

2019

ESTRATEGIA PARA LA EXPANSIÓN DE SERVICIOS DE TI EN EL SECTOR BANCARIO: CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA KIBERNUM

LINEROS SALGADO, FRANCISCO EDUARDO

<https://hdl.handle.net/11673/47139>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

MBA

ESTRATEGIA PARA LA EXPANSIÓN DE SERVICIOS DE TI EN EL SECTOR BANCARIO: CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA KIBERNUM.

Tesis de Grado presentada por
Francisco Eduardo Lineros Salgado
Como requisito para optar al grado de
MBA. Magíster en Gestión Empresarial USM

Director de Tesis: Dr. Fernando Yanine
Marzo de 2019

TITULO DE TESIS:

“Estrategia para la expansión de servicios de TI en el sector bancario: caso particular de la empresa Kibernum”.

AUTOR:

FRANCISCO EDUARDO LINEROS SALGADO

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Comisión de Tesina:

Dr. Fernando Yanine

Sr. Pablo Isla

Sr. José Miguel González

Santiago, Marzo 2019

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre Francisco Lineros

Firma.....

Fecha 24 de junio de 2019.....

RESUMEN

En la presente tesis se realiza el análisis de la operación de la empresa Kibernum en sus clientes bancarios respecto a la gestión de los servicios de outsourcing que ofrece, además se entrega un modelo estratégico para lograr la expansión de los servicios y la venta que realiza actualmente, mediante la aplicación de acciones que ayuden en obtención de los objetivos estratégicos.

En el primer capítulo se detalla el origen y el propósito del estudio, para lo cual se presenta la historia de la empresa junto a los números de la operación actual.

En el capítulo siguiente se describen los objetivos generales y específicos del estudio.

En el tercer capítulo se presenta el marco teórico sobre el cual se sustenta la tesis, mostrando datos del uso de las tecnologías de la información y como está posicionado Chile respecto a los países vecinos y el resto del mundo, se indica el crecimiento del negocio del outsourcing junto a sus ventajas y desventajas y el ranking de las empresas con mayores ingresos dado el uso de este modelo de operación, se muestra el impacto que tiene el outsourcing como modelo operacional en los bancos apuntando en mayor medida a los servicios de TI, se da un breve resumen de las nuevas tecnologías que impactarán en los bancos y las nuevas formas de operar de cara a su clientes y por último se muestra el modelo conceptual de la planificación estratégica.

En el cuarto capítulo se muestra el modelo de operación actual de Kibernum en sus clientes bancarios indicando las gerencias que participan, los equipos involucrados, las formas de operar y el método para el cobro de estos servicios.

Como quinto capítulo se entrega el modelo estratégico planteado considerando todas las etapas definidas por la literatura: Misión-Visión; Análisis FODA; Objetivos estratégicos; selección de estrategias; evaluación económica; diseño de planes estratégicos; implementación y control de estrategias. Con la puesta en marcha de estas estrategias, se

busca alcanzar el objetivo principal de Kibernum, lograr expandir sus servicios dentro de sus clientes bancarios en un plazo de tres años.

En el último capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el estudio.

PALABRAS CLAVES:

Tecnología de información

Outsourcing

Planificación estratégica

FODA

Evaluación económica

VAN

TIR

ABSTRACT

This thesis, the analysis of the operation of the Kibernum company in its bank customers is performed with respect to the management of the outsourcing services it offers, in addition a strategic model is provided to achieve the expansion of the services and the current sale that is undertaken through the application of actions that help in obtaining the strategic objectives.

In the first chapter, the origin and purpose of the study is detailed, for which the history of the company is presented along with the numbers of the current operation.

In the next chapter the general and specific objectives of the study are described.

In the third chapter, the theoretical framework on which the thesis is supported is presented, showing data on the use of information technologies and how Chile is positioned with regard to neighboring countries and the rest of the world, the growth of the outsourcing business along with its advantages and disadvantages are indicated and the ranking of the companies with the highest incomes given the use of this operation model, the impact that outsourcing has as an operational model in banks is shown, aiming to a greater extent IT services, a brief summary of the new technologies that will impact banks and new ways of operating for their clients is given, and finally, the conceptual model of strategic planning is shown.

In the fourth chapter, Kibernum's current operating model in its banking clients is shown, indicating the managements involved, the equipment involved, the ways of operating and the method for charging for these services.

As a fifth chapter, the strategic model proposed is presented, considering all the stages defined by the literature: Mission-Vision; SWOT Analysis; strategic objectives; selection of strategies; economic evaluation; design of strategic plans; implementation and control of strategies. With the implementation of these strategies, it is sought to achieve the main

objective of Kibernum, to expand its services within its bank customers over a period of three years.

In the last chapter, the conclusions reached with the study are presented.

KEYWORDS

Information Technology (IT)

Outsourcing

Strategic planning

SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats)

Economic Evaluation

NPV (Net Present Value)

IRR (Internal Rate of Return)

Agradecimientos

A mi novia y futura esposa Nati por su constante apoyo, paciencia, comprensión e incondicional amor durante estos dos largos años, a mis padres y hermanos por su cariño, además de mis amigos y compañeros del MBA por el excelente equipo que formamos.

Contenido

1.	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	10
2.	INTRODUCCIÓN	11
3.	ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	14
4.	OBJETIVOS	17
5.	OBJETIVO GENERAL.....	17
6.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
7.	ALCANCE DEL ESTUDIO.....	18
8.	METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	18
9.	ESTADO DEL ARTE	19
	ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE.....	19
10.	MARCO TEORICO DEL ESTADO DEL ARTE.....	19
	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	19
	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN CHILE.....	22
	OUTSOURCING.....	25
	OUTSOURCING EN CHILE.....	29
	OUTSOURCING TI EN LA BANCA.....	31
	IMPACTO DE TI EN LA BANCA.....	34
	DESAFÍOS DE TI EN LA BANCA.....	36
	PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA PARA EL CRECIMIENTO DE TI.....	41
11.	MODELO DE OPERACIÓN DE KIBERNUM.....	47
12.	MODELO PLANTEADO.....	52
	MISIÓN, VISIÓN	53
	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	53
	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	58
	FORMULACIÓN, EVALUACIÓN ECONOMICA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	58
	DISEÑO PLANES ESTRATÉGICOS	69
	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA: ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO	78
	CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	80
13.	CONCLUSIONES	90
14.	BIBLIOGRAFÍA	94

1. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	18
Ilustración 2.....	20
Ilustración 3.....	21
Ilustración 4.....	21
Ilustración 5.....	22
Ilustración 6.....	23
Ilustración 7.....	24
Ilustración 8.....	27
Ilustración 9.....	29
Ilustración 10.....	37
Ilustración 11.....	37
Ilustración 12.....	39
Ilustración 13.....	39
Ilustración 14.....	42
Ilustración 15.....	43
Ilustración 16.....	47
Ilustración 17.....	50
Ilustración 18.....	52
Ilustración 19.....	53
Ilustración 20.....	53
Ilustración 21.....	55
Ilustración 22.....	59
Ilustración 23.....	60
Ilustración 24.....	74

2. INTRODUCCIÓN

La presente tesis se refiere al planteamiento de un modelo estratégico para apoyar a la empresa Kibernum en su objetivo de lograr la expansión de sus servicios de TI en sus clientes bancarios.

Kibernum es una empresa chilena con 28 años de existencia que cuenta en la actualidad con más de 1.600 empleados siendo su principal negocio el Outsourcing de profesionales TI. Como parte de su política de crecimiento la organización está dirigiendo sus esfuerzos a la creación de otras áreas de servicios y es así como crean los siguientes equipos: Consultoría, Ingeniería de Software, IT Staffing y la Academia TI. A través de estos equipos es que están potenciando nuevas ofertas y servicios a sus más de 150 clientes, siendo los de la industria bancaria los que presentan una mayor demanda de servicios.

En la actualidad, la tecnología se ha convertido en una fuerte herramienta para las empresas que quieren diferenciarse frente a sus competidores. En este sentido, el último Informe de Competitividad Global Chile ocupa el puesto 33 siendo el primer lugar de América Latina, siendo el ítem “Adopción de Internet” el más fuerte donde alcanza el puesto 26.

En Chile según el estudio “Índice País Digital” de la Fundación País Digital, el sector de economía de la Información representa el 3,5% del PIB del país. Este indicador es el más bajo frente a los otros países del OCDE donde el promedio para la industria de TI es de 5,6%. La distribución de este sector se conforma de la siguiente forma: 58,7% Telecomunicaciones; 27,6% Tecnologías de la Información; 7,5% Medios y Contenidos y 6,2% Manufactura TIC.

Por otra parte, el outsourcing (o tercerización) se ha transformado en una forma de operar por las empresas con el objetivo de enfocarse en su negocio sin gastar esfuerzos en áreas de apoyo. El outsourcing puede abarcar tres áreas: Servicios especializados – apoyo; áreas de Tecnología y Áreas de Recursos humanos. Las ventajas más notorias que presenta la

tercerización de servicios es el factor económico y contar con personal de excelencia. Como contraparte, la mayor desventaja es la pérdida de autonomía en ciertas áreas de la empresa junto a la incorrecta comunicación entre los proveedores y los clientes.

En la industria de outsourcing Chile ocupa el puesto 9 a nivel mundial siendo superado sólo por Brasil (5°) en América Latina, ambos países se encuentran en el top tena de esta industria. En nuestro país, una de cuatro empresas utiliza servicios externos en alguna de sus áreas operacionales.

En la industria bancaria la incorporación de outsourcing TI se ha ido incrementando, llegando a transformarse en socios estratégicos además de ser una ventaja competitiva en el sector. De acuerdo con estudios de la consultora Accenture, el 84% de los bancos está invirtiendo de manera parcial o fuertemente en tecnologías y nuevos canales. En Chile, 4,6 millones de usuarios utilizan la banca móvil y 9 millones de clientes ocupan la banca en línea.

El tema de la tesis se realizó por el interés que supone la generación de un modelo estratégico que permita a la empresa poder expandir sus servicios TI en sus clientes bancarios. A través de este planteamiento se analizaron las fortalezas y debilidades que presenta la organización en sus clientes, así como las oportunidades y amenazas que muestran los competidores, la tecnología, el ambiente y las contrapartes en el ámbito bancario. Una vez realizado este estudio inicial se comenzaron a definir los objetivos estratégicos, el Mapa estratégico sobre el cuál se definirían los planes de acción a realizar para cumplir con cada objetivo, la evaluación económica junto a las recomendaciones para la implementación de la estrategia y los mecanismos de control que deben utilizarse para ir midiendo el cumplimiento de los KPI por cada uno de los objetivos estratégicos definidos anteriormente.

La metodología utilizada fue a través del análisis, revisión de literatura y levantamiento de la situación actual. En un principio se realizó un diagnóstico de la operación actual del equipo de Operaciones y Comercial de Kibernum en sus clientes bancarios mostrando

como se distribuían las tareas, cuál era la función de cada gerencia además de la forma de facturar económicamente los servicios y los indicadores que se contaba en cada uno de ellos. Una vez realizado este levantamiento mediante entrevistas con los gerentes de cada área, jefes de proyecto y líderes de equipo se fue generando el análisis interno y externo de Kibernetum, cuando esto finalizó se presentó el modelo estratégico que se debería implementar para lograr la expansión de los servicios TI en los clientes de la industria bancaria.

3. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Este estudio se origina de la necesidad de Kibernum como proveedor de servicios informáticos de expandir sus negocios al interior de sus clientes bancarios.

En la actualidad el proveedor cuenta con un listado de servicios informáticos que ofrece a sus clientes presentes en diversas industrias como: bancaria, retail, telecomunicaciones, servicios financieros, seguros, servicio público, etc.

Los servicios informáticos que oferta el proveedor en la actualidad son:

- Outsourcing de profesionales TI
- Desarrollo de aplicaciones
- Quality Assurance
- Arquitectura
- Monitoreo y control de ambientes previos y productivos
- PMO
- Diseño web
- Consultoría agile

Kibernum buscar crecer en sus clientes bancarios debido a que es un mercado que está a la vanguardia de las innovaciones mediante la implementación de tecnología, como el uso cada vez más recurrente de sus páginas web y app Mobile para realizar operaciones por parte de las personas. En este aspecto también aparece la Transformación Digital como parte de la innovación que buscan los bancos.

El proveedor ha colocado como clientes objetivos al sector bancario por las siguientes razones:

- Volumen de demanda que tienen los bancos (profesionales y presupuestos)
- Facturaciones mensuales que generan
- Constante innovación que buscan los clientes bancarios

Como antecedentes adicionales se debe contemplar que en los bancos no sólo está presente el proveedor estudiado, sino que existen 2 o incluso 3 empresas que ofrecen sus servicios

al interior de los clientes, lo que provoca una fuerte competencia en busca de aumentar sus negocios y crecer ofreciendo más y mejores ofertas. Considerando esto, mantener la presencia al interior del sector bancario se vuelve una dura tarea donde el costo de los servicios es una fuerte variable al momento de decidir que empresa considerar en los servicios y cuál no, por lo tanto, un punto a considerar en la implementación de un modelo estratégico es la de entregar valor al cliente más haya de cobrar un costo menor por los servicios.

La empresa está presente en los clientes bancarios desde el año 1991, a la fecha el equipo que tiene está formado por 600 profesionales y se facturan anualmente 552.000 UF. La rentabilidad de los servicios es de 20% aproximadamente.

Son cuatro los principales clientes bancarios que tiene actualmente Kibernum.

El propósito de este estudio es realizar un levantamiento respecto de la situación actual de la empresa al interior de sus clientes bancarios, una vez definido esto se determinará el volumen de expansión que busca el proveedor y a continuación se definirá un modelo estratégico que le permita crecer a los niveles esperados.

Este modelo estratégico debe permitir al proveedor cumplir con su objetivo de crecer con sus servicios dentro de sus clientes bancarios. De esta manera lo que se debe considerar como parte de la estrategia son algunos de los siguientes puntos:

- Levantamiento de la situación actual de los servicios
- Levantamiento de las necesidades que presenta el cliente
- Revisión y pareo de los servicios que posee el proveedor vs lo que necesitan los clientes
- Evaluación a los profesionales del proveedor
- Revisión y validación de las competencias de los profesionales
- Plan de capacitación para los profesionales del proveedor
- Plan de comunicación del proveedor hacia sus clientes
- Reestructuración de los equipos (si es necesario)

- Encuestas a los clientes
- Revisión del cumplimiento de los SLA del proveedor
- Implementación de Mejora Continua dentro del proveedor

Como parte del estudio se deben generar KPI dentro del plan estratégico, algunos de estos indicadores serán:

- N° profesionales futuros vs profesionales actuales
- N° de servicios futuros vs servicios actuales
- N° Clientes futuros vs clientes actuales
- Ingresos futuros vs ingresos actuales
- Rentabilidad futura vs rentabilidad actual
- Costos futuros vs costos actuales

4. OBJETIVOS

5. OBJETIVO GENERAL

Desarrollo de un modelo estratégico que permita a un proveedor de servicios informáticos expandir su oferta de servicios a los bancos para aumentar en al menos un 20% su volumen de negocio informático.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Definir la situación actual del proveedor al interior de sus clientes bancarios.
- b) Definir un modelo estratégico para apoyar al proveedor de servicios informáticos en su expansión de servicios e ingresos económicos.
- c) Revisión de la literatura y técnica sobre servicios informáticos bancarios.

7. ALCANCE DEL ESTUDIO

Este estudio se centrará en la definición de un modelo estratégico para apoyar a Kibernum en su expansión dentro de sus clientes bancarios, con el fin de permitirles que crezcan en al menos un 20% en su negocio informático. Este modelamiento contendrá la visión, objetivos y alcance de la estrategia considerando metodologías, diagramas y nuevas tecnologías a desarrollar.

8. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Inicialmente se realizará un levantamiento de la situación actual de la empresa al interior de sus clientes bancarios y su forma de operar, se generará un diagnóstico inicial, se realizará el análisis FODA del proveedor, además de definir la visión y misión de la empresa y se evaluarán los objetivos de largo plazo dentro de sus clientes. A continuación se trabajará en definir un modelo estratégico que apoye a Kibernum en cumplir su objetivo de expandir sus negocios al interior de sus clientes (Ilustración 1).



Ilustración 1 – Plan de trabajo
Fuente: Elaboración propia

9. ESTADO DEL ARTE

ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se describirán las teorías y herramientas necesarias para el desarrollo de la tesis. Respecto al marco teórico, se detallará la información existente respecto a las Tecnologías de Información, Outsourcing, las TI en el sector bancario, las nuevas tecnologías que utilizará la banca y la literatura respecto a la Planeación Estratégica.

Se describirá el modelo de operación utilizado por Kibernum en sus clientes bancarios, el análisis FODA y un Mapa Estratégico. Por otra parte, se definirán los KPI que se utilizarán para medir el nivel de cumplimiento cuando se estime implementar el modelo estratégico.

10.MARCO TEORICO DEL ESTADO DEL ARTE

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las TIC son herramientas eficientes para detonar la productividad, mejorar la eficiencia de todos los procesos en los que intervienen, son habilitadoras de la competitividad, transforman la comunicación haciéndola directa, personal e inmediata.

La importancia que tienen las TIC a nivel global es sorprendente, la comunicación, la infraestructura y el Internet han superado cualquier expectativa y constituyen un cambio radical en la sociedad moderna, siendo capaces de transformar costumbres, actividades y estilo de vida de cada persona (Suárez y Alonso, 2007).

Las empresas de tecnología también se enfrentan a cambios significativos en sus modelos de negocio, los cuales han sido desafiados por los rápidos cambios del mercado, obligando así la incorporación de métodos y procedimientos más eficientes, que les permitan incrementar su productividad, es decir, realizar las mismas tareas en menor tiempo y con mayor calidad

En este sentido Chile se encuentra posicionado a la cabeza de América Latina en el Informe de Competitividad Global 2018-2019 realizado por el Foro Económico Mundial (Organización no lucrativa que analizan temas cuya relevancia es de nivel mundial), ocupando el puesto 33 dentro de 140 países. En este Informe se muestran los resultados obtenidos del Índice de Competitividad Global de los países participantes en el estudio (Ilustración 2).

