.650.615	MEDIANA	REGIÓN DE ANTOFAGASTA
SERVIU REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	\$9.734.344		\$24.772.134	\$34.506.478	PEQUEÑA	REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
SERVIU REGIÓN DE ATACAMA	\$18.709.251		\$20.342.961	\$39.052.212	PEQUEÑA	REGIÓN DE ATACAMA
SERVIU REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	\$7.006.206		\$20.751.066	\$27.757.272	PEQUEÑA	REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO
SERVIU REGIÓN DE COQUIMBO	\$16.689.514		\$82.736.497	\$99.426.011	MEDIANA	REGIÓN DE COQUIMBO
SERVIU REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	\$28.365.704		\$179.860.668	\$208.226.372	GRANDE	REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
SERVIU REGIÓN DE LOS LAGOS	\$30.425.253		\$110.753.672	\$141.178.925	MEDIANA	REGIÓN DE LOS LAGOS

SERVIU REGIÓN DE LOS RÍOS	\$17.929.551		\$54.674.637	\$72.604.188	MEDIANA	REGIÓN DE LOS RÍOS
SERVIU REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	\$9.782.662		\$20.744.457	\$30.527.119	PEQUEÑA	REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA
SERVIU REGIÓN DE ÑUBLE	\$17.998.490		\$26.708.956	\$44.707.446	PEQUEÑA	REGIÓN DE ÑUBLE
SERVIU REGIÓN DE TARAPACÁ	\$7.005.376		\$44.639.683	\$51.645.059	MEDIANA	REGIÓN DE TARAPACÁ
SERVIU REGIÓN DE VALPARAÍSO	\$53.755.591		\$122.491.915	\$176.247.506	MEDIANA	REGIÓN DE VALPARAÍSO
SERVIU REGIÓN DEL BIOBÍO	\$35.945.640		\$259.570.845	\$295.516.485	GRANDE	REGIÓN DEL BIOBÍO
SERVIU REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	\$9.595.472		\$64.770.681	\$74.366.153	MEDIANA	REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
SERVIU REGIÓN DEL MAULE	\$32.317.785		\$129.534.134	\$161.851.919	MEDIANA	REGIÓN DEL MAULE
SERVIU REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO	\$75.469.606		\$321.514.969	\$396.984.575	GRANDE	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO	\$35.339.308	\$880.363	\$176.108.496	\$212.328.167	GRANDE	NACIONAL
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	\$42.316.721	\$897.180.380	\$59.853.143	\$999.350.244		
JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL		\$29.653		\$29.653	MICRO	REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN GENERAL DE TRANSPORTES	\$42.316.721	\$897.150.727	\$24.391.216	\$963.858.664	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES			\$35.461.927	\$35.461.927	PEQUEÑA	NACIONAL

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA	\$864.949	\$556.042.645	\$118.826.427	\$675.734.021		
CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INDÍGENA		\$16.939.494	\$80.908.423	\$97.847.917	MEDIANA	NACIONAL
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL		\$25.603.107	\$37.918.004	\$63.521.111	MEDIANA	NACIONAL
INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD		\$2.470.074		\$2.470.074	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD		\$22.601.907		\$22.601.907	PEQUEÑA	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DE PROTECCIÓN ESPECIALIZADA A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA		\$-		\$-	MICRO	NACIONAL
SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR	\$864.949	\$33.602.465		\$34.467.414	PEQUEÑA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL		\$7.526.411		\$7.526.411	MICRO	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE LA NIÑEZ		\$53.274.967		\$53.274.967	MEDIANA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE SERVICIOS SOCIALES		\$394.024.220		\$394.024.220	GRANDE	NACIONAL
MINISTERIO PÚBLICO	\$9.187.035	\$906.996		\$10.094.031		
MINISTERIO PÚBLICO	\$9.187.035	\$906.996		\$10.094.031	PEQUEÑA	NACIONAL
MINISTERIO DE ENERGÍA		\$60.462.605	\$12.083.003	\$72.545.608		
COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR		\$37.006		\$37.006	MICRO	REGIÓN METROPOLIT ANA DE SANTIAGO
SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA		\$60.425.599	\$12.083.003	\$72.508.602	MEDIANA	NACIONAL

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE		\$13.048.430	\$4.388.489	\$17.436.919		
SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL		\$2.125.842		\$2.125.842	MICRO	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE		\$9.754.712	\$4.388.489	\$14.143.201	PEQUEÑA	NACIONAL
SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE		\$1.167.876		\$1.167.876	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DEL DEPORTE	\$30.525.871	\$69.583.051	\$10.639.578	\$110.748.500		
INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES	\$30.525.871	\$69.003.443	\$10.639.578	\$110.168.892	MEDIANA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DEL DEPORTE		\$579.608		\$579.608	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO		\$45.016.757		\$45.016.757		
SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO		\$44.932.308		\$44.932.308	PEQUEÑA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO		\$84.449		\$84.449	MICRO	NACIONAL
SERVICIO ELECTORAL		\$76.691.463		\$76.691.463		
SERVICIO ELECTORAL		\$76.691.463		\$76.691.463	MEDIANA	NACIONAL
MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO	\$1.823.502	\$115.021.891	\$11.072.126	\$127.917.519		
SERVICIO NACIONAL DEL PATRIMONIO CULTURAL	\$1.823.502	\$12.672.074	\$7.924.871	\$22.420.447	PEQUEÑA	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE LAS CULTURAS Y LAS ARTES	\$-	\$102.326.832	\$3.147.255	\$105.474.087	MEDIANA	NACIONAL

