



Universidad de la Frontera

Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración

Departamento de Administración y Economía.

“Desarrollo de un Plan Comercial para consultora CAPACIT LTDA.”

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sergio Omar Gallegos Soto

CÉSAR ANTONIO SALAZAR CONTRERAS

2012

*“Hemos desarrollado velocidad,
pero nos encerramos en nosotros mismos, la maquinaria que nos da abundancia
nos ha dejado con falta,
nuestro conocimiento nos ha hecho cínicos,
nuestra inteligencia, duros y desconsiderados.
Pensamos demasiado y sentimos muy poco....
Más que maquinaria necesitamos HUMANIDAD...”*

(Fragmento discurso película “El gran dictador” de Sir Charles Chaplin)

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a aquellas personas que me apoyaron en este proceso, sobre todo a mis padres que han sido un apoyo fundamental. Sus consejos y enseñanzas siempre estarán en mi corazón, sin ustedes nada soy.

Mis hermanas, Angelina y Claudia, que se la jugaron confiando también en mí, y mis sobrinos que han sido alegría y disfrute a mi lado.

Agradecer a la familia Contreras Fuentes, porque siempre los he sentido como parte de mi familia, es más, son mi otra familia. Nunca olvidaré las largas conversaciones y enseñanzas que sostuvimos en su hogar, y por sobretodo su amistad a toda prueba.

Mi querida familia EJE que me ayudó, a abrir los ojos y no perder el rumbo de lo que quiero para mi vida. Especialmente, sin despreciar a nadie, a Pamela Cifuentes, Camila Carrasco, Carmen Julia Espinoza, Nicolás Pino, Rubén Alarcon, Herman Amaza y Francisco Cuevas.

Mis compañeros que siempre obtuve una palabra de aliento, cuando pensaba que ya no podía más, Patricio Carrasco, César Vásquez, Sebastián Peñailillo, Pamela Salamanca, Alice Bonilla, Macarena Compay y Nattali Muñoz, simplemente decirles que estaré eternamente agradecido.

Los amigos y familia que desde el cielo me cuidan y me dan su apoyo, gracias y siempre están en mi recuerdo.

Un especial y gran agradecimiento a la gente de Capacit, la cual me apoyo en el trabajo realizado en especial a Don Hector García, que se convirtió en un mentor importante en el desarrollo del presente trabajo.

Por último no olvidar todo el equipo de Trabajo País del año 2010 y 2011, con los que aprendí que ayudar al prójimo va más allá de una limosna, sino tratar de sentir lo que sienten las personas y ponerse en el lugar de ellos.

RESUMEN

El presente trabajo muestra la preparación y desarrollo de un plan comercial para la empresa Capacit Ltda., la cual busca reimpulsarse y renovarse en el mercado.

Para la realización de este trabajo se propuso una labor que iba de lo interno hacia lo externo, para indagar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que rodean a la organización en estudio y poder utilizar esa información para desplegar una buena estrategia.

El objetivo principal del plan comercial es que la empresa vaya ganando un lugar en el mercado de las consultorías, auditorías y asesorías informáticas. Para lograr este objetivo se tiene que ir paso a paso buscando las herramientas necesarias para cumplirlo y revisar cuales serán los pasos a seguir para cumplir la meta.

La gestión algo abandonada en la empresa y la poca participación de los socios son problemas importantes a tratar en la parte interna de la empresa. El análisis externo hecho a través de encuestas y reuniones, dió resultados que pueden ser de relevantes para el estudio.

La creación de una página web y la implementación de un sistema de ventas personales serán pasos importantes en el desarrollo del plan comercial.

Una de las ideas centrales que se pueden extraer del trabajo es que se tienen que crear oportunidades y captar ciertas necesidades en las empresas para que utilicen los servicios que se ofrecen.