Pais	Global Competitiveness Index 4.0-2018	Global Competitiveness Index 4.0-2017 backcast	Ranking 2017 (Metodología Antigua)		Cambio ICG 4.0
United States	1	1	2	→	0
Singapore	2	2	3	→	0
Germany	3	3	5	→	0
Switzerland	4	4	1	→	0
Japan	5	8	9	↑	3
Netherlands	6	5	4	↓	-1
Hong Kong SAR	7	7	6	→	0
United Kingdom	8	6	8	↓	-2
Sweden	9	9	7	→	0
Denmark	10	11	12	↑	1
Finland	11	12	10	↑	1
Canada	12	10	14	↓	-2
Taiwan, China	13	13	15	→	0
Australia	14	15	21	↑	1
Korea, Rep.	15	17	26	↑	2
Czech Republic	29	29	31	→	0
Qatar	30	32	25	↑	2
Italy	31	31	43	→	0
Estonia	32	30	29	↓	-2
Chile	33	34	33	↑	1
Portugal	34	33	42	↓	-1
Slovenia	35	35	48	→	0
Malta	36	36	37	→	0
Mexico	46	44	51	↓	-2
Uruguay	53	50	76	↓	-3
Costa Rica	55	54	47	↓	-1
Colombia	60	57	66	↓	-3
Peru	63	60	72	↓	-3
Panama	64	55	50	↓	-9
Brazil	72	69	80	↓	-3
Argentina	81	79	92	↓	-2
Ecuador	86	83	97	↓	-3

Ilustración 2 – Índice de Competitividad Global (países seleccionados)

Fuente: "Índice de Competitividad Global WEF-UAJ 2018-2019 - Análisis de los Resultados de Chile". Universidad Adolfo Ibáñez

Este estudio toma como base a 12 variables (Ilustración 3): Instituciones; infraestructura; adopción TICs; estabilidad macroeconómica; salud; educación y habilidades; mercado de productos; mercado laboral; sistema financiero; tamaño de mercado; dinamismo de los negocios; capacidad de innovación, recolectadas de distintas fuentes nacionales e internacionales (World Economic Forum, 2018).



Ilustración 3 – Categorías y Pilares del índice de Competitividad Global

Fuente: The Global Competitiveness Report 2018

Como se indicaba Chile ocupa en la actualidad el puesto 33 en el Índice de Competitividad Global, lo que lo posiciona en el primer lugar de América Latina seguido por México que se encuentra en la ubicación 46 (Ilustración 4).

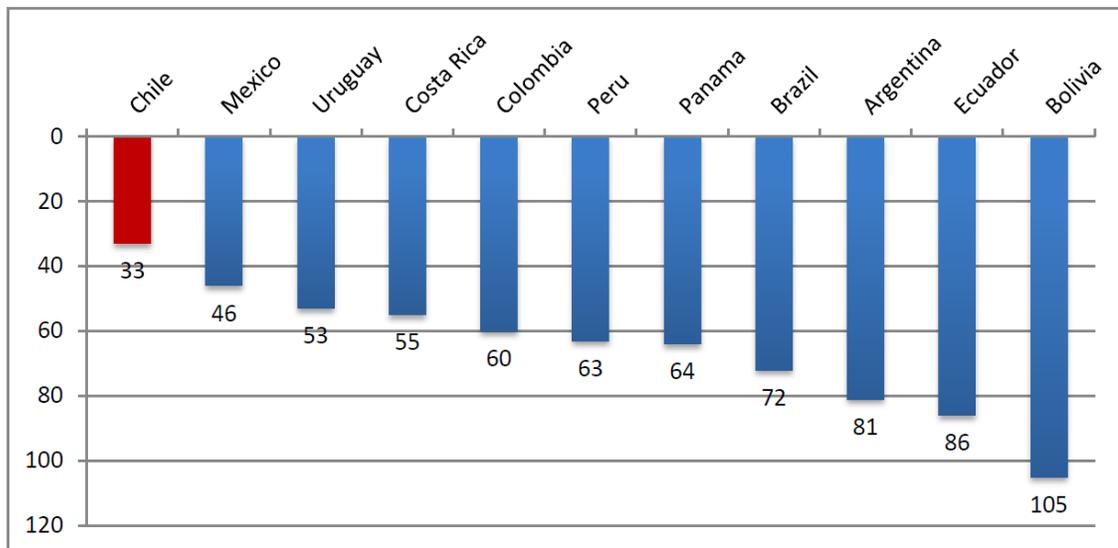


Ilustración 4 – Ranking de Chile y países de Latinoamérica

Fuente: “Índice de Competitividad Global WEF-UAI 2018-2019 - Análisis de los Resultados de Chile”. Universidad Adolfo Ibáñez

Para esta tesis importa el pilar adopción de las tecnologías de información perteneciente a la categoría “Ambiente apto o habilitante”, donde la principal fortaleza corresponde a la cobertura de internet, ubicándonos en el lugar 26 (Ilustración 5).

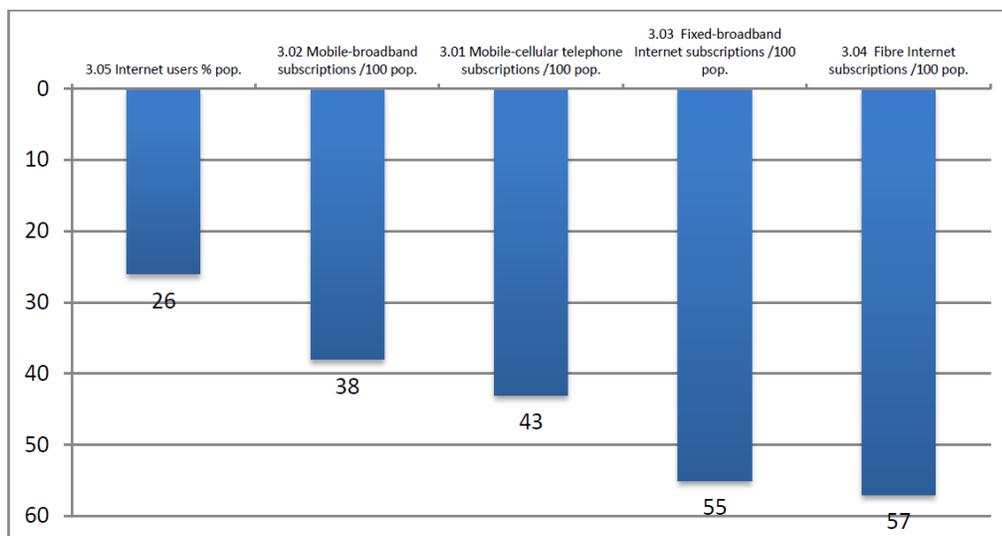


Ilustración 5 – Variables del pilar adopción Tecnologías de Información (TICs)

Fuente: “Índice de Competitividad Global WEF-UAI 2018-2019 - Análisis de los Resultados de Chile”. Universidad Adolfo Ibáñez

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN CHILE

De acuerdo con el estudio “Índice País Digital 2017” de la Fundación País Digital el tamaño del sector de la economía de la información representaba un 3,5% sobre el total de la economía chilena (Ilustración 6). La medición de la economía de la información representa el valor añadido de las tecnologías de información y comunicación, junto con la producción de contenido, sobre el PIB de Chile.

Al nivel de la OECD, esta cifra nos posicionaba dentro de las últimas posiciones, toda vez que dicho grupo de países promedian un 5,6% del tamaño de la economía de la información, siendo encabezados por Corea del Sur (10,7%), Japón (7%), Irlanda (7%) y Suecia (6,8%).

La economía digital o economía de la información se puede comparar con otras actividades de la industria chilena que conforman la estructura del PIB. De esta forma, los servicios de vivienda, personales y administración pública componen el 22,2% del PIB, seguido por los servicios empresarial (13,8%), la industria manufacturera (10,9%), comercio, restaurant y hoteles (10,5%), la minería (9%), construcción (7,6%), transporte (4,9%) y servicios financieros (4,9%), entre otros componen rubros comparables a la economía digital.

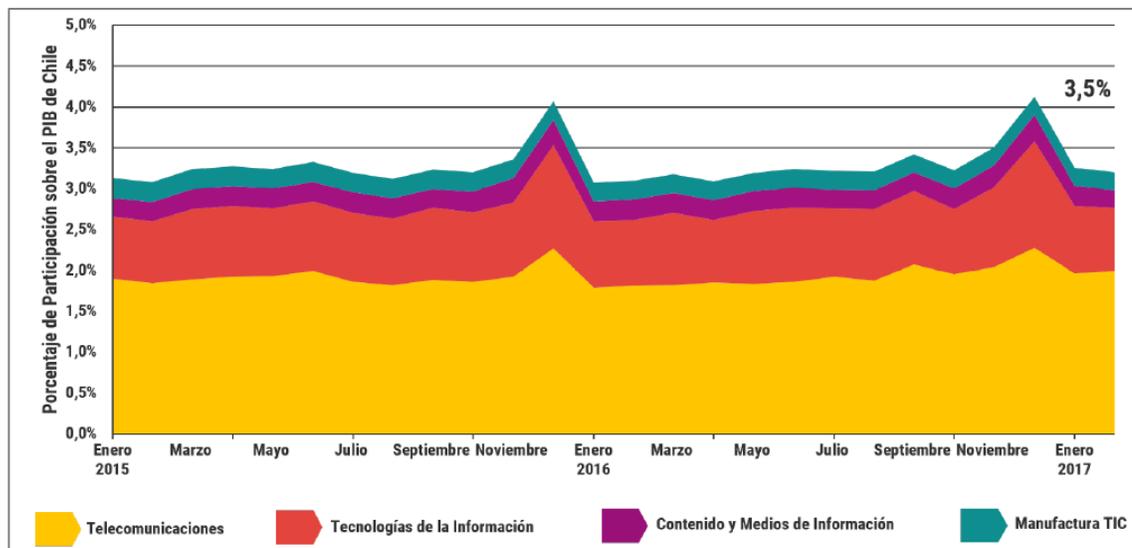


Ilustración 6 – Participación de la Economía de la Información sobre el total de la Economía chilena
Fuente: “Índice País Digital 2017”. En base a información entregada por SII, INE, Banco Central, estados contables empresas del sector. Metodología OCDE, Sociedad de la Información

La economía de la información es representada fuertemente por el rubro de las telecomunicaciones, con una participación de un 58,7%, cifra que, ha ido creciendo más que el resto de la economía chilena en el último año, lo que está impulsando el crecimiento del PIB nacional, además de ser destacado como uno de los sectores con mayor dinamismo, creciendo un 5,5% en el año 2016. Se observa una fuerte participación de proveedores de internet y de telefonía móvil y fija, como a su vez de proveedores de infraestructura.

Por otro lado, el rubro de las tecnologías de la información representa un 27,6% del total de la economía de la información, sector representado principalmente por implementadores de tecnologías, desarrolladores de software y empresas de procesamiento de datos y datacenter. En los últimos años, el sector ha aumentado su tamaño respecto al total de la economía de información, y la economía chilena, creciendo otro 8,2% el 2016 y con estimaciones de alto crecimiento proyectado para los próximos años.

Por otra parte, se tiene la participación del sector de medios y contenidos, conformado por la difusión de televisión, radio y las agencias de noticias, el que representa un 7,5% de la economía de la información. La manufactura de productos TIC representa un 6,2% de la

economía de la información. Ambos sectores se comportan estables en su participación en los últimos años (Ilustración 7).

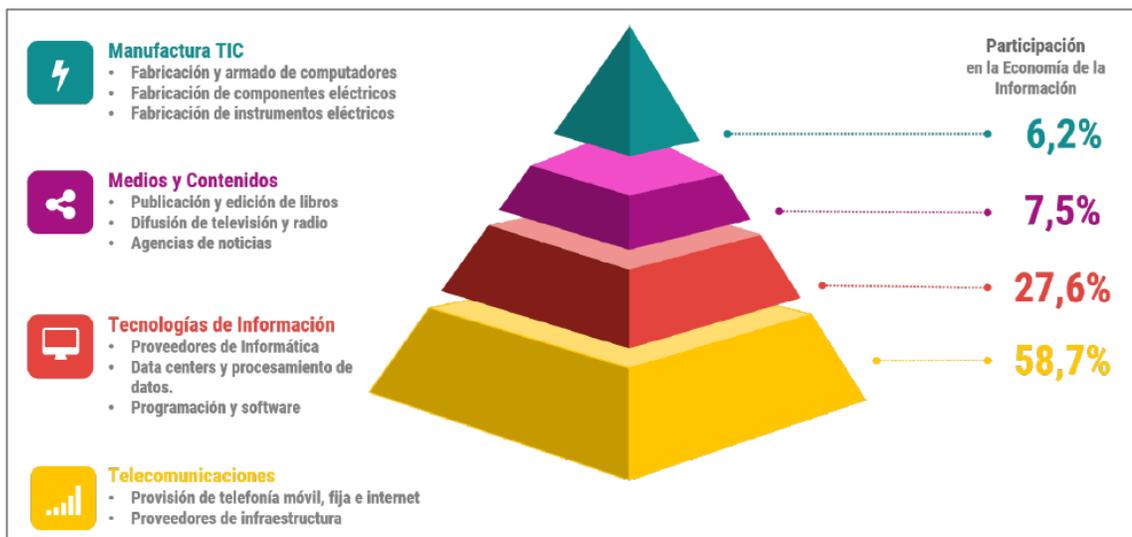


Ilustración 7 – Principales sectores de la economía de la información, generación de valor y participación en la economía de la información.

Fuente: "Índice País Digital 2017". En base a información entregada por SII, INE, Banco Central, estados contables empresas del sector. Metodología OCDE, Sociedad de la Información

Para el año 2017 en conjunto, estos rubros aportaron al PIB chileno más de US\$ 8.940 millones en valor agregado. Un 2,2 % de la fuerza laboral en Chile trabaja directamente en este sector, lo que equivale a, aproximadamente, 198.600 personas, en un total de 17.438 empresas, que representan un 1,6% de las empresas del país.

Por otro lado, se estima que más del 70% de este sector está concentrado en la Región Metropolitana, explicado en gran magnitud porque las empresas de telecomunicaciones tienen sede en Santiago, concentrando más del 90% de sus operaciones en la capital. Sin embargo, las empresas de tecnologías de información y sus operaciones están repartidas en un 40% en regiones diferentes a la Región Metropolitana. Debido a lo anterior, este último rubro constituye un atractivo polo de inversiones que se puede desarrollar independiente del lugar geográfico donde se instalen.

OUTSOURCING

El Outsourcing o Tercerización (o subcontratación), consiste en contratar un proveedor externo para realizar ciertas actividades que previamente ejecutaba el personal de la compañía contratante. La empresa debe dedicarse a innovar y por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima para lograr esa meta.

Una definición del concepto orientado al ámbito de las TIC es: “La externalización u Outsourcing es la ejecución de procesos y actividades relacionados con las TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión. Las relaciones entre ambas se rigen por un contrato que contiene los acuerdos de nivel de servicio. De hecho, externalizar no es más que un tipo de acuerdo mediante el que una empresa le proporciona a otros determinados servicios, los cuales podrían haber sido desarrollados internamente” (Sieber, 2006).

La práctica del Outsourcing ha modificado la relación Cliente – Proveedor, transformándose en una cooperación estrecha de alianza estratégica (Taype, 2006).

Las principales áreas que se delegan al equipo de Outsourcing:

- **Servicios Especializados y de Apoyo**, como gestión de operaciones, actividades de soporte y mantenimiento correctivo de los sistemas, help desk, fábricas de software, administración de Información, etc.
- **Áreas de Tecnología**, donde actualmente existe un cambio constante, como las áreas de infraestructura y comunicación, ya que, al contratar a proveedores especializados, la empresa evita incurrir a gastos resultantes de la compra de nuevo hardware o infraestructura de redes, por ejemplo.
- **Áreas de Recursos Humanos**, como el reclutamiento, la capacitación ente otros que generan costos a la empresa y con esto se asegura tener talento humano y capacitado, reduciendo los niveles de rotación.

El Outsourcing se puede clasificar de acuerdo con dos diferentes ámbitos como los servicios y la localización de la empresa que provee el servicio, principalmente.

Clasificación por Servicios:

- **Outsourcing de Tecnologías de la Información:** Se enfoca en los procesos tecnológicos relacionados directamente con la operación, elementos de apoyo y procesamiento de la información.
- **Outsourcing de Procesos de Negocios:** Provee el servicio a empresas que quieren maximizar la eficiencia de sus operaciones, sin tener que recurrir a un gran volumen de recursos (Fórneas, 2008).

Clasificación por Localización (Ilustración 8):

- **Off-shoring o Deslocalización:** Servicio que no requiere de cercanía geográfica, por ejemplo, el proveedor se encuentra en un país distinto de donde se encuentra el cliente, se usa este tipo regularmente porque el proveedor ofrece costos menores por la legislación laboral de su país de procedencia (Fórneas, 2008).
- **In-house:** Servicio que se realiza en las instalaciones de la empresa contratante del servicio, es decir el personal externo se encuentra en las instalaciones del cliente.
- **Off-site:** Servicio que se realiza en las instalaciones de la empresa que presta el servicio, es decir el personal externo se encuentra en sus propias instalaciones (Romero, 2016).
- **Near shore:** Servicio que ofrecen proveedores que se encuentran en diferente país, pero tienen una cercanía geográfica, misma zona horaria o afinidad cultural.
- **Co-sourcing:** Servicio donde el proveedor ofrece un valor añadido al cliente, comparte las responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación de este.
- **Colaborativo:** Es un esquema de operación compartido, se genera una alianza estratégica con objetivos comunes compartidos para el beneficio de ambas partes (Fórneas, 2008).