SUBSECRETARÍA DEL PATRIMONIO CULTURAL		\$22.985		\$22.985	MICRO	NACIONAL
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN		\$453.672.002	\$11.702.828	\$465.374.830		
AGENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		\$346.547.990	\$10.782.578	\$357.330.568	GRANDE	NACIONAL
SUBSECRETARÍA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, CONOCIMIENTO e INNOVACIÓN		\$107.124.012	\$920.250	\$108.044.262	MEDIANA	NACIONAL

6.2. ANEXO 2: Instituciones públicas atractivas como nuevos mercados.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES				
CAPÍTULO	SERVICIO REQUERIDO	TAMAÑO	REGULARIDAD DE LA DEMANDA	CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA				
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES DE CARACTERÍSTICAS SEGÚN LINEAMIENTOS DEL GOBERNADOR Y EL CONSEJO REGIONAL
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE ATACAMA	DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES DE CARACTERÍSTICAS SEGÚN LINEAMIENTOS DEL GOBERNADOR Y EL CONSEJO REGIONAL
GOBIERNO REGIONAL REGIÓN DE TARAPACÁ	DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES DE CARACTERÍSTICAS SEGÚN LINEAMIENTOS DEL GOBERNADOR Y EL CONSEJO REGIONAL

SERVICIO NACIONAL PARA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DE CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL	OBTENER ASESORÍA Y APOYO TÉCNICO EN MATERIA DE ADICCIONES	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES NO SON SOLO INDIVIDUOS SINO FAMILIAS O COMUNIDADES
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES				
DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES	HERRAMIENTAS PARA PODER EXPORTAR PRODUCTOS COMPETITIVAMENTE	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES
MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO				
COMITÉ INNOVA CHILE	APOYO EN MODERNIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEDIANTE INNOVACIÓN	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES SON EMPRESAS EN GENERAL
CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN	SUBSIDIOS Y HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO DE NEGOCIOS	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES SON EMPRESAS EN GENERAL
INSTITUTO NACIONAL DESARROLLO SUSTENTABLE PESCA ARTESANAL Y ACUICULTURA	SUBSIDIOS Y HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO DE NEGOCIOS	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON PESCADORES Y ACUICULTORES ARTESANALES
SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA	SUBSIDIOS Y HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO DE NEGOCIOS	CONCURSO	ESTABLE	SUS CLIENTES SON PEQUEÑAS EMPRESAS
SUBSECRETARÍA DE PESCA Y ACUICULTURA	REGULACIÓN, DISEÑO Y EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE PESCA	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES ABARCAN TODO EL RUBRO PESQUERO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN				
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA	ASESORAMIENTO, SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN DE INICIATIVAS PÚBLICAS	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA
JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS	BECAS Y SUBSIDIOS	CONCURSO	ESTABLE	CLIENTES SON ESTUDIANTES DE TODOS LOS NIVELES
JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	SERVICIO DE GUARDERÍAS	CONCURSO	ESTABLE	CLIENTES SON ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARVULARIA	ASESORAMIENTO, SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN DE INICIATIVAS PÚBLICAS	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR	ASESORAMIENTO, SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN DE INICIATIVAS PÚBLICAS	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR
MINISTERIO DE AGRICULTURA				
COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO	INCREMENTAR LA SUPERFICIE REGADA A NIVEL NACIONAL, MEDIANTE INVERSIÓN PRIVADA Y MEJORA DE LA EFICIENCIA DE RIEGO	CONCURSO	ESTABLE	SUS CLIENTES SON PRODUCTORES AGRÍCOLAS
INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO	SUBSIDIOS Y HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO DE NEGOCIOS	CONCURSO	ESTABLE	SUS CLIENTES SON PRODUCTORES AGRÍCOLAS
MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL				
CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL	PREVISIÓN DE PENSIONES Y SALUD	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON MIEMBROS DE LAS FUERZAS ARMADAS
DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE	PREVISIÓN DE PENSIONES Y SALUD	FOCALIZADO	ESTABLE	CLIENTES SON MIEMBROS DE CARABINEROS DE CHILE
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	PENSIONES SOLIDARIAS	CONCURSO	ESTABLE	CLIENTES DEBEN ESTAR EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL
SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO	CONSEGUIR O MEJORAR EL EMPLEO, MEDIANTE LA MODERNIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL	CONCURSO	ESTABLE	CLIENTES SON TRABAJADORES Y DESEMPLEADOS
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA				
CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INDÍGENA	DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES CORRESPONDEN A PUEBLOS INDÍGENAS
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL	DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL	CONCURSO	ESTABLE	CLIENTES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL

SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD	ASISTENCIA Y PROTECCIÓN DE DERECHOS	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES POSEEN ALGÚN GRADO DE DISCAPACIDAD, FÍSICA O PSÍQUICA.
SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR	ASISTENCIA Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES CORRESPONDEN A ADULTOS MAYORES
SUBSECRETARÍA DE LA NIÑEZ	ASISTENCIA Y PROTECCIÓN DE DERECHOS	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES CORRESPONDEN A MENORES DE EDAD
MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO				
SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO	ASISTENCIA Y PROTECCIÓN DE DERECHOS	FOCALIZADO	ESTABLE	SUS CLIENTES SON MUJERES Y LA POBLACIÓN LGBTQIA++
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN				
AGENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	CONCURSO	ESTABLE	CLIENTES SON INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y ESTUDIANTES DE POSTGRADO