Ilustración 8 – Clasificación de Outsourcing por localización
Fuente: Fórneas (2008) y Romero (2016)

Las ventajas más importantes al contratar un servicio de Outsourcing, es sin duda el factor económico y la búsqueda de personal de excelencia (Stolovich, 1994) pero existen también otros beneficios:

- Reducción de costos: Es el motivo por el cual en principio los directivos implementan el Outsourcing. Al contratar personal externo, se optimizan y adecuan los costos relacionados con la gestión de contratación, capacitación, seguros de salud, etc. Alta Capacitación y Experiencia: Los proveedores de este tipo de servicios, tienen los conocimientos y el personal calificado, así como la experiencia y el aprendizaje adquirido de otros proyectos (Romero, 2016).
- Acceso a nuevas tecnologías: Los proveedores de este tipo de servicios de TIC constantemente se encuentran en capacitación, por lo tanto, la empresa contratante siempre contará con la tecnología y conocimientos más actuales, es decir, se reducen las inversiones en equipo y capacitación por parte de la empresa y se eliminan los riesgos por obsolescencia tecnológica (Castillo, 2016).

- Enfoque de esfuerzos: Al contratar un equipo especializado para la ejecución de los procesos, la organización puede dedicarse al desarrollo del negocio y de estrategias para alcanzar una posición competitiva y de rápida respuesta a los cambios del mercado.
- Renta de sistemas o licencias de software: Al contratar proveedores Outsourcing se puede acceder a una variedad de aplicaciones a un costo menor, principalmente benéfico para pequeñas y medianas empresas.
- Mejora del rendimiento: Se debe a una mayor productividad, calidad y eficiencia en la utilización de los recursos, propiciada por los resultados del servicio Outsourcing.
- Generación de ideas innovadoras: Mejora de procesos, productos o servicios a través de la capacitación constante de los profesionales de las empresas que ofrecen outsourcing.
- Funcionalidad de la empresa: La empresa define la funcionalidad de sus áreas, permitiendo que el proveedor Outsourcing se ocupe de las decisiones de tipo tecnológico, implementación y operación de la infraestructura (Stolovich, 1994).

La desventaja o inconveniente más importante que se pueden presentar al contratar el servicio de Outsourcing es debido a una incorrecta comunicación entre el proveedor y el cliente, lo cual puede perjudicar directamente al resultado esperado de este contrato (González, 2014).

OUTSOURCING EN CHILE

En la actualidad existe una gran competencia entre varios países en el mercado global del Outsourcing. Para este mercado, el gasto mundial en TI se proyectó en un total de \$ 3.7 billones en 2018, un aumento del 4,5 por ciento con respecto a 2017, según el último pronóstico de Gartner, Inc. (enero, 2018). En ese escenario, el outsourcing de servicios TI llegaría, de aquí al 2020, a los 363 billones de dólares.

Según el estudio del año 2017 realizado por la empresa consultora A.T. Kearney denominado **“2017 Global Services Location Index – The Widening Impact of Automation”** (Ilustración 9) (Atkearney, 2017). Fue hecho en 55 países donde se calificaron tres categorías principales: atractivo financiero, habilidad y disponibilidad de los recursos y por último el entorno empresarial.

En el estudio se aprecia que Chile se encuentra en la posición 9 a nivel mundial siendo el segundo país de Latinoamérica detrás de Brasil. Las tres primeras posiciones las ocupan países asiáticos (India, China y Malasia) al igual que el año 2016. India es el líder indiscutible con más recursos humanos en el ámbito del BPO, en la segunda posición se encuentra China, cuyo atractivo se basa en las capacidades de adaptación y nivel cultural de los chinos y en tercer lugar se encuentra Malasia, país con gran diversidad industrial, lo cual lo hace muy competitivo. Como se indicó anteriormente tanto Brasil (5°) como Chile (9°) se encuentran en el top ten de este ranking mundial, quiénes junto a México (13°) y Perú (20°) se perfilan como grandes competidores y con muchas oportunidades a futuro (Atkearney, 2017).

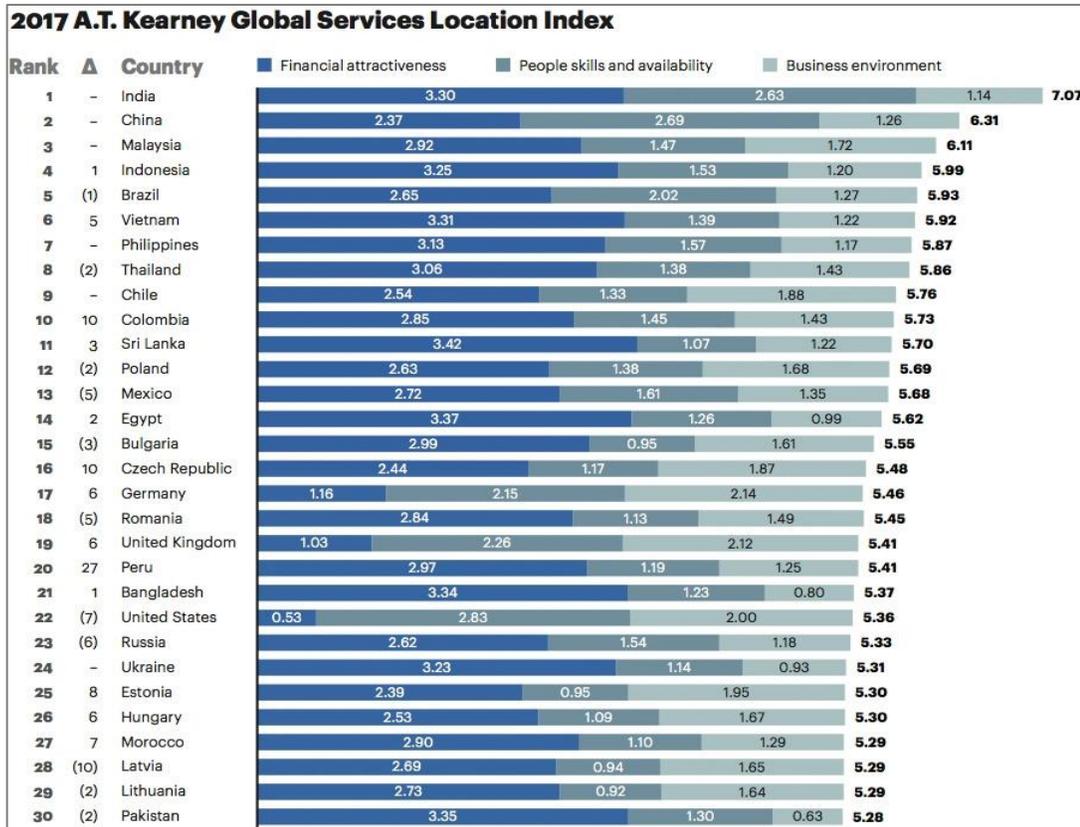


Ilustración 9 – Ranking de los países según estudio 2017 A.T. Kearney Global Services Location Index
Fuente: "2017 A.T. Kearney Global Services Location Index"

En la actualidad en Chile, una de cada cuatro empresas nacionales utiliza servicios externos para optimizar sus procesos, disminuir costos fijos y agilizar la contratación. El outsourcing es una tendencia utilizada transversalmente en Chile, desde grandes empresas a Pymes.

Cada vez es más común en las empresas chilenas derivar recursos y responsabilidades de ciertas tareas a una compañía externa.

Según un estudio de Page Interim asegura que las empresas que trabajan con outsourcing podrían aumentar su productividad en un 30% y disminuir sus gastos fijos hasta en un 20%, lo cual va a depender principalmente del tamaño de la compañía y del número de trabajadores externalizados.

Actualmente un 25,7% de las empresas en Chile utiliza servicios de Outsourcing (Nicole Larach, Senior Consultant de Page Interim), dentro de ese segmento un 31,6% son compañías consideradas grandes, mientras que solo un 4,2% corresponde a Pymes.

OUTSOURCING TI EN LA BANCA

La Tecnología de la Información (IT) es un asunto crítico para cualquier compañía. Sin embargo y de forma recurrente los negocios de pequeña y mediana complejidad suelen privar del carácter relevante a sus componentes de negocio, principalmente debido al costo de desarrollar y mantener un área de TI.

Pero la tendencia creciente de subcontratar los servicios de IT ha venido construyendo un puente sobre esa brecha. De hecho, los analistas cuentan con una proyección anual de crecimiento global por la subcontratación de los servicios de Tecnologías de la Información por encima del 6% anual. Algunos estudios han mostrado que se puede lograr la contratación externa del 60% de la operación del área de IT gastando un promedio de 10,2% del presupuesto regular destinado a IT de las compañías.

Las compañías que invierten en servicios delegados de IT logran beneficios importantes que los ayuda a funcionar de manera eficiente y efectiva sin necesidad de contar con un departamento de IT totalmente desplegado.

Son cuatro razones por las que las organizaciones que tercerizan sus servicios IT obtienen beneficios:

1. Reducción de costos con outsourcing de IT:

La razón principal para la subcontratación o llegar a modelos de outsourcing de muchas compañías es reducir sus costos operativos. Así que el ahorro es significativo con estimaciones que se aproximan al 40%. Es fácil realmente evidenciar el ahorro, un estudio de Gartner (Gartner, 2016) reportó que únicamente subcontratar los servicios de email reducen los costos.

El outsourcing también hace predictivos los costos con tasas fijas mensuales. Los proveedores de outsourcing en ocasiones pueden cobrar menos por servicios de redes y

soporte que el valor que pagaría la compañía directamente al proveedor, dadas las negociaciones a escala que el outsourcing pueda tener.

2. Enfocarse en el Negocio:

Para la mayoría de las compañías, el área de IT tiene un rol de apoyo, pero a ella no se le atribuye el núcleo o Core del negocio. Contar con tu propio data center no es algo que le dará a una organización una ventaja competitiva si el negocio no se trata de tecnología, sería difícil conseguir y mantener un equipo de IT con competencias equivalentes para el sostenimiento de una infraestructura física de tal complejidad o quizás no cuentan con las aptitudes para el desarrollo de software. Tercerizar las funciones de IT puede dejar que la gestión se concentre en equipos con las competencias y dirigidos al desarrollo del negocio, en lugar de estar luchando con temas tecnológicos. Adicionalmente, un servicio de IT subcontratado puede contar con una oferta de soporte 24/7 y acuerdos de nivel de servicio que van más allá de lo que podría ser provisto por un equipo interno.

3. Acceso a Expertos y Última Tecnología:

Dado que al proveedor de IT le compete e interesa que así sea, garantizará que sus empleados cuenten con certificaciones y entrenamiento en las tecnologías para las que están contratados y deben soportar. El proveedor de servicios de IT cuenta con un equipo de expertos en múltiples tecnologías; por lo que su organización contará con el consejo de expertos a la hora de tomar decisiones informadas.

Tendrá acceso a la más reciente tecnología y soporte de un equipo de trabajo cuyo propósito es estar en evolución constante. Su función será garantizar que los sistemas estén al día y en óptimo funcionamiento.

4. Reducir Riesgos y Aumentar la Flexibilidad:

La tecnología es costosa, por lo que tomar decisiones equivocadas resulta arriesgado en términos de inversión. Un proveedor de IT tiene una base sólida de experiencia que suscita

decisiones favorables técnicamente hablando. Si decide cambiar la estrategia de tecnología, su proveedor de IT contará con herramientas y servicios que le pueden ayudar con la transición hacia una nueva plataforma.

Los servicios tercerizados de IT reducen significativamente el riesgo de perder información, más de 300 millones de malwares se crean cada año ante los que las compañías enfrentan pérdidas significativas en caso de una incidencia.

La flexibilidad viene de lograr que un servicio pueda ajustarse de manera escalada (upgrade o downgrade) conforme a los requerimientos de la compañía con relativa agilidad. Los proyectos temporales pueden incorporarse, y los costos adicionales se acaban una vez el proyecto termina.

De acuerdo con un estudio realizado en Polonia el año 2014 (Każmierczyk, 2014) respecto a los motivos de implementar el outsourcing en los bancos los motivos principales eran dos:

- Reducir los costos operacionales
- Mejorar la calidad de los servicios

Por otra parte, según un estudio del año 2012 de la Universidad de Alicante (González, Llopis, Gascó, 2012) al momento de implementar un ITO (Information Technology Outsourcing) en el sector financiero se debe considerar la configuración de ITO, El término Configuración de ITO proviene de Cullen, Seddon & Willcokcs (2005).

Configuración de ITO:

Esto consiste en una descripción detallada enfocada no solo en las actividades a menudo subcontratadas, sino también en otros atributos que capturan la esencia de diferentes contratos de outsourcing. Una relación de subcontratación se define por los siguientes atributos:

1. Alcance de la subcontratación

2. Número de proveedores
3. Escala financiera
4. Estructura de precios
5. Duración del contrato
6. Propiedad del recurso
7. Relación comercial cliente-proveedor

IMPACTO DE TI EN LA BANCA

TI ha sido un aliado en el crecimiento del sector bancario debido a que ha permitido la expansión del mercado y poder adecuarse a las necesidades actuales de los clientes.

De este modo un estudio del año 2016 (Raju, 2016) ha identificado los avances que ha entregado TI en la banca india que puede extrapolarse a otros mercados bancarios de países en desarrollo, estos avances son:

- Internet
- Society for Worldwide Inter-bank Financial Telecommunications (SWIFT)
- Máquinas ATM
- Dispensadores de dinero
- Servicios de compensación electrónica
- Bank Net
- Chip de las tarjetas
- Banca telefónica
- Tele Banca
- Banca por internet
- Banca Mobile
- Correo de voz
- Banca electrónica

También a través de un estudio realizado en Iran (Khajeh, 2011), la influencia que ha tenido la tecnología en el sector bancario se puede visualizar en tres aspectos:

1. La tecnología está influyendo en la competencia y el grado de competencia en la banca
2. Influencia tecnológica de la economía de escala
3. La tecnología influye en la economía de la entrega

La industria bancaria ha estado aprovechando los siguientes 22 productos tecnológicos: (1). Banca neta; (2). Tarjeta de crédito en línea; (3). OneView; (4). InstaAlerts; (5). La Banca móvil; (6). NetSafe; (7). e-Monies Electronic; Transferencia de fondos; (8). Pago en línea del impuesto al consumo y al servicio; (9). Banca telefónica; (10). Pago de la factura; (11); Compras; (12). Reserva de entradas; (13). Reserva de billetes de tren a través de SMS; (14). Recarga móvil prepago; (15); Dinero inteligente; (16). Transferencia de fondos de tarjeta a tarjeta; (17). Transferencia de Fondos (eCheques); (18). Banca en cualquier lugar; (19). Banca por Internet; (20). La banca móvil; (21). Bank @ Home (i) Entrega Express; (22). Cash on Tap: (ii) Entrega normal.

En este mismo estudio, se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a los beneficios que ha entregado la tecnología en el sector bancario:

1. En la primera pregunta de investigación, tanto los clientes como los empleados creen que TI tiene un efecto significativo en el ahorro de tiempo de los clientes y los empleados del banco Keshavarzi Irán, provincia de Golestan. (84% y 91% respectivamente).
2. En la segunda pregunta, alrededor del 91% de los gerentes del banco creen que TI tiene un efecto significativo en la reducción de los gastos del banco Keshavarzi Irán, provincia de Golestan.
3. Y en la tercera pregunta de investigación, los clientes y los empleados del banco respondieron que TI tiene un significativo efecto en facilitar las transacciones de

red del banco Keshavarzi Irán, provincia de Golestan. (88% y 93% respectivamente).

Como se puede ver, la tecnología ha sido un gran aliado del sector bancario para apoyar el crecimiento de la industria permitiendo la incorporación de nuevas herramientas y formas de operar en un mercado que cambia año tras año.

DESAFÍOS DE TI EN LA BANCA

Actualmente con las nuevas tecnologías y cambios que se está produciendo en el sector bancario teniendo en consideración la era de la Nube, la Internet de las Cosas y la Inteligencia Artificial, los desafíos para el outsourcing de servicios de tecnologías de la información, TI, son contundentes, porque es un mercado en permanente crecimiento, principalmente como consecuencia de la digitalización de los procesos dentro de las empresas.

Según un reciente informe de la consultora internacional Gartner, el gasto mundial de TI podría llegar a los 3 mil 700 millones de dólares este año 2018, creciendo así un 6,2% respecto del año anterior. En ese escenario, el outsourcing de servicios TI llegaría, de aquí al 2020, a los 363 mil millones.

Chile no está ajeno a esa realidad de negocios. Cada vez son más las empresas que están invirtiendo y consumiendo tecnología y que optan por externalizar los servicios que se relacionan con las tecnologías de la información. Esto, al comprobar sus beneficios en términos de costos, flexibilidad y la posibilidad de estar a la vanguardia, sin descuidar su propio negocio. De acuerdo con cifras publicadas en el portal de estadísticas Statista durante 2017 la función más subcontratada por los líderes de TI fue el desarrollo de aplicaciones de software. No obstante, el outsourcing de TI va desde un servicio de help desk hasta backups o auditorías, pasando por una migración de servidores.

El outsourcing de TI tiene importantes desafíos para seguir promoviendo el ahorro de costos y la calidad, aportando un valor agregado que debe ir más allá de un buen servicio y una experiencia favorable y positiva para el cliente. Contar con profesionales expertos, especializados, certificados y al día, es clave. Así como también velar por la seguridad

informática y de la información, ya que el cliente debe sentirse confiado y seguro. También es importante cumplir con los plazos y costos pactados.

El proveedor de servicios TI debe ser un socio estratégico y que su outsourcing se convierta no únicamente en un óptimo rendimiento, sino también en una ventaja competitiva para la empresa que lo contrata. En definitiva, hay que trabajar por entregar un servicio de excelencia.

En la actualidad los bancos aprovechan la tecnología para conocer las demandas de sus clientes. Con la disrupción de la transformación digital se está obligando a los bancos tradicionales a innovar y responder al mercado. Con una alta presión para aumentar los ingresos y reducir los costos, ofrecer valiosas experiencias para los clientes es primordial. En el mundo, el 85% de los bancos afirma que la implementación de un programa de transformación digital es una de sus principales prioridades para 2018, de acuerdo con el reporte “Global Banking Outlook 2018”, de EY (2018).

Según datos de Accenture (2018), el 84% de los bancos está invirtiendo moderada o significativamente en nuevas tecnologías y canales, y el 61% afirma que incrementará su inversión en el corto plazo. En el último estudio de VeriTran sobre el estado de la banca digital en América Latina indica que Chile cuenta con 4,6 millones de usuarios de banca móvil y nueve millones de clientes que usan banca en línea. (Ilustración 10)

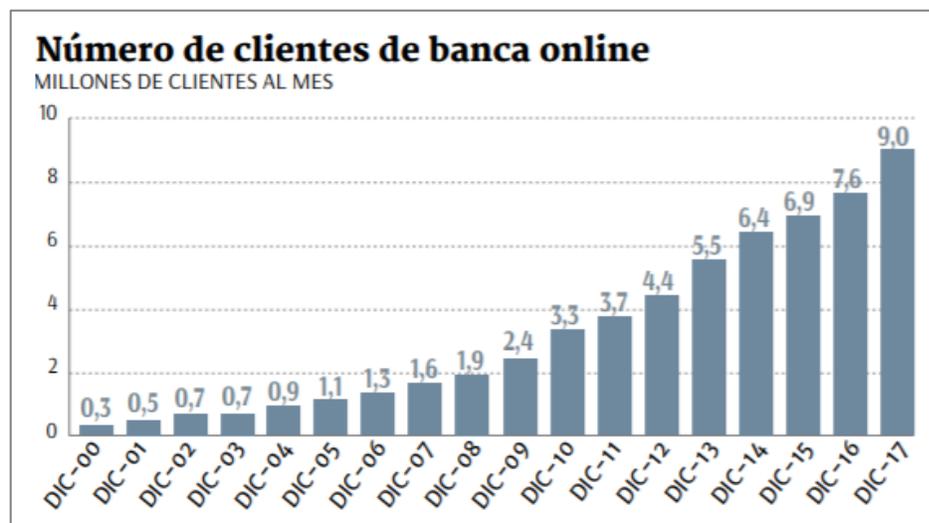


Ilustración 10: Número de clientes de banca online
Fuente: Asociación de Bancos SBIF

Considerando lo anterior, las tendencias que se vienen en tecnología para la banca estos años son las siguientes:

1. Inversión en transformación digital:

Para los directores bancarios, la digitalización sigue siendo una prioridad para mantener una posición competitiva y reducir el riesgo de ser reemplazados por alternativas más eficientes y creíbles (Ilustración 11).



Ilustración 11: Prioridades estratégicas de los ejecutivos bancarios
Fuente: Capgemini Financial Services Analysis 2017

2. ID digital:

El ID digital va más allá de la autenticidad. Soluciones avanzadas de biométricas de reconocimiento de huellas dactilares, iris, cara y voz, pueden ayudar a los bancos a servir a los clientes y mitigar el comportamiento fraudulento.

Al mismo tiempo el cliente espera un servicio impecable entre canales sin tener que pasar por la respectiva verificación

3. RPA y AI de la Adopción al aumento de la eficiencia:

Desde el 2015-2018 los bancos han extraído datos para adoptar la automatización de procesos robóticos (RPA siglas en inglés) y la Inteligencia artificial (AI). Después del 2018 el principal motor será optimización de costes y eficacia operacional.

El RPA ofrece automatización de tareas repetitivas y mundanas. Los bancos que aprovechan el poder de AI y la creciente popularidad de las tecnologías cognitivas en la tecnología del RPA aumentarán las eficiencias y conducirán la transformación digital.

4. La tecnología móvil y las aplicaciones reemplazarán procesos antiguos:

Con la cada vez más extendida propiedad de los smartphones y un creciente interés entre los adultos en acceder a sus finanzas en el camino, se espera un aumento proyectado de usuarios que utilizarán la banca móvil en la próxima media década. Esto representa una oportunidad significativa para que los próximos bancos lleven sus modelos de negocios innovadores al mercado y que los bancos existentes añadan servicios digitales para atender a esta futura mayoría (Ilustración 12).

Las aplicaciones móviles ofrecen soluciones personalizadas y escalables que son modernas, rentables y pueden ser el futuro del aprendizaje y la formación.

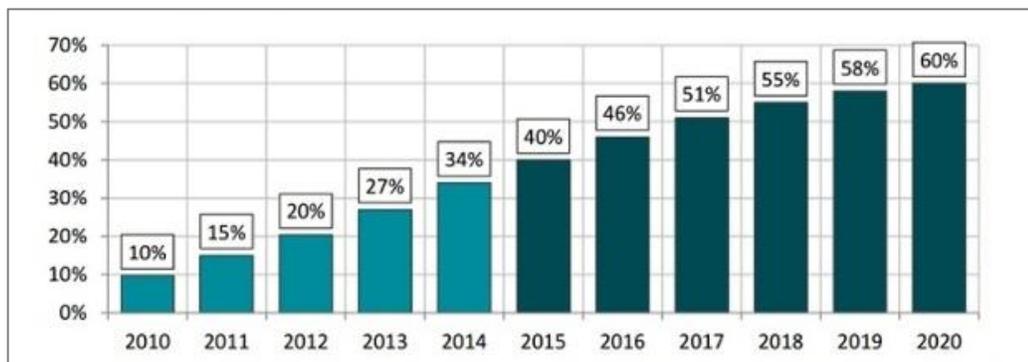
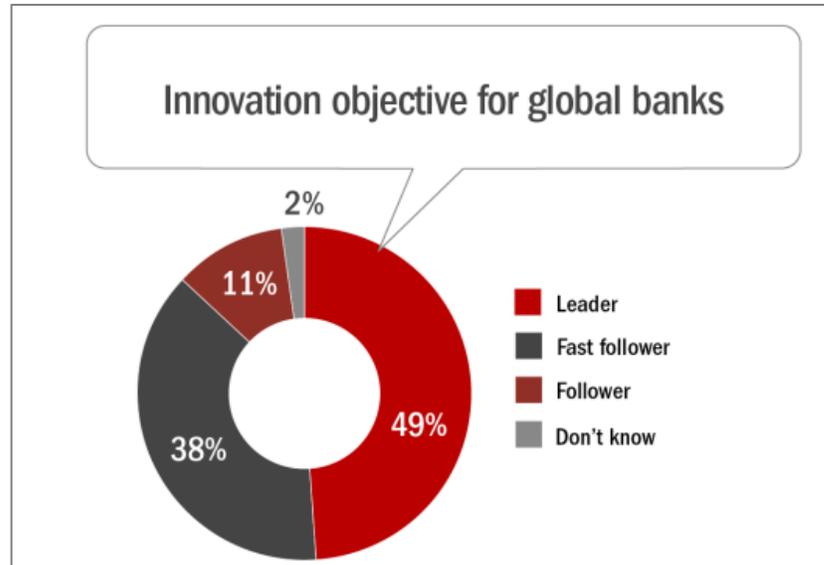


Ilustración 12: Porcentaje de adultos en Reino Unido que utilizan la banca móvil

Fuente: FICO Mobile Banking Revolution 2013, Future Foundation Money on the Move 2102, Cebr analysis

5. Los bancos se centrarán e invertirán fuertemente en innovación corporativa:

A medida que la banca se digitaliza, los bancos están reclutando y construyendo equipos tecnológicos, y en algunos casos empresas completas, bajo sus operaciones globales. Para competir con los gigantes tecnológicos, los bancos ahora están tratando de construir productos y soluciones dentro de la tecnología financiera (FinTech), cadena de bloques, servicios en la nube y soluciones móviles (Ilustración 13).



*Ilustración 13: Objetivos de innovación para los bancos globales
Fuente: Efma-Infosys Fincle 2014 Innovation Survey*

6. La seguridad digital y la confianza ya no serán un obstáculo importante:

Para los bancos, la confianza y la protección del usuario es clasificado como una prioridad. Al utilizar una combinación de tecnología bancaria para la protección de datos, la comunicación y la ética, y la gestión de riesgos, los bancos están comenzando a convertir cada vez más y más clientes en la economía digital.

7. Las cadenas de bloques van a combinar todo lo anterior:

Las cadenas de bloques siguen siendo un obstáculo ya que los clientes necesitan educarse sobre sus beneficios. Promete reinventar la seguridad digital y la confianza encadenando datos y transacciones dentro de una base de datos distribuida que no puede ser modificada.

8. Internet de las Cosas empezará en entrar en juego:

Este concepto aún se encuentra en sus estados iniciales, pero ya son varios los bancos que están haciendo pruebas Beta para implementar esta tecnología en sus sucursales físicas con el fin de aumentar la experiencia de usuario. Por ejemplo, un sensor biométrico puede identificar un cliente y enviar un comando al cajero automático para que le ofrezca las opciones que el cliente normalmente utiliza, como retiros de efectivo instantáneos, a solo un pin de distancia.

Considerando lo anterior, en el corto plazo los bancos cambiarán la forma de entregar sus servicios y la experiencia usuario será mucho más personalizada ofreciendo a cada cliente los productos que ellos más utilizan y que les darán mayor valor.

Además, la comunicación será cada día más a través de las aplicaciones móviles e internet permitiendo a los clientes que no sea necesario ir a una sucursal física para realizar los trámites que necesiten.

PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA PARA EL CRECIMIENTO DE TI

La Planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

Los puntos relevantes para implementar la Planificación estratégica son:

- **Reducción de incertidumbre y disminución del riesgo:** Al realizar un análisis del entorno se minimizan las debilidades y amenazas y se obtiene una mejora en las fortalezas y oportunidades del medio, de esta forma se puede mantener el control y minimizar el riesgo de los cambios que pueden afectar negativamente a la organización.
- **Promueve la eficiencia:** Al definir la misión y objetivos concretos sobre cómo lograrlo, se establece una mejor coordinación de las tareas y actividades, así como un mejor uso de los recursos, por lo tanto, aumenta la eficiencia.
- **Promueve el compromiso y la motivación del personal:** Al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa, se promueve su participación lo

cual genera compromiso grupal y motivación para alcanzar los objetivos planteados e incluso propicia una transformación en la cultura organizacional.

- **Permite evaluar los logros obtenidos:** El proceso controla y evalúa los resultados, con ellos se obtiene el desempeño organizacional con el fin de mantener los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.

Etapas de la Planificación Estratégica

El proceso de la Planificación estratégica se encuentra integrado de varias etapas, estas se encargan de definir la misión y visión de la organización, de establecer objetivos y metas, de genera un análisis sobre el entorno en que se desarrolla la organización para tomar decisiones hacia el futuro, implementa las acciones elegidas, las evalúa y finalmente en la última etapa se realiza una retroalimentación del desempeño para volver a planificar si es necesario (Fred, 2003) (Ilustración 14).

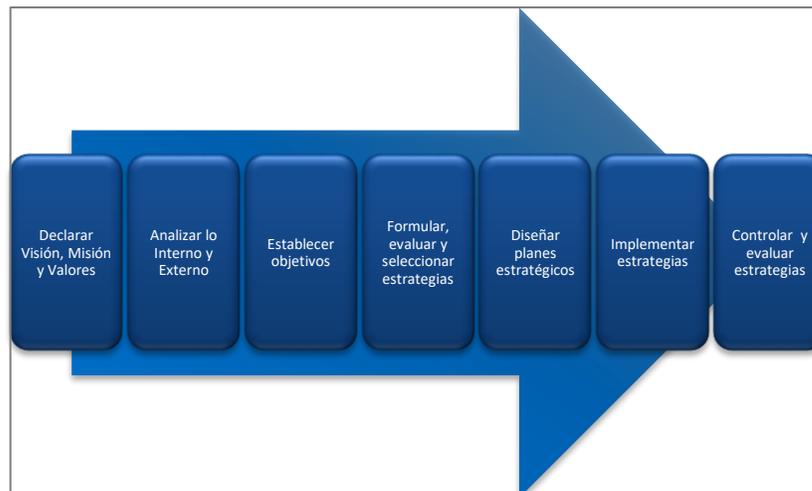


Ilustración 14: Etapa de la planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia con base en las etapas de planificación estratégica (Fred, 2003)

Declaración de Visión, Misión y Valores

La Visión, indica hacia dónde se dirige una empresa o qué le gustaría ser y como quiere ser percibida, es el planteamiento de la meta a la que se aspira llegar en el largo plazo. Indica la orientación de las acciones, debe ser ambiciosa pero realista y crear pasión en los integrantes de la organización. La visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La Misión establece la razón de ser de una organización, es decir el propósito de la empresa, así como el grado de excelencia requerido. La misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Servir a nuestros clientes”

Los Valores son cualidades o principios, que determinan los límites éticos y morales en los que opera la organización, estos dan sentido al rumbo y comportamiento de los integrantes de la empresa.

Análisis Interno y Externo

Análisis Interno. Consiste en analizar los diferentes elementos que existen dentro de una empresa, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades; entendiendo como fortalezas, la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades y recursos que limitan el logro de los objetivos planeados, frecuentemente la debilidad está relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso o el área de finanzas.

Análisis Externo. Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno, para conocer la competencia y saber si la empresa es atractiva en el mercado.

Este análisis sirve para identificar objetivamente, las oportunidades (Situaciones que la organización debe ser capaz de utilizar para obtener ventajas y beneficios) y las amenazas (Circunstancias que puedan interferir en alcanzar una posición óptima, como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidad de los clientes) con el fin de

establecer estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas estudiadas (Ilustración 15)

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

*Ilustración 15: Matriz de Análisis FODA
Fuente: (Muchnick, 1999)*

Establecimiento de objetivos

Los objetivos de una empresa suelen clasificarse según su jerarquía en objetivos estratégicos, objetivos tácticos y objetivos operacionales, los cuales se describen a continuación:

- **Objetivos estratégicos u organizacionales:** Son objetivos generales que consideran a la organización como un todo y buscan definir la dirección de esta, son objetivos a largo plazo que se formulan para un periodo de 3 a 5 años.
- **Objetivos tácticos o departamentales:** Son objetivos a mediano plazo que se dan a nivel de áreas o departamentos.
- **Objetivos operacionales:** Son objetivos específicos y de corto plazo que se dan a nivel de operaciones y que comprenden las tareas o actividades de cada área.

Formulación, evaluación y selección de estrategias

Se deben formular estrategias para la organización de acuerdo con los resultados del análisis externo y análisis interno, de la declaración de la visión, misión y valores, así como de los objetivos a largo plazo.

Las estrategias se clasifican según su jerarquía en:

- Estrategias organizacionales, los cuales afectan a toda la organización y buscan alcanzar objetivos organizacionales.
- Estrategias funcionales, los cuales afectan a una determinada área funcional y buscan alcanzar objetivos tácticos (Crece Negocios, 2016).

Diseño de planes estratégicos

El diseño del plan estratégico, son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se especifican en los planes estratégicos son:

- Objetivos a corto y mediano plazo, que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Estrategias específicas, para lograr los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos financieros, humanos, físicos, tecnológicos y su distribución.
- Responsables y encargados de la implementación de las estrategias.
- Inversión o presupuesto destinado a la implementación de las estrategias.
- Cronograma con fechas y plazos para realizar las tareas e implementar las estrategias.

Implementación de estrategias

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente mencionados, para llevarla a cabo se deben realizar las siguientes 4 fases:

- Diseño de una estructura organizacional: Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura organizacional implica asignar responsabilidades y autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Diseño de sistemas de control: En una empresa se deben establecer los sistemas apropiados de control organizacional. Se debe decidir cómo evaluar el desempeño y controlar las acciones de las subunidades, del mismo modo establecer los sistemas de remuneración e incentivos para sus empleados.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles: Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un acoplamiento entre ellas.

- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio: La implementación siempre suele generar conflictos por una mala comunicación, lo cual se resuelve promoviendo el dialogo entre las partes. En el caso de un cambio, la ansiedad generada en el personal y la resistencia puede reducirse asegurando que tengan el contexto del cambio y los fines de él.

Control y evaluación de estrategias

En esta etapa se da el seguimiento a la implementación de las estrategias, para asegurar que las actividades se realizaron de acuerdo con lo establecido.

En la fase de Control, se establecen los tipos de indicadores que serán utilizados para medir los resultados, algunos ejemplos de indicadores utilizados son: indicadores estratégicos, indicadores operativos de control o de implantación, indicadores de gestión e indicadores de desempeño. Las características de los indicadores para cumplir con su tarea de control son:

- Relevantes: Deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones.
- Objetivos: Los datos deben ser auditables, es decir, deben poder ser verificables.
- Inequívocos: Su análisis no debe permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- Completos: Deben englobar todas las posibles conductas relevantes que pudieran suceder.
- Sensibles: Deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos sobre variables de estudio.
- Accesibles: Debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta.

En la fase de Evaluación, se asegura el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas de la organización, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados. En caso de existir desviaciones, se deben tomar las medidas correctivas necesarias para ajustar y retomar el camino trazado, las cuales pueden implicar modificaciones en la formulación o implementación, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación de las personas,

una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

11.MODELO DE OPERACIÓN DE KIBERNUM

Actualmente Kibernum trabaja con 4 grandes clientes bancarios con los que opera en algunos casos hace más de 5 años, entregando diversos servicios: Outsourcing de profesionales, Ingeniería de software, Consultoría y Capacitaciones.

El equipo que trabaja para estos clientes bancarios es alrededor de 600 profesionales y se facturan anualmente 552.000 UF. Los costos que se generan en estos clientes son 420.000 UF aproximadamente, y la rentabilidad es de 20% anual aproximadamente.

El equipo que opera en los clientes se estructura como se muestra en la ilustración 16.



*Ilustración 16: Estructura de los equipos Kibernum para sus clientes bancarios
Fuente: Elaboración propia*

Por parte de Kibernum, se relacionan de manera directa con los clientes las Gerencias de Operaciones y Comercial, donde cada una de ellas tiene distintas funciones dentro de los equipos y los clientes.

- **Gerencia Comercial:**

De la gerencia Comercial participan de manera directa el Gerente, Subgerente y el KAM (Key Account Manager) asignado al cliente. Y la principal función de esta gerencia es:

Establecer las relaciones iniciales con los clientes y preocuparse de realizar los acuerdos comerciales y contractuales con para dar inicio a los servicios fijando las tarifas y alcances de dichos contratos.

- **Gerencia de Operaciones:**

La gerencia de Operaciones es quién tiene mayor participación y relación con los clientes ya que son ellos quienes deben preocuparse de la puesta en marcha y posterior ejecución de los servicios que se prestarán a los distintos clientes en las entidades bancarias.

El equipo que forma parte de esta gerencia está conformado por los directores de servicios, jefes de servicio y diez diferentes roles.

En base a las oportunidades que presentan los clientes y las necesidades que tengan es que Kibernet a través de su equipo comercial y de preventa genera una propuesta de servicio en donde establece los siguientes puntos:

- Objetivo
- Alcances
- Equipo propuesto
- Horas involucradas
- Tarifas
- Plazos
- Condiciones y supuestos

Estas propuestas antes de ser enviadas a los clientes deben ser validadas por el equipo de operaciones responsable de la puesta en marcha de los servicios.

Cuando los clientes aceptan las propuestas presentadas y se llega acuerdo con los comerciales de Kibernum es que se fijan los plazos para el inicio de los servicios.

En este punto es que comienza a funcionar el equipo de Operaciones, donde el Gerente de Servicio debe designar al jefe de servicio que se hará cargo de la propuesta obtenida, y éste a su vez debe conformar el equipo de profesionales que trabajará en el nuevo servicio, además debe establecer junto al cliente los SLA (Service Level Agreement) con los que se medirán los tiempos de ejecución del equipo, los KPI (Key performance indicator) que servirán para medir el rendimiento de los profesionales y otros acuerdos que sean necesarios definir al comienzo de la puesta en marcha del servicio.

Durante la operación regular del servicio el jefe del equipo debe velar porque de manera periódica se este cumpliendo con los objetivos iniciales del equipo y que además se está cumpliendo con los requerimientos del cliente.

En la actualidad los indicadores que se utilizan para medir el nivel de cumplimiento de los servicios de manera mensual son:

- Cumplimiento en fecha para entrega de facturación
- Cargabilidad real del equipo vs cargabilidad estimada del equipo
- Cumplimiento de fechas por etapa de ejecución
- Cumplimiento en fecha para entrega de informe al cliente
- Encuesta de satisfacción del cliente

Además de velar por la operación del equipo el jefe debe preocuparse de la facturación mensual del servicio, y esto se realiza por dos vías:

- Cumplimiento de horas hombre por mes
- Cumplimiento de hito del servicio
- Cumplimiento de horas hombre por mes:

Se refiere a que la facturación se realiza en base a la cantidad de horas trabajadas por los profesionales del equipo durante el mes. Por ejemplo:

Profesionales	Horas trabajadas	Tarifa por hora (UF)	Monto a facturar (UF)
Profesional 1	180	0,9	162
Profesional 2	130	0,8	104
Total mensual			266

- Cumplimiento de hito del servicio:

Se refiere a que la facturación se realiza en base al hito que se cumpla de acuerdo con la propuesta y planificación generada al inicio del servicio. Por ejemplo:

Hitos	Porcentaje de facturación	Monto total del servicio (UF)	Monto del hito (UF)
Hito 1	10%	1.000	100
Hito 2	60%		600
Hito 3	30%		300

El flujo de trabajo del equipo Kibernum en los clientes bancarios se muestra en la ilustración 17:

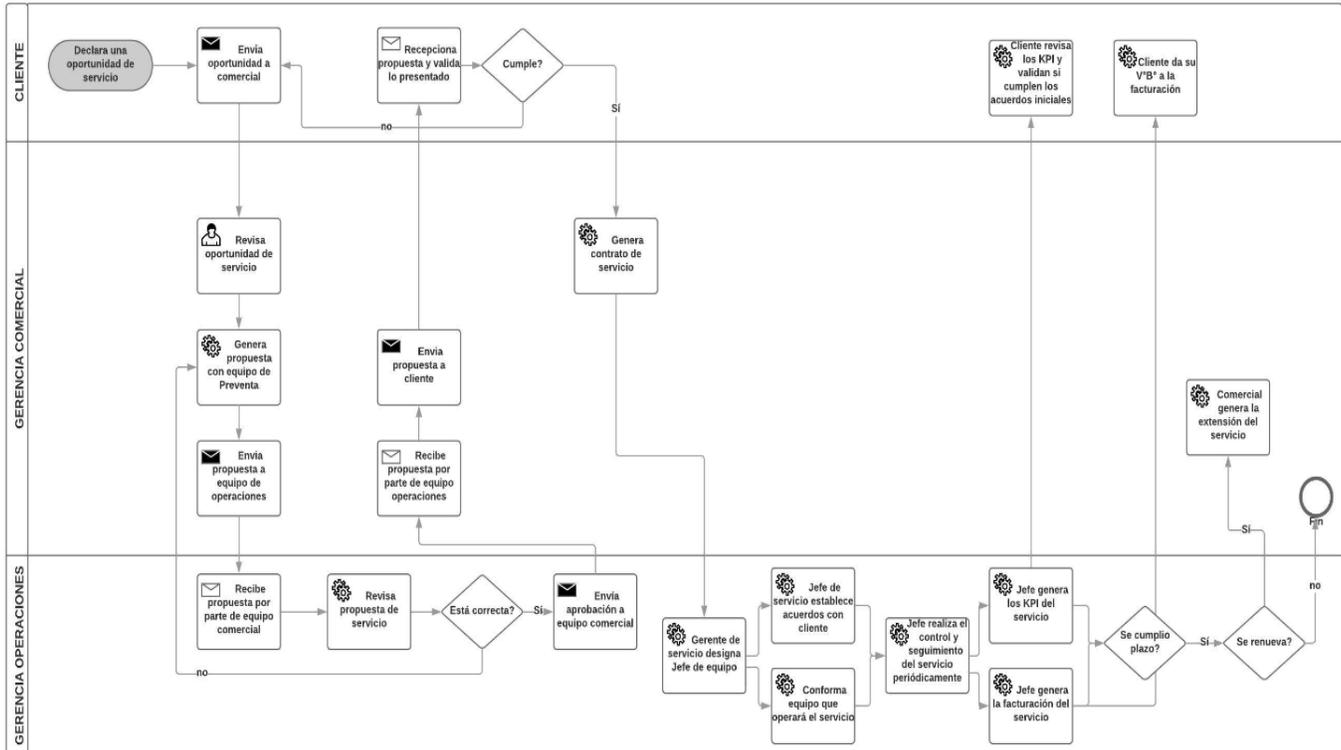


Ilustración 17: Flujo de trabajo del equipo Kibernum en sus clientes bancarios
Fuente: Elaboración propia

En la actualidad el 90% de los servicios que entrega Kibernum a sus clientes bancarios están relacionados con ubicar profesionales en el cliente, lo que se llama Staffing, donde la asignación y control de las actividades además del riesgo es asumido en su mayoría por los clientes.

Las ventajas de operar con este formato de servicio son:

- La asignación de actividades las realiza el cliente
- El control de actividades las realiza el cliente
- El riesgo si no se cumple una tarea lo asume el cliente
- No existen multas asociadas por no cumplimiento de alguna actividad

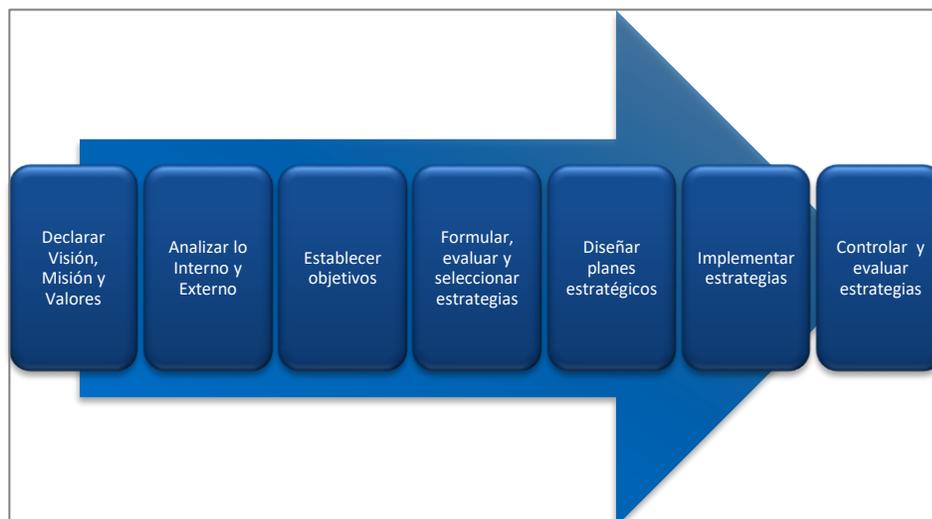
Por otra parte, las desventajas de este formato de servicio son:

- Pueden ser servicios por períodos cortos de tiempo
- Están sujetos a la evaluación subjetiva en algunos casos del cliente
- Los SLA no son claramente definidos
- Las tarifas por profesional son fijas
- La rentabilidad que generan estos servicios es baja
- La rentabilidad se genera por costo profesional vs precio cobrable al cliente

12.MODELO PLANTEADO

En este apartado se presentará el modelo estratégico que debería implementar Kibernum al momento de trabajar con sus clientes del sector bancario. Esto con el objetivo de que pueda alcanzar un crecimiento esperado del 20%.

En base a esto se seguirá las etapas de planificación estratégica del modelo de Fred (2003) (Ilustración 18), donde se definirán:



*Ilustración 18: Etapa de la planificación estratégica
Fuente: Elaboración propia con base en las etapas de planificación estratégica (Fred, 2003)*

MISIÓN, VISIÓN

La implementación de este modelo considera la misión y visión que tiene Kibernum para sus clientes bancarios.

Misión:

Ofrecer servicios de TI a sus clientes bancarios mediante la implementación de tecnologías que se adapten a sus necesidades y que sean innovadoras manteniendo el liderazgo y presencia apoyados por un gran equipo de profesionales.

Visión:

Convertirse en un partner tecnológico para sus clientes bancarios apoyándolos en sus procesos de innovación y de transformación digital al año 2023.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Una vez que se han definido la misión y visión de Kibernum dentro de sus clientes bancarios con foco en el crecimiento de sus servicios es que se debe realizar un análisis interno y externo de la empresa respecto a su posición interna y las variables externas con las cuales debe convivir.

Un resumen del análisis FODA se muestra en las ilustraciones 19 y 20:

Análisis interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 - Más de 5 años presentes en los clientes	1 - El 80% de los profesionales están como Staffing
2 - Se cuenta con más de 600 profesionales en los clientes bancarios	2 - No se cuenta con un plan de carrera de los profesionales
3 - Contar con un respaldo económico para trabajar en los clientes	3 - El equipo de gestión no tiene una herramienta centralizada para gestionar sus actividades y equipos
4 - Se conocen los clientes internos de los bancos	4 - No se cuenta con un plan de capacitaciones para los profesionales
5 - Se tiene conocimiento de como trabajan los clientes	5 - No están definidas las metas de los profesionales dentro de los clientes
6 - Se cuenta con el conocimiento respecto de las tecnologías que utilizan los clientes	6 - No existen opciones de movilidad de los profesionales
7 - Se cuenta con un equipo de gestión exclusivo para los clientes bancarios	7 - Profesionales no tienen conocimiento en las nuevas tecnologías
8 - Profesionales se sienten cómodos y seguros en la empresa	8 - No existe una sinergia entre los objetivos de los equipos comercial y de operaciones
9 - Profesionales abiertos a capacitarse y aprender nuevas herramientas	9 - No se cuenta con incentivos para los profesionales asociados a producción
10 - Se están implementando alianzas con partner tecnológicos	10 - No se cuenta con incentivos para el equipo de gestión para generar nuevos servicios
	11 - No existe inversión en innovación y nuevas tecnologías
	12 - No existe un plan de comunicación y presentación de los servicios por parte de Marketing

Ilustración 19: Análisis interno (Fortalezas y debilidades)

Fuente: Elaboración propia

Análisis externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 - Clientes bancarios están invirtiendo en innovación 2 - Clientes están implementando nuevas formas de trabajar y operar 3 - Clientes está abiertos a utilizar nuevas herramientas 4 - Los bancos deben comenzar a trabajar en nuevas formas de atraer clientes 5 - Los bancos deben invertir en seguridad en sus productos 6 - Existen áreas dentro de los bancos donde no hemos ingresado como servicio 7 - Existen perfiles que no tenemos operativos dentro de los clientes 8 - Los bancos están trabajando en la transformación digital	1 - Existen varios proveedores ofreciendo sus servicios TI 2 - Proveedores presentan ofertas de tecnología avanzada 3 - Las tarifas que están dispuestos los clientes a pagar por servicios son bajas 4 - Otros proveedores ya trabajan con tecnologías de punta (machine learning, blockchain, inteligencia artificial, internet de las cosas) 5 - Existen proveedores que ofrecen servicios a un valor menor al de Kibernum 6 - Clientes están optando por trabajar con diferentes proveedores 7 - Se están produciendo cambios constantes de gerentes en los clientes 8 - Clientes están optando por trabajar con diferentes proveedores

Ilustración 20: Análisis externo (Oportunidades y amenazas)

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha realizado la matriz FODA se realiza el análisis de las estrategias que se pueden generar de la combinación de los factores internos y los factores externos (FO; DO; FA; DA).

Estrategia DA (Mini-Mini): El objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. En nuestro caso la estrategia sería potenciar la generación de servicios para competir con nuevos proveedores que están ingresando en los clientes bancarios.

Estrategia DO (Mini-Maxi): Una estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. En nuestro caso la estrategia sería potenciar el plan de carreras de los profesionales de la empresa, de esta manera se mejora la debilidad que se tiene internamente y se puede aprovechar las oportunidades que ofrecen los clientes bancarios al estar dispuesto a invertir en nuevos negocios y nuevas tecnologías.

Estrategia FA (Maxi-Mini): Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. En el caso estudiado la estrategia sería potencia las relaciones con los clientes existentes para mostrar un valor distinto al de otros proveedores, esto es posible realizarlo considerando los años que tiene la empresa trabajando con los clientes bancarios y los buenos desempeños que se han mostrado en el transcurso del tiempo que ha operado la empresa.

Estrategia FO (Maxi-Maxi): Para toda empresa sería el escenario ideal estar siempre en el escenario de maximizar las fortalezas y las oportunidades, o sea aplicar la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades). En la situación de la empresa estudiada la estrategia seleccionada debería ser el potenciar nuevas tecnologías y la innovación dentro de los clientes bancarios, con esto podemos considerar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que presentan los clientes al querer trabajar con nuevas tecnologías y nuevos productos que deben ser entregados a sus clientes.

El detalle de cada estrategia se explica en la ilustración 21:

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 - Más de 5 años presentes en los clientes 2 - Se cuenta con más de 600 profesionales en los clientes bancarios 3 - Contar con un respaldo económico para trabajar en los clientes 4 - Se conocen los clientes internos de los bancos 5 - Se tiene conocimiento de como trabajan los clientes 6 - Se cuenta con el conocimiento respecto de las tecnologías que utilizan los clientes 7 - Se cuenta con un equipo de gestión exclusivo para los clientes bancarios 8 - Profesionales se sienten cómodos y seguros en la empresa 9 - Profesionales abiertos a capacitarse y aprender nuevas herramientas 10 - Se están implementando alianzas con partner tecnológicos	1 - El 80% de los profesionales están como Staffing 2 - No se cuenta con un plan de carrera de los profesionales 3 - El equipo de gestión no tiene una herramienta centralizada para gestionar sus actividades y equipos 4 - No se cuenta con un plan de capacitaciones para los profesionales 5 - No están definidas las metas de los profesionales dentro de los clientes 6 - No existen opciones de movilidad de los profesionales 7 - Profesionales no tienen conocimiento en las nuevas tecnologías 8 - No existe una sinergia entre los objetivos de los equipos comercial y de operaciones 9 - No se cuenta con incentivos para los profesionales asociados a producción 10 - No se cuenta con incentivos para el equipo de gestión para generar nuevos servicios 11 - No existe inversión en innovación y nuevas tecnologías 12 - No existe un plan de comunicación y presentación de los servicios por parte de Marketing
OPORTUNIDADES	FO(Maxi-Maxi)	DO(Mini-Maxi)
1 - Clientes bancarios están invirtiendo en innovación 2 - Clientes están implementando nuevas formas de trabajar y operar 3 - Clientes está abiertos a utilizar nuevas herramientas 4 - Los bancos deben comenzar a trabajar en nuevas formas de atraer clientes 5 - Los bancos deben invertir en seguridad en sus productos 6 - Existen áreas dentro de los bancos donde no hemos ingresado como servicio 7 - Existen perfiles que no tenemos operativos dentro de los clientes 8 - Los bancos están trabajando en la transformación digital	Potenciar nuevas tecnologías y la innovación dentro de los clientes bancarios	Potenciar el plan de carreras de los profesionales de la empresa
AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini - Mini)
1 - Existen varios proveedores ofreciendo sus servicios TI 2 - Proveedores presentan ofertas de tecnología avanzada 3 - Las tarifas que están dispuestos los clientes a pagar por servicios son bajas 4 - Otros proveedores ya trabajan con tecnologías de punta (machine learning, blockchain, inteligencia artificial, internet de las cosas) 5 - Existen proveedores que ofrecen servicios a un valor menor al de Kibernum 6 - Clientes están reduciendo sus presupuestos anuales 7 - Se están produciendo cambios constantes de gerentes en los clientes 8 - Clientes están optando por trabajar con diferentes proveedores	Potenciar las relaciones con los clientes mostrando un valor distintos a los competidores	Potenciar la generación de servicios para competir con otros proveedores

Ilustración 21: Análisis estrategias FO, DO, FA, DA
Fuente: Elaboración propia

En base al cruce que se ha realizado entre los factores internos versus los externos es que se ha generado la interacción entre las fortalezas de la empresa y las oportunidades del exterior. En la **tabla 1** un “+” indica una relación entre las *fortalezas* de la institución y las *oportunidades* del exterior, mientras que un ‘0’ indica una relación muy débil o inexistente. El análisis de la tabla 1 muestra que la oportunidad O1 puede relacionarse con las fortalezas (F5, F6, F9 y F10), por otra parte, la fortaleza F5 puede relacionarse con varias oportunidades (O1, O2, O3, O4, O6 y O8). El resumen de la interacción entre las oportunidades y las fortalezas queda de la siguiente forma:

- O1: F5 – F6 – F9 – F10
- O2: F4 – F5 – F6 – F9 – F10
- O3: F5 – F6 – F9 – F10
- O4: F5 – F10
- O5: F6 – F9
- O6: F3 – F5 – F7 – F10
- O7: F2 – F7 – F9
- O8: F3 – F5 – F6 – F9 – F10

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS									
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
O1	0	0	0	0	+	+	0	0	+	+
O2	0	0	0	+	+	+	0	0	+	+
O3	0	0	0	0	+	+	0	0	+	+
O4	0	0	0	0	+	0	0	0	0	+
O5	0	0	0	0	0	+	0	0	+	0
O6	0	0	+	0	+	0	+	0	0	+
O7	0	+	0	0	0	0	+	0	+	0
O8	0	0	+	0	+	+	0	0	+	+

Tabla 1: Interacción oportunidades vs fortalezas
Fuente: Elaboración propia

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En base al análisis FODA realizado anteriormente se han generado los objetivos estratégicos para los cuáles se crearán las estrategias que permitirán el crecimiento de Kibernum en sus clientes bancarios. Los objetivos estratégicos definidos son:

1. Aumentar valor de la empresa
2. Aumentar ingresos (rentabilidad de los servicios)
3. Aumentar valor del cliente
4. Reducir costos
5. Crear mayor satisfacción de los clientes
6. Crear nuevos servicios al interior de los clientes
7. Consolidar y potenciar la marca
8. Análisis y evaluación continua de oportunidad de negocio (nuevos clientes)
9. Mejorar la labor de marketing
10. Ajustar capa de gestión de la empresa
11. Implementar equipo innovación e investigación
12. Mejorar capacitaciones de los profesionales
13. Generar plan de carrera de profesionales
14. Contratar profesionales para nuevas tecnologías

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN ECONOMICA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos son una parte de la planificación estratégica en las principales áreas de actuación de la empresa para facilitar el orden de las prioridades. También permite que la organización centre sus acciones y proporcione una estructura de responsabilidades, de manera que se convierta en los bloques de construcción alrededor de los cuales se efectuará la estrategia.

Los ejes estratégicos en los que se aplicará el plan de acción serán:

**Crecimiento y rentabilidad
de la empresa**

Liderazgo de servicios

Crecimiento y rentabilidad de la empresa

Este eje surge de la promesa de valor declarada para los dueños, clientes, trabajadores
Para generar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa se requiere la generación de nuevos servicios y el incremento de los servicios ya existentes ya sea por extensión de contratos o por el aumento de la capacidad de los profesionales.

Liderazgo de servicios

Este eje está asociado a la creación de nuevos servicios en nuestros clientes bancarios, además de potenciar e incentivar nuevos modelos de servicios y operación para ayudar a nuestros clientes a mejorar sus procesos y las formas de operar sus negocios considerando la innovación y la transformación digital como enfoque de la industria.

Mapa estratégico

Diseñado con un horizonte de tres años, el Plan Estratégico de Kibernum es descrito en forma gráfica en un Balanced Scorecard (BSC) e implica el desarrollo de un conjunto de proyectos que fortalecen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una empresa, y contemplan la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje.

- **Perspectiva financiera o de los dueños:** Representa la culminación de los esfuerzos organizacionales. La forma de aumentar el valor de la empresa para los inversionistas.
- **Perspectiva de los clientes:** propuesta de valor a los clientes, y posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos.

- **Perspectiva de los procesos de negocio internos:** Medios que la empresa empleará para cumplir con la propuesta de valor a los clientes. Identifica los procesos críticos en donde se debe ser excelente para atraer y retener clientes.
- **Perspectiva del aprendizaje o de la formación y el crecimiento:** Competencias estratégicas, tecnología, y aspectos de cultura corporativa requeridos.

La composición del Mapa Estratégico se preparó en base al análisis FODA enlazando objetivos estratégicos con el análisis interno y externo de la compañía.

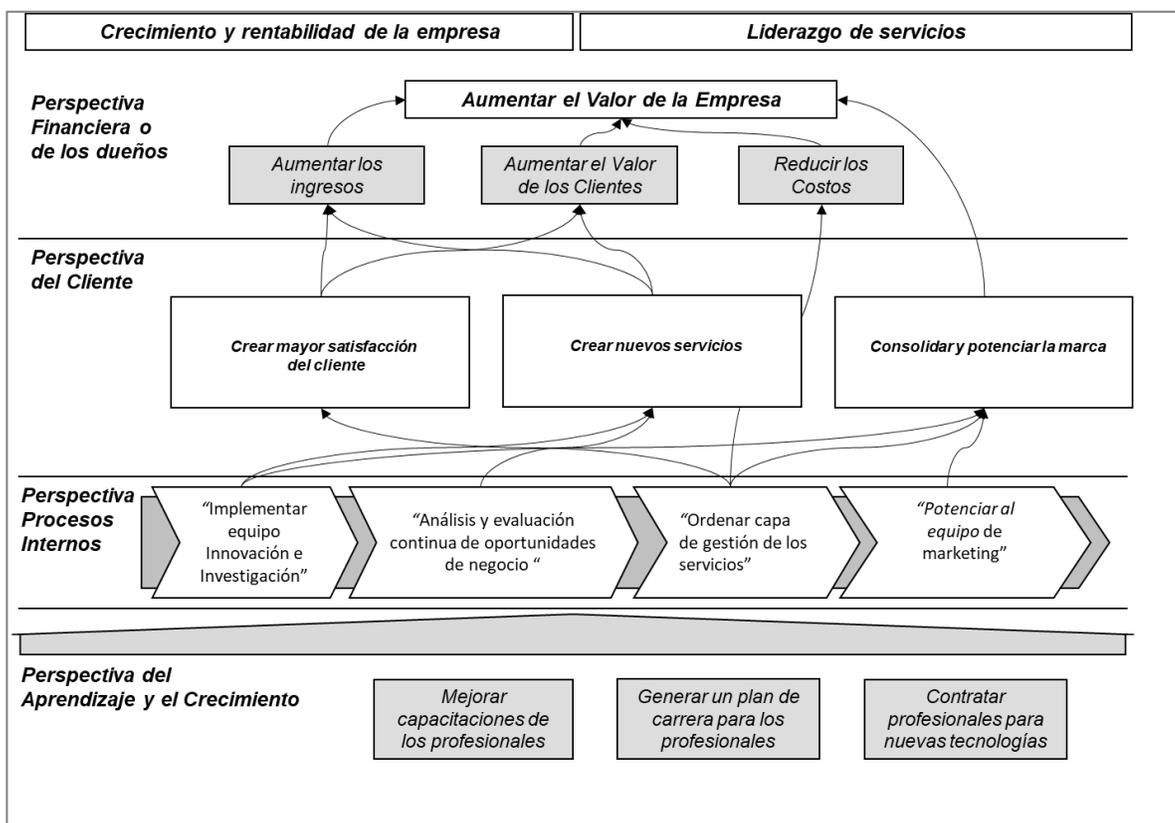


Ilustración 22: Mapa estratégico

Fuente: "The Strategy Focused Organization", Robert Kaplan y David Norton, HBSP, Boston, 2001 y versiones posteriores

Formulación de estrategia

En base a los objetivos estratégicos definidos anteriormente se ha considerado la generación de planes de acción para alcanzar lo estimado en el mediano y largo plazo.

Las estrategias por implementar serán las siguientes:

- Aumentar la rentabilidad
- Aumentar los ingresos
- Reducir costos
- Crear nuevos servicios
- Potenciar y consolidar a Kibernum en el interior de los clientes
- Implementar equipo innovación e investigación
- Establecer alianzas con partners
- Ordenar la capa de gestión
- Potenciar al equipo de marketing
- Generar nuevas capacitaciones para los profesionales
- Crear plan de carrera para los profesionales
- Actualizar procesos de selección para profesionales en nuevas tecnologías

Estas estrategias se llevarán a cabo por distintos equipos dentro de Kibernum, siendo responsables cada Gerencia a cargo de esos equipos, y se estructurarán en base al siguiente esquema (Ilustración 23).

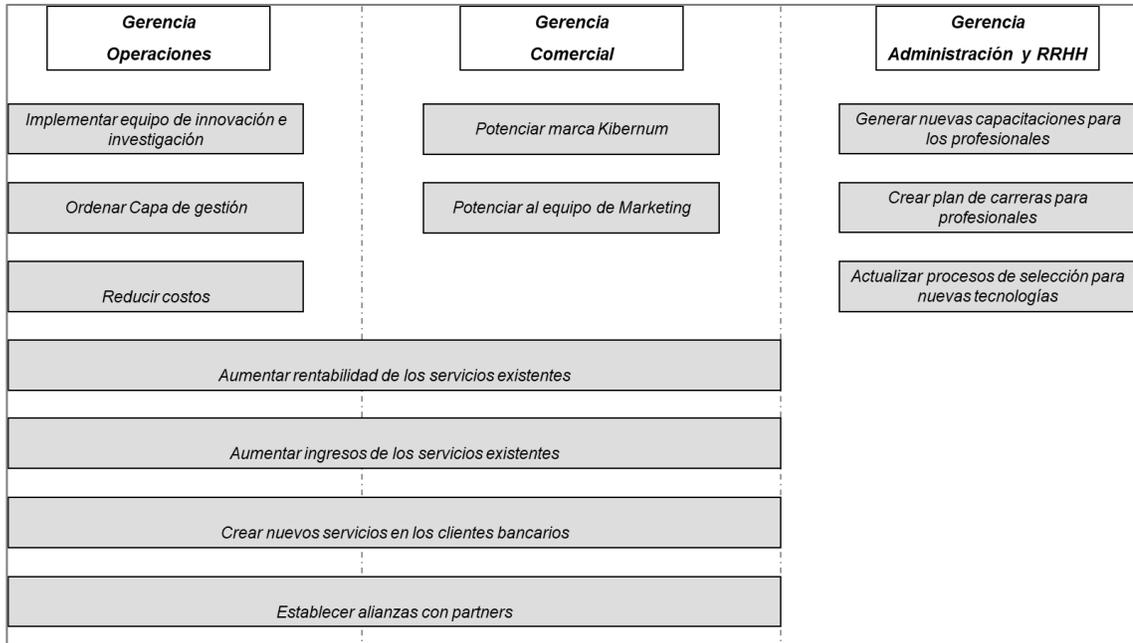


Ilustración 23: Estrategias por gerencia
Fuente: Elaboración propia

Como muestra el esquema, serán tres las gerencias involucradas en la implementación de las estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa en el mediano y largo plazo y con esto poder conseguir la expansión de los negocios en nuestros clientes bancarios. La distribución y el detalle de cada estrategia se explicará a continuación.

Gerencia de Operaciones	
Estrategia	Detalle
Implementar equipo de innovación e investigación	Esta estrategia busca la creación de un equipo de innovación que se preocupe de estar buscando nuevas tecnologías y nuevas soluciones para nuestros clientes, deben estar a la vanguardia de las nuevas oportunidades de hacer negocios y generar ingresos a la empresa. Se requiere de un equipo de al menos 4 personas que estén trabajando en esta nueva área, dependiendo directamente del Gerente de Operaciones.

Ordenar capa de gestión	Se busca ordenar y crear una capa de gestión potente en nuestros clientes bancarios, donde existan los roles definidos con sus responsabilidades y compromisos. Se debe justificar cada rol dentro del equipo explicando el valor que tendrá para la empresa y para el cliente la presencia de esta capa de gestión.
Reducir costos	A través de esta estrategia la gerencia de operaciones mediante sus equipos de gestión debe buscar la reducción de costos en la ejecución de los servicios, buscando hacer más eficientes los mismos, ya sea contratando profesionales de menor costo; profesionales más calificados que puedan realizar más labores en un mismo plazo; buscar reducir o eliminar los bonos e incentivos que se entreguen a los equipos.

Gerencia Comercial	
Estrategia	Detalle
Potenciar marca Kibernum	Esta estrategia busca crear una marca más potente con Kibernum, acercarse a los clientes, generar lazos con la empresa, estar presente en los clientes y que ellos cuando tengan una necesidad piensen en Kibernum como primera opción de proveedor. Se requiere que se estén agendando workshop, congresos, presentaciones donde se invite a los clientes y se sientan reconocidos por el proveedor.
Potenciar al equipo de Marketing	Es necesario que el equipo de Marketing se potencie y comience a realizar actividades y labores con mayor valor de los que realizan actualmente tanto para la empresa como para los clientes. Ellos deben ser los encargados de coordinar workshop, congresos, además de promover la marca y crear nuevas formas de llegar a los clientes, deben

	ser capaces de acercarse a los clientes de manera novedosa demostrando la capacidad que tiene Kibernum como empresa de soluciones tecnológicas.
--	---

Gerencia de Administración y RRHH	
Estrategia	Detalle
Generar nuevas capacitaciones para los profesionales	Con esta estrategia se busca crear nuevos cursos para los profesionales de Kibernum, se deben dictar capacitaciones en temas que estén a la vanguardia y pensando en las nuevas tecnologías que se están implementando en los bancos, considerando los nuevos negocios que se están creando como Business Intelligence, Big Data, Data Analytics, Data Science, Machine Learning, Internet de las cosas, Blockchain.
Generar plan de carreras para los profesionales	Se debe crear un plan de carrera para los profesionales de Kibernum, con esto se persigue entregar opciones a las personas para que puedan crecer en la empresa y tener la opción de desarrollar otras labores distintas a las que hacen en la actualidad, además al tener un plan de carrera se podrán establecer metas y objetivos para cada uno y podrán ser medidos y evaluados en base a estos puntos.
Actualizar proceso de selección para profesionales de nuevas tecnologías	Esta estrategia busca dos efectos: <ul style="list-style-type: none"> • Una nueva organización para el equipo de selección donde empiece a depender de la Gerencia de Administración y RRHH y no de Comercial. • Actualización de los procesos de selección que utiliza el equipo para comenzar a incorporar a nuevos profesionales que tengan conocimiento en

	las nuevas tecnologías que está necesitando el mercado y los clientes.
--	--

Gerencia de Operaciones/Comercial	
Estrategia	Detalle
Aumentar la rentabilidad de los servicios ya existentes	Esta estrategia busca mejorar la rentabilidad de los servicios que se tienen actualmente, esto quiere decir que se deben generar medidas para que considerando los ingresos actuales y la reducción de los costos se obtenga mayores beneficios de cada servicio, Además se requiere un trabajo en conjunto entre el equipo comercial y de operaciones para lograr mejoras en las tarifas o poder entregar a los clientes la misma calidad de servicios, pero con profesionales de menor renta.
Aumentar los ingresos de los servicios ya existentes	Esta estrategia está de la mano con el punto anterior donde se busca mejorar los ingresos por los servicios y esto se conseguirá si existe un trabajo en conjunto entre los equipos comerciales y operacionales para lograr un número mayor de ingresos por los servicios. Se deben negociar con los clientes tarifas fijas, bonos por cumplimiento de hitos, reemplazo de profesionales, incluir en los equipos personas sin experiencia y comenzar un programa de training para ellos. Además, el equipo comercial debe tener un control mayor de los clientes y poder negociar nuevas tarifas y cobrar un valor mayor por la calidad de los servicios ofrecidos.
Crear nuevos servicios en los clientes bancarios	Entre los equipos comercial y operaciones deben crear dentro de los clientes bancarios nuevos servicios, esto puede ser por tres formas:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apuntar a nuevos clientes dentro de los bancos con los cuales no se ha trabajado anteriormente 2. Crear nuevos servicios en base a las necesidades que presenten los clientes 3. Ofrecer servicios novedosos que utilicen nuevas tecnologías y operen considerando como se mueve el mercado actualmente donde se impone con fuerza las aplicaciones móviles, la comunicación vía rrrs, la generación de negocios a través de apps, internet y de manera remota.
Establecer alianzas con partners	<p>Esta estrategia apunta a establecer alianzas con partners tecnológicos y con experiencia en materias donde Kibernum no trabaje para de esta manera potenciar sus negocios y poder ofrecer a los clientes servicios adicionales sin la necesidad de incurrir en la contratación de profesionales con experiencia en lo que requiere el cliente. Además, esto permitirá que dichos partners puedan asesorar a la empresa en la creación y planificación de los servicios que no tiene en la actualidad.</p>

Priorización de estrategias

Una vez definidas las estrategias y las gerencias responsable de cada una de ellas se establecerán las prioridades para su implementación y la importancia que tendrán en la obtención de los objetivos estratégicos, todo esto con mirada puesta en la misión y visión de Kibernum.

En base a lo revisado las estrategias quedarán priorizadas de la siguiente forma:

1. Implementar equipo innovación e investigación
2. Crear plan de carrera para los profesionales
3. Actualizar procesos de selección para profesionales en nuevas tecnologías
4. Generar nuevas capacitaciones para los profesionales
5. Ordenar la capa de gestión
6. Potenciar y consolidar a Kibernum en el interior de los clientes
7. Potenciar al equipo de marketing
8. Establecer alianzas con partners
9. Crear nuevos servicios
10. Aumentar los ingresos
11. Reducir costos
12. Aumentar la rentabilidad

Evaluación económica

Considerando las estrategias que se implementarán al interior de Kibernum se debe realizar la evaluación económica del conjunto de medidas seleccionadas y que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa buscando la expansión de los servicios y la presencia en sus clientes.

Se han considerado dos opciones de evaluación económica (optimista y una real):

Evaluación optimista

En base al plan de acción que se realizará para conseguir los objetivos es que se considera una inversión inicial de \$170.359.611, monto necesario para iniciar las operaciones con un horizonte de tres años. Como se puede revisar en el flujo de caja, en el primer año de puesta en marcha el resultado es negativo obteniendo **-\$186.252.810**, pero los dos años siguientes se obtienen montos positivos (\$161.144.077 año 2 y \$503.368.687 año 3).

El VAN obtenido con una tasa de descuento del **8%** fue de **\$194.929.449**, siendo un monto muy atractivo para invertir y considerar como una real oportunidad de crecer las estrategias planteadas en este modelo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		\$ 97.994.448	\$ 542.235.946	\$ 976.024.702
Gastos Fijo		\$ 333.179.611	\$ 343.175.000	\$ 353.470.250
Depreciación		\$ 1.143.269	\$ 1.143.269	\$ 1.143.269
Amortizac Act Intan.		\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333
-/+ Gan o Pér de K				
UAI		\$ 244.661.765	\$ 189.584.344	\$ 613.077.850
Impuesto (20%)		\$ 48.932.353	\$ 37.916.869	\$ 122.615.570
UDI		\$ -195.729.412	\$ 151.667.475	\$ 490.462.280
Depreciación		\$ 1.143.269	\$ 1.143.269	\$ 1.143.269
Amortizac Act Intan.		\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333
-/+ Gan o Pér de K				
Flujo Operacional		\$ 186.252.810	\$ 161.144.077	\$ 499.938.882
Inversiones	\$ 170.359.611			
Flujo de Caja	\$ 170.359.611	\$ 186.252.810	\$ 161.144.077	\$ 503.368.688
VAN (8%)	\$ 194.929.449			

Evaluación real

En esta evaluación se han considerado venta de servicios menores en los tres años, además de considerar valores menores. Esto con el objetivo de demostrar que, aunque se tengan ventas menores a tarifas más bajas, la implementación de las estrategias serán atractivas para la empresa.

En base a este plan de acción que se realizará para conseguir los objetivos es que se considera una inversión inicial de \$170.359.611, monto necesario para iniciar las operaciones con un horizonte de tres años. Como se puede revisar en el flujo de caja, en el primer año de puesta en marcha el resultado es negativo obteniendo **-\$ 55.593.546**, pero los dos años siguientes se obtienen montos positivos (\$77.260.829 año 2 y \$ 304.737.861 año 3).

El VAN obtenido con una tasa de descuento del **8%** fue de **\$ 86.314.330**, lo que sigue siendo un monto atractivo para invertir y considerar como una real oportunidad de crecer las estrategias planteadas en este modelo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		\$ 261.318.528	\$ 437.381.886	\$ 727.736.169
Gastos Fijo		\$ 333.179.611	\$ 343.175.000	\$ 353.470.250
Depreciación		\$ 1.143.269	\$ 1.143.269	\$ 1.143.269
Amortizac Act Intan.		\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333
-/+ Gan o Pér de K				
UAI		\$ 81.337.685	\$ 84.730.285	\$ 364.789.318
Impuesto (20%)		\$ 16.267.537	\$ 16.946.057	\$ 72.957.864
UDI		\$ 65.070.148	\$ 67.784.228	\$ 291.831.454
Depreciación		\$ 1.143.269	\$ 1.143.269	\$ 1.143.269
Amortizac Act Intan.		\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333
-/+ Gan o Pér de K				
Flujo Operacional		\$ 55.593.546	\$ 77.260.830	\$ 301.308.056
Inversiones	\$ 170.359.611			
Flujo de Caja	\$ 170.359.611	\$ 55.593.546	\$ 77.260.830	\$ 304.737.862
VAN (8%)	\$ 86.314.331			

DISEÑO PLANES ESTRATÉGICOS

El diseño de los planes estratégicos contemplará: la metas que se busca alcanzar con ellos; el tiempo que se tomará para llevar a cabo cada una de las estrategias, el responsable, los recursos necesarios, y las limitantes que se tienen en cada una de ellas.

Gerencia de Operaciones						
Prioridad	Estrategia	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos	Limitante
1	Implementar equipo de innovación e investigación	<p>Tener un equipo que esté en constante investigación de nuevas tecnologías y desarrollos para ofrecer nuevos servicios a los clientes.</p> <p>Un equipo estimado debe estar compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 jefe de área • 2 ingenieros senior • 1 ingeniero junior 	18 meses	Gerente de operaciones	Tecnológicos, personal, económicos	Recursos económicos
5	Ordenar capa de gestión	<p>Se debe ordenar y organizar el equipo de gestión que atiende a los clientes bancarios en función de dos aspectos claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar y cubrir las necesidades de los clientes de manera más eficiente. 2. Se deben estructurar los líderes de tal 	6 meses	Gerente de operaciones, gerentes de cada cuenta/cliente	Personal	No hay limitantes

		<p>manera que un jefe sea capaz de dirigir más de un equipo de trabajo, además de mantener el número equilibrado de profesionales por líderes.</p>				
11	Reducir costos	<p>Lograr un ahorro en la operación de los servicios actuales y los que se inicien en el corto plazo, para lograr este ahorro se deben considerar algunos puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comenzar a ofrecer a los clientes, servicios siendo Kibernum la empresa que seleccione los profesionales • Se debe buscar una mixtura entre 	12 meses	Gerente de cada cuenta/cliente	Tecnológico, personal	Personal

		profesionales senior y junior <ul style="list-style-type: none"> • Se deben ofrecer rentas acordes al mercado • Se debe dejar definido la entrega de bonos en los equipos 				
--	--	--	--	--	--	--

Gerencia Comercial						
Prioridad	Estrategia	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos	Limitante
6	Potenciar marca Kibernum	Lograr que los clientes reconozcan a Kibernum como un partner tecnológico que ofrece soluciones novedosas y que ayudarán a sus negocios futuros. Permitir que los clientes piensen en Kibernum como la primera opción de empresa de tecnología.	18 meses	Gerente comercial	Económicos, tecnológicos, personal	Económico, personal

7	Potenciar al equipo de Marketing	Lograr un equipo potente que ayude a la empresa y a las áreas comercial y operaciones a definir estrategias, que sea capaz de realizar estudios de las competencias y de los clientes para saber que deben ofrecer y como pueden lograr una mayor participación al interior del mundo bancario.	24 meses	Gerente comercial	Económicos, tecnológicos, personal	Económico, personal
---	----------------------------------	---	----------	-------------------	------------------------------------	---------------------

Gerencia Administración y RR.HH.						
Prioridad	Estrategia	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos	Limitante
4	Generar nuevas capacitaciones para los profesionales	Entregar a los profesionales nuevas herramientas y conocimientos respecto de lo que está solicitando el mercado y nuestros clientes como competencias	12 meses	Jefe de Desarrollo Organizacional	Económicos, tecnológicos	Económico
2	Generar plan de carreras para los profesionales	Permitir a los profesionales que tengan una escala de crecimiento al interior de la	24 meses	Jefe de Desarrollo Organizacional	Económicos, tecnológicos, personal	Económico, personal

		<p>empresa y con esto se conseguirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de definición de metas para cada profesional • Movilidad de los profesionales • Sistema de evaluación objetiva para solicitar aumentos y mejoras 				
3	<p>Actualizar proceso de selección para profesionales de nuevas tecnologías</p>	<p>Conseguir profesionales que estén a la vanguardia en las tecnologías que se están utilizando actualmente, para que sean capaces de formar equipos multidisciplinarios y que puedan entregar sus conocimientos a otros profesionales al interior de Kibernetum. Esto permitirá ir capacitando a otros y el crecimiento de equipos en</p>	12 meses	<p>Gerente de Administración de y RRHH, jefe de selección de personal</p>	<p>Personal, económico</p>	<p>No hay limitante</p>

		<p>nuevas tecnologías. Se deben considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los procesos de selección • Generar nuevas pruebas técnicas para los profesionales • Generar nuevas pruebas psicológicas para los profesionales 				
--	--	--	--	--	--	--

Gerencia Operaciones/Comercial						
Prioridad	Estrategia	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos	Limite nte
12	Aumentar la rentabilidad de los servicios	Mejorar las utilidades de los servicios operados por la gerencia comercial y como consecuencia generar mayores ingresos a la empresa.	12 meses	Gerente de cada cuenta/cliente, KAM	Personal, tecnológicos	Personal

10	Aumentar los ingresos de los servicios ya existentes	Mejorar el valor de la empresa mediante el crecimiento en la venta de servicios, ya sea por volumen o por mayor precio, además de considerar la reducción de los costos.	12 meses	Gerente de cada cuenta/cliente, KAM	Personal, económicos, tecnológicos	Personal, económicos
9	Crear nuevos servicios en los clientes bancarios	Aumentar la cartera de servicios que se tienen, además de permitir entregar estos servicios a un abanico más amplio de clientes. Se debe generar nuevos servicios considerando las nuevas tecnologías que se comenzarán a operar junto a la innovación e investigación.	18 meses	Gerente de operaciones, Gerente de cada cuenta/cliente	Personal, económicos, tecnológicos	Personal, económicos, tecnológicos
8	Establecer alianzas con partners	Conseguir socios comerciales para ofrecer a los clientes nuevos servicios y opciones que no sean el núcleo del negocio Kibernum como asesorías en estrategias, Gestión del cambio, Transformación Digital.	12 meses	Gerente Comercial, Gerente de operaciones	Económicos, personal	Económicos

Plazos

Los plazos para la implementación de cada una de las estrategias definidas en el diseño de los planes se exponen gráficamente en la Ilustración 24. Se consideran períodos de 6 meses, teniendo como horizonte 3 años (6 semestres).

En una primera etapa se consideran las 4 primeras estrategias priorizadas tomando como consideración que serán las que entregarán más valor al objetivo final de Kibernum de expandir sus servicios en sus clientes bancarios.

En una segunda etapa se considerarán las 5 siguientes estrategias pensando en que serán las que se verán afectadas por las primeras, además de mejorar la capa de gestión del equipo actual, potenciando la marca Kibernum junto al equipo de Marketing, y como adicional se buscará establecer las alianzas con partners, este conjunto de medidas tendrá efecto en la creación de nuevos servicios.

Para la última parte, a partir del semestre 3 (mes 19), se comenzará con las estrategias relacionadas directamente con aumentar la rentabilidad de los servicios considerando los ingresos y la reducción de costos.

Prioridad	Estrategias	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6
1	Implementar equipo innovación e investigación	■	■	■			
2	Crear plan de carrera para los profesionales	■	■	■	■		
3	Actualizar procesos de selección para profesionales en nuevas tecnologías	■	■				
4	Mejorar las capacitaciones de los profesionales	■	■				
5	Ordenar la capa de gestión		■				
6	Potenciar y consolidar a Kibernum en el interior de los clientes		■	■	■		
7	Potenciar al equipo de marketing		■	■	■	■	
8	Establecer alianzas con partners		■	■			
9	Crear nuevos servicios		■	■	■		
10	Aumentar los ingresos				■	■	
11	Reducir costos				■	■	
12	Aumentar la rentabilidad					■	■

Ilustración 24: Plazos para la implementación de las estrategias priorizadas
Fuente: Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA: ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO

Los aspectos que se deben considerar para una correcta implementación del plan estratégico son:

- Cultura:** Kibernum es una empresa de origen chilena, cuyo principal negocio en la actualidad es el outsourcing de profesionales TI. El estilo gerencial establece un modelo de comportamiento directivo, con nivel de decisiones centralizado y manejo acotado de la información de la empresa. La forma de operar en la actualidad es considerando los ingresos vs costos, por lo tanto, para que el Mapa estratégico se cumpla es importante que la plana directiva esté dispuesta a cambiar la forma de operar y ser capaces de tomar riesgo en cuanto a inversiones y nuevas oportunidades de negocio.
- Trabajadores:** Los empleados sostienen la organización y, por ello, es esencial que estén orientados hacia la estrategia. La forma de lograr esto es fortaleciendo las

capacidades de los profesionales entregándoles nuevas herramientas de conocimientos y planes de carrera que les permitan crecer, además que las remuneraciones e incentivos se muevan hacia las metas establecidas en el Mapa estratégico.

- **Gobierno corporativo:** Kibernum cuenta con un Directorio quién designa al Gerente general y este a su vez se apoya de tres grandes gerencias (Operaciones, Comercial, Administración y RRHH), es necesario que todos los directores estén alienados con la implementación del Mapa estratégico para conseguir la expansión de los servicios y permitir el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.
- **Áreas internas:** Para la correcta implementación del Mapa estratégico es necesario involucrar a todas las áreas de Kibernum con el fin de que puedan aportar a lograr los objetivos y se sientan parte del cambio corporativo de la empresa en el mediano y largo plazo. Es necesario dar a conocer a los empleados de todas las áreas cuáles serán los nuevos objetivos que perseguirán como organización.
- **Riesgo:** Es necesario considerar que en la puesta en marcha del Mapa estratégico el riesgo estará presente debido a que se invertirá en crear nuevas áreas de negocios, capacitar profesionales, incorporar nuevos roles además de mejorar los procesos actuales que trabaja Kibernum, con el fin de lograr la expansión en el largo plazo. Es importante que los Gerentes y directivos sean capaces de manejar y poder lidiar con el riesgo inherente que se presente durante la ejecución de las estrategias sin perder de foco los objetivos, de tal manera de incentivar y motivar a sus profesionales en cuanto a la consecución de estos.

CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto se presenta un detalle de lo expuesto en el mapa estratégico, cada objetivo se acompaña de su descripción, KPI y acciones a implementar.

En el caso que sea una absoluta consecuencia de otros objetivos, no se detallan acciones. Las acciones consisten en una descripción y en una estimación de impacto en ingresos, gastos e inversiones necesarias.

Objetivo estratégico: Aumentar el valor de la empresa	
Descripción	Los objetivos estratégicos definidos en el Mapa estratégico están dirigidos a aumentar el valor de la empresa, contemplando principalmente el crecimiento de esta. Se deben evaluar y analizar continuamente oportunidades de negocio, destinada a acelerar el proceso de creación de nuevos servicios para ofrecer a los clientes.
Indicador 1	Ebitda
Valor del control	Aumentar el EBITDA del año 2019
Fuente de información	Resultados de la empresa

Objetivo estratégico: Aumentar los ingresos	
Descripción	El incremento de los ingresos viene dado principalmente por aumentar las ventas en los clientes de servicios ya existentes ya sea por volumen o por aumento de tarifas, incorporar nuevos clientes y focalizarse de acuerdo con lo expuesto en el FODA.
Indicador 1	% de incremento de ventas anuales
Valor del control	$\geq 20\%$ incremento
Fuente de información	Resultados de la empresa

Objetivo estratégico: Aumentar el valor de los clientes	
Descripción	Este objetivo que se traduce en un incremento de los ingresos se logra al acercarnos a nuevos clientes aumentando los servicios y haciéndolos más customizados a las necesidades de ellos. Además de considerar las nuevas ventas de los clientes al implementar los servicios.
Indicador 1	Nuevos clientes
Valor del control	% nuevos clientes
Fuente de información	Resultados de la empresa
Indicador 2	Aumento de ventas de los clientes
Valor del control	% aumento de ventas de los clientes con los nuevos servicios
Fuente de información	Resultados de los clientes

Objetivo estratégico: Reducir los costos	
Descripción	Este objetivo estratégico atiende a la búsqueda de la eficiencia y la productividad, reduciendo los costos al entregar servicios con una mezcla de profesionales y validando continuamente la entrega de bonos y beneficios asociados a los costos de personal.
Indicador 1	Disminución % de costos fijos anual
Valor del control	2% anual
Fuente de información	Resultados de la empresa

Objetivo estratégico: Crear mayor satisfacción del cliente	
Descripción	En este objetivo, la satisfacción y fidelización de los clientes se obtendrá mejorando los procesos internos, adecuando nuestros equipos de gestión además de ofrecer servicios nuevos que cubran sus necesidades.
Indicador 1	Índice de satisfacción de cliente
Valor del control	$\geq 90\%$
Fuente de información	Encuesta de satisfacción de cliente

Acciones propuestas	
Acción 1	Aplicar encuesta de satisfacción
Inversión estimada	Tarea ya se realiza, no es necesaria nueva inversión
Efecto en ingresos	Posibles nuevos negocios con los clientes
Efecto en gastos	Este efecto debe ser analizado por el equipo de Marketing y de Staffing.

Objetivo estratégico: Crear nuevos servicios	
Descripción	Este objetivo busca monitorear la cantidad de servicios nuevos que se crean y la generación de ingresos que entregará para la empresa.
Indicador 1	Números de servicios
Valor del control	% Nuevos servicios
Fuente de información	Estados de resultado
Indicador 2	Ingresos de nuevos servicios
Valor del control	UF por nuevos servicios
Fuente de información	Estado de resultados
Acciones propuestas	
Acción 1	Ampliar la cartera de clientes al interior de los bancos
Inversión estimada	A evaluación por parte del equipo comercial y operaciones
Efecto en ingresos	Impacto en los ingresos del equipo de operaciones
Efecto en gastos	Este efecto debe ser analizado por el equipo de Marketing, Comercial y operaciones.
Acción 2	Ofrecer servicios de innovación
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Sin efecto
Efecto en gastos	Sin efecto
Acción 3	Apoyarse de expertos en la apertura de nuevos negocios
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Impacto en los ingresos del equipo de operaciones

Efecto en gastos	\$3.000.000 por cada nuevo negocio
------------------	------------------------------------

Objetivo estratégico: Consolidar y potenciar la marca	
Descripción	Este objetivo busca incrementar y posicionar a la marca Kibernum dentro de los clientes como un partner tecnológico.
Indicador 1	Índice de posicionamiento marca Kibernum
Valor del control	% conocimiento clientes
Fuente de información	Encuesta de clientes
Indicador 2	Participación en workshop y congresos de tecnología
Valor del control	Nº de apariciones en workshop y congresos
Fuente de información	Revistas, medios, Informes de Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Generar encuesta de posicionamiento a clientes
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Sin efecto
Efecto en gastos	\$10.000.000 anuales
Acción 2	Promover la marca para participar de workshop y congresos de tecnología
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Posibles ingresos, debe ser evaluado por Comercial y Marketing
Efecto en gastos	\$30.000.000 anuales

Objetivo estratégico: Implementar equipo innovación e investigación	
Descripción	Este objetivo contempla medir la creación de un equipo de innovación e investigación que ayude en la generación de nuevos servicios utilizando tecnologías de vanguardia.
Indicador 1	Proyectos desarrollados

Valor del control	N° proyectos desarrollados
Fuente de información	Informe periódicos de equipo
Indicador 2	Proyectos vendidos
Valor del control	N° de proyectos vendidos
Fuente de información	Informe periódicos de equipos
Indicador 3	UF vendidas por proyectos desarrollados
Valor del control	Total de UF vendidas
Fuente de información	Estado de resultado
Acciones propuestas	
Acción 1	Contratar profesionales para el equipo
Inversión estimada	\$57.000.000
Efecto en ingresos	Ingresos proyectados, debe ser evaluado por Comercial y Operaciones
Efecto en gastos	\$114.000.000 anuales
Acción 2	Comprar y adquirir licencias de las herramientas a utilizar por el equipo
Inversión estimada	\$15.000.000
Efecto en ingresos	Ingresos proyectados, debe ser evaluado por Comercial y Operaciones
Efecto en gastos	\$16.320.000 anuales
Acción 3	Capacitar al equipo en las tecnologías a desarrollar por el área (3 cursos como mínimo)
Inversión estimada	\$12.000.000
Efecto en ingresos	Ingresos proyectados, debe ser evaluado por Comercial y Operaciones
Efecto en gastos	\$4.000.000 anuales

Objetivo estratégico: Análisis y evaluación continua de oportunidades de negocio	
Descripción	Este objetivo contempla aportar en el crecimiento de los ingresos de la empresa mediante la evaluación continua de nuevos negocios con los clientes ya existentes o

	monitoreando nuevos clientes que necesiten soluciones tecnológicas.
Indicador 1	Oportunidades generadas
Valor del control	N° de oportunidades generadas
Fuente de información	Informe equipo Comercial
Indicador 2	Oportunidades vendidas
Valor del control	N° de oportunidades vendidas
Fuente de información	Informe Equipo Comercial
Acciones propuestas	
Acción 1	Potenciar al equipo comercial para que monitoree oportunidades.
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Ingresos proyectados, debe ser evaluado por Comercial y Operaciones
Efecto en gastos	\$24.000.000 anuales
Acción 2	Incorporar al equipo de Marketing con estudios de los clientes y competencias
Inversión estimada	\$10.000.000
Efecto en ingresos	Ingresos proyectados, debe ser evaluado por Comercial y Operaciones
Efecto en gastos	\$12.000.000 anuales
Acción 3	Entregar incentivos a los jefes de proyecto o profesionales que encuentren nuevas oportunidades de negocio
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Ingresos proyectados, debe ser evaluado por Comercial y Operaciones
Efecto en gastos	\$12.000.000 anuales

Objetivo estratégico: Ordenar capa de gestión de los servicios

Descripción	Este objetivo busca lograr eficiencia en la conformación del equipo de gestión que opera en los clientes bancarios. Se debe analizar y estructurar de tal manera que se cubra un número adecuado de profesionales y clientes por cada uno de los jefes de proyecto de esta capa de gestión. Se debe establecer de qué manera serán cubiertos cada uno de los clientes y en base a que política se asignará cada jefe de proyecto.
Indicador 1	Profesionales por jefe de proyecto
Valor del control	Nº de profesionales por jefe de proyecto
Fuente de información	Informe equipo Operaciones
Indicador 2	Clientes por jefe de proyecto
Valor del control	Nº de clientes por jefe de proyecto
Fuente de información	Informe Equipo Operaciones
Acciones propuestas	
Acción 1	Establecer políticas y modelo para la asignación de jefes de proyecto para los profesionales y clientes
Inversión estimada	Sin efecto
Efecto en ingresos	Sin efecto
Efecto en gastos	Reducción de gastos área de Operaciones debido a que se utilizarán menos profesionales en la capa de gestión

Objetivo estratégico: Potenciar el equipo de Marketing	
Descripción	Este objetivo contempla mejorar al equipo de Marketing fortaleciendo las funciones que deben realizar, aportando a los equipos de Operaciones y comercial con la entrega de estudios y análisis de los clientes y los competidores. Debe ser un aliado que gane fuerza y que colabore con las otras áreas internas de la empresa para permitir el crecimiento de los servicios y el aumento de las ventas.
Indicador 1	Clientes nuevos

Valor del control	N° de clientes nuevos por esfuerzos de marketing
Fuente de información	Informe equipo Comercial/Operaciones
Indicador 2	Estudios de marketing
Valor del control	N° de estudios realizados para clientes y competidores
Fuente de información	Informe Equipo Marketing
Acciones propuestas	
Acción 1	Reestructurar equipo de Marketing
Inversión estimada	\$10.000.000
Efecto en ingresos	Se estima aumento en ingresos, a considerar por la gerencia Comercial
Efecto en gastos	Se debe revisar si es requerido la desvinculación de profesionales del equipo
Acción 2	Contratar profesionales con experiencia en marketing
Inversión estimada	\$5.000.000
Efecto en ingresos	Se estima aumento en ingresos, a considerar por la gerencia Comercial
Efecto en gastos	\$48.000.000 anuales
Acción 3	Adquirir herramientas tecnológicas para equipo Marketing
Inversión estimada	\$10.000.000
Efecto en ingresos	Se estima aumento en ingresos, a considerar por la gerencia Comercial
Efecto en gastos	\$6.000.000 anuales

Objetivo estratégico: Mejorar capacitaciones de los profesionales

Descripción	Este objetivo busca entregar mejores capacitaciones a los profesionales, se debe considerar la entrega de conocimientos en nuevas tecnologías teniendo como foco la utilización en los clientes bancarios. Se deben considerar cursos respecto a Blockchain, Business Intelligence, Inteligencia artificial, Machine Learning, Internet de las
-------------	--

	cosas, Lenguajes de programación, Innovación, Metodologías ágiles, gestión del cambio.
Indicador 1	Capacitaciones realizadas
Valor del control	Nº Capacitaciones en nuevas tecnologías
Fuente de información	Informe equipo RRHH
Indicador 2	Profesionales capacitados
Valor del control	Nº de profesionales capacitados en nuevas tecnologías
Fuente de información	Informe Equipo RRHH
Acciones propuestas	
Acción 1	Contratar relatores en nuevas tecnologías
Inversión estimada	\$5.000.000
Efecto en ingresos	Se estima aumento en ingresos, a considerar por la gerencia de Operaciones
Efecto en gastos	\$12.000.000 anuales

Objetivo estratégico: Generar un plan de carrera para los profesionales	
Descripción	Este objetivo contempla crear un plan de carrera para todos los profesionales de la empresa. Con esto se permitirá la movilidad y crecimiento de las personas, motivándolos a que busquen oportunidades al interior de la organización.
Indicador 1	Cumplimiento del plan de carrera
Valor del control	% avance del plan de carrera
Fuente de información	Informe equipo RRHH
Indicador 2	Profesionales promovidos
Valor del control	Nº de profesionales promovidos de área al interior de la organización
Fuente de información	Informe Equipo RRHH
Acciones propuestas	
Acción 1	Contratar profesional con experiencia en desarrollo organizacional

Inversión estimada	\$2.500.000
Efecto en ingresos	Sin efecto
Efecto en gastos	\$18.000.000 anuales
Acción 2	Comenzar con implementación de plan de carrera
Inversión estimada	\$10.000.000
Efecto en ingresos	Sin efecto
Efecto en gastos	Sin efecto

Objetivo estratégico: Contratar profesionales para nuevas tecnologías	
Descripción	Este objetivo busca incorporar a la organización profesionales con experiencia y conocimiento en las nuevas tecnologías para que aporten en la innovación y creación de nuevos servicios.
Indicador 1	Profesionales nuevos contratados
Valor del control	N° de profesionales contratados en nuevas tecnologías
Fuente de información	Informe equipo RRHH
Indicador 2	Profesionales nuevas tecnologías sobre total
Valor del control	% de profesionales nuevas tecnologías / Total de profesionales contratados
Fuente de información	Informe Equipo RRHH
Acciones propuestas	
Acción 1	Actualizar los procesos del equipo de selección de personal, generando nuevas pruebas técnicas y psicológicas. Capacitar a selección.
Inversión estimada	\$2.000.000
Efecto en ingresos	Sin efecto
Efecto en gastos	\$2.000.000 anual

13. CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo general la implementación de un modelo estratégico para apoyar a la empresa Kibernum en la expansión de sus servicios de TI al interior de sus clientes bancarios.

Para comprobar esto, en la primera parte se realizó el marco teórico donde se expusieron los puntos importantes relacionados con la tecnología, el outsourcing y el mundo bancario.

Actualmente las tecnologías de la información se han transformado en un fuerte elemento dentro de las economías del mundo siendo uno de los pilares que más crecimiento presenta anualmente. Por otra parte, la industria del outsourcing se ha presentado como un aliado estratégico para las empresas que cuentan con estos servicios siendo una ventaja competitiva frente a otros actores de sus mercados, los servicios de tercerización más solicitados son: áreas especializadas y soporte; área de TI y áreas de RRHH. En este escenario, Chile ocupa el puesto 9 en la industria ubicándose top ten a nivel mundial de las empresas especializadas en outsourcing.

En este sentido la industria bancaria es una de las que más ha utilizado la tecnología en sus negocios con el objeto de mejorar sus procesos internos, crear nuevas formas de relacionarse con sus clientes, aumentar su participación en la economía además de ser pioneros en nuevas tecnologías. Hoy en día la industria está pensando y realizando gran parte de sus inversiones en innovación considerando que ya existen nuevas herramientas tecnológicas que pueden y tienen que incorporarse de manera paulatina a sus empresas. Es así como Business Intelligence, Blockchain, Machine Learning, Internet de las Cosas, Data Analytics, Inteligencia artificial y RPA (Robotic Process Automation), son desafíos que deberán afrontar en esta nueva era de la banca digital. Y para hacer frente a estos nuevos cambios es de vital importancia contar con partners tecnológicos que ayuden a la industria bancaria en la implementación y puesta marcha de estas nuevas herramientas

teniendo en consideración que las empresas de servicios TI tienen el conocimiento y la experiencia para llevarlas a cabo.

Tomando este punto es que las industrias de TI deben saber y conocer con anticipación hacia donde se van moviendo sus clientes bancarios para de esta forma adelantarse en sus necesidades de negocio. Por esto toma mayor fuerza el estudio y el análisis que se realizó de la empresa Kibernum respecto a su posición actual y lo que necesita para expandir sus servicios y crecer a los porcentajes de venta que estima en un plazo de tres años.

Una vez que se planteó la necesidad que tenía la organización se realizó el levantamiento respecto a la operación actual del equipo y como trabajan con los clientes bancarios considerando las gerencias; los equipos; los jefes de proyecto; tarifas y KPI utilizados.

A continuación, se comenzó a trabajar en plantear un modelo estratégico que ayudará a conseguir mayores ventas y aumentar los ingresos de la empresa. En este modelo se planteó la visión y misión que buscaba la empresa de acá a los siguientes tres años, se definieron las fortalezas y debilidad desde un punto de vista interno y las oportunidades y amenazas desde el lado externo. En este punto se detectó que gran parte de las fortalezas que tiene Kibernum tiene relación con el conocimiento que se tiene de sus clientes y las tecnologías utilizadas, junto al tiempo y la cantidad de profesionales que se tiene trabajando al interior de cada uno de los bancos, como contraposición se visualizó que las debilidades que presenta es que no existe un plan de carreras para los profesionales de la empresa, así como tampoco capacitaciones en nuevas tecnologías, además de la ausencia de un equipo de innovación e investigación que este constantemente creando soluciones nuevas para los clientes. Por el lado del análisis externo es que se pudo comprobar que las oportunidades vienen por el lado de la apertura que presentan los clientes a nuevas formas de trabajar, contar con herramientas innovadoras, así como ofrecer nuevos productos a sus clientes finales, por el lado contrario se detectaron amenazas relacionadas con la aparición de nuevos competidores, quiénes ya están trabajando en nuevas tecnologías, además de entregar profesionales y servicios a un menor costo, por lo cual Kibernum está quedando atrás frente a estos nuevos actores en los clientes bancarios.

Después de este análisis FODA, se definieron los objetivos estratégicos que buscará Kibernum en el plazo de tres años para lograr la rentabilidad de la empresa y el liderazgo por servicios como pilares centrales. Se determinaron catorce objetivos separados de la siguiente forma: 4 de perspectiva financiera; 3 de perspectiva de clientes; 4 de perspectiva procesos internos y 3 de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Hubo una preocupación por revisar el enlace y la influencia que tenía cada uno de los objetivos estratégicos en sus pares y en objetivos superiores.

Una vez que se definieron los objetivos se generaron las estrategias y/o planes de acción requeridos para cumplir con lo anterior, en cada uno de los planes se establecieron la definición de cada uno de ellos, cual era la meta que se debía alcanzar con la implementación, los tiempos requeridos, junto al responsable y los recursos necesarios junto a las limitantes que se podían presentar. Se ha definido que cada una de estas estrategias debe ser asumida ya sea por la gerencia de Operaciones (3), gerencia Comercial (2), gerencia de Administración y Recursos Humanos (3) y en conjunto las gerencias de Operaciones y RRHH deben tomar 4 estrategias considerando las implicancias que tendrán para cada uno de sus equipos. Se han indicado los plazos para cada uno de los planes y cuando debería ser el inicio de ellas en un horizonte de tres años.

En la última parte se ha generado una evaluación económica de la implementación del plan estratégico donde se han indicado los ingresos estimados por concepto de venta de nuevos servicios y proyectos de innovación, versus los gastos requeridos para la puesta en marcha de cada una de las estrategias, estos valores dieron como resultado un VAN de \$151.160.264 considerando una tasa de descuento del 15%. A continuación, se han entregado recomendaciones para la implementación del plan estratégico donde es de suma importancia considerar la cultura de la organización junto al gobierno corporativo, pero sobre todo se debe manejar el riesgo como algo que puede aparecer a medida que se avanza en los planes sin que se considere como algo negativo para la organización, lo importante es saber controlarlos y mitigarlos. Para finalizar se han entregado KPI que permitirán controlar los objetivos estratégicos junto a las acciones en el transcurso de la implementación del modelo.

Con los antecedentes planteados se puede deducir que la correcta puesta en marcha de un plan estratégico que considere como mínimo los 14 objetivos definidos en el modelo permitirá a Kibernum expandirse mediante mayores ingresos en sus clientes bancarios, al considerar las fortalezas y oportunidades que tiene la organización junto a la necesidad de mejorar sus debilidades y resguardar las amenazas, siendo la capacitación y el plan de carreras el pilar fundamental de un exitoso mapa estratégico.

14. BIBLIOGRAFÍA

- AT Kearney Global Services Location Index (2017) The widening impact of automation.
- América Retail (2018) [https://www.america-retail.com/opinion/opinion-desafios-para-el-outsourcing-ti/ 2/2](https://www.america-retail.com/opinion/opinion-desafios-para-el-outsourcing-ti/2/2).
- Armijo M. (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Atrivity (2018) <https://blog.atrivity.com/es/tendencias-tecnologia-en-banca>.
- Castillo G. (2016). Outsourcing y tecnologías de la información en México.
- Capgemini (2017) Capgemini Financial Services Analysis 2017.
- Crece Negocios (2016) Concepto e importancia de la planeación - <http://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>.
- David F. (2003) Novena Edición Conceptos de Administración Estratégica.
- El Economista América (2018) <https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8958261/02/18/Outsourcing-permite-ahorros-de-hasta-un-20-en-costos-fijos-.html>.
- EY (2018) Global Banking Outlook 2018 - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/\\$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf).
- Fórneas J. (2008) Outsourcing: Saque el máximo partido de sus proveedores.
- Fundación País Digital (2017) Índice País Digital.
- Gartner, Inc. (2016 - 2018) and/or its Affiliates. <http://gartner.com/>.
- González M., Gascó J., Llopis J. (2014) Outsourcing de sistemas de información: situación actual, evolución y tendencias.
- Gorigoitia P. (2013) Diseño de un plan estratégico para una empresa de turismo focalizado en sus negocios como operador mayorista: Caso Adsmundo.
- Instituto Politécnico Nacional (2002) Metodología para el análisis FODA.
- Khajeh S. (2011) The Impact of Information Technology in Banking System, “A Case Study in Bank Keshavarzi IRAN”.
- Kaplan R., Norton D. (2001) The Strategy Focused Organization.

Kaźmierczyk J, Macholak P. Outsourcing in the banking sector (The polish banking sector case).

Muchnick, E. (1999) Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria.

Peñaranda S. (2015) Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores.

Romero J. (2012) Historia y definición del outsourcing. Administración y Gerencia.

Raju T. (2016) Impact of Information Technology (IT) on the banking sector.

Sieber S., Valor J., Porta V. (2006) Los sistemas de información en la empresa actual.

Stolovich L. (1994). La tercerización: ¿con qué se come?

Suarez y Alonso R. (2007) Tecnologías de la información y la Comunicación.

Statista (2017) www.statista.com.

Taype M. (2007) Outsourcing: una opción gerencial.

The World Bank (2015) The global opportunity in online outsourcing.

Tsitecnología (2017) <http://www.tsitecnologia.com.co/2017/02/21/motivos-por-los-que-es-bueno-el-outsourcing-de-ti/>.

World Economic Forum – Escuela de Gobierno, UAI (2018) Índice de Competitividad Global WEF-UAI 2018-2019, Análisis de los Resultados de Chile.

Zamora S. (2017) Propuesta de modelo estratégico para la alineación de equipos de trabajo de TI y del negocio mediante el uso de tecnologías de la información.