Índice

Índice de Figuras	7
Índice de Tablas	8
Capítulo 1	9
Introducción.....	9
1.1.- Breve Historia de Capacit Ltda.	10
1.2.- Descripción del Problema	10
1.3.- Objetivo General	12
1.4.- Objetivos Específicos.....	12
Capítulo 2	13
Antecedentes Generales.....	13
2.1.- Respecto el mercado:	27
2.2.- Respecto el posicionamiento de mercado	28
Capítulo 3	29
Descripción de Actividades Realizadas.....	29
3.1.- Búsqueda de Información Interna.	30
3.1.1.- Análisis previo entregado la organización	30
3.1.2.- Entrevista con los socios	32
3.2.- Búsqueda de información Externa	35
3.2.1.- Encuesta	35
3.2.2.- Entrevistas	37
Capítulo 4	41
Resultados y discusión	41
4.1.- Análisis de Misión y Visión.	42
4.2.- Diagnóstico	45

4.2.1.- Análisis de la situación:.....	45
4.2.2.- La Empresa.....	46
4.3.- Análisis de Mercado.....	47
4.3.1.- El sector:.....	47
4.3.2.- Clientes y Consumidores.....	48
4.4.- Análisis Estratégico.....	50
4.5.- Unidades estratégicas de negocios (U.E.N.)	56
4.6.-Objetivos	57
4.7.-Estrategias	58
4.8.- Segmentación y Posicionamiento del Mercado	60
4.8.1.- Los Mercados	60
4.8.2.- Posicionamiento en el mercado.....	61
4.9.- Marketing Operativo	62
4.9.1.- Producto	62
4.9.2.-Marca.....	63
4.9.3.- Precio.....	63
4.9.4.- Distribución.....	64
4.9.5.- Comunicación o Promoción.....	65
4.10.- El Control.....	67
Capítulo 5	68
Conclusiones.....	68
 BIBLIOGRAFÍA	 71
ANEXO	72

Índice de Figuras

Figura 1.: Proceso de Planeación de Mercadotecnia (Fuente: Aaker, Kumar, Day: “Investigación de Mercado”)	16
Figura 2.: Matriz de B.C.G.(fuente Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia)	26
Figura 3.: Matriz de Vester de Capacit Ltda. (elaboración propia).....	55
Figura 4.: Matriz B.C.G. Capacit Ltda. (Fuente Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia y creación propia)	57
Figura 5.: Estrategias que se pueden seguir. (Fuente: Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia)	59

Índice de Tablas

Tabla 1.: Descripción y separación de CAPACIT Y CAPACIT LTDA.....	11
Tabla 2.: Distribución de los puntajes para realizar la matriz de Vester (elaboración propia). ...	55

Capítulo 1

Introducción

1.1.- Breve Historia de Capacit Ltda.

El año 1976 don Hector García, comienza su acercamiento al sector de las capacitaciones al realizar su trabajo de Título para Ingeniería Comercial en la Universidad de Concepción.

En 1980 se muda a la ciudad de Temuco, y en 1981 trae la representación de sus patrocinadores de Concepción para realizar labores de capacitaciones en su nueva ciudad. El año 1982 los patrocinadores abandonan el negocio, pues los resultados no fueron los esperados por estos, y es así como don Hector García y su esposa María Ismenia Riesco comienzan con Capacit.

El año 2006 se certifican como empresa calificada en prestación de servicios de capacitación, para prestar sus servicios a municipalidades, y se presenta una gran oportunidad para trabajar en este sector.

Por varios años, además de las capacitaciones, se realizaron labores de Consultoría y también unas pocas Auditorías, bajo el alero legal de CAPACIT, incluso hubo auditorías fuera de la región.

El cambio de la Ley del SENCE obligó a trabajar con giro único de la capacitación y se cerraban las puertas en el ámbito público. Y con este cambio se separó Capacit capacitaciones de Capacit Ltda. servicios profesionales.

La sociedad comenzó con Hector García, Hugo Cortés y otro socio con el cual hubo algunas diferencias que terminaron por su dilución dentro de la sociedad. Luego el 2008 entra a la sociedad la señora Maria Ismenia Riesco, Darío Barra y su esposa Elizabeth Iturra quienes son los actuales socios de esta empresa.

1.2.- Descripción del Problema

Capacit es una empresa reconocida en el sector de los gobiernos comunales por los servicios de capacitaciones que presta. Ha proporcionado este servicio a lo largo del país. Con el pasar del

tiempo esta entidad decidió incursionar en el área de consultorías y auditorías. Sin embargo, a partir del 2007, como se ha dicho anteriormente Capacit tuvo que separar sus giros de tal manera que ahora existe Capacit (capacitaciones) y Capacit Ltda. (servicios profesionales).

Logo		
Socios	Héctor García María Ismenia Riesco	Héctor García Hugo Cortés Elizabeth Iturra Darío Barra María Ismenia Riesco
Servicios que Ofrece	Capacitaciones a municipalidades.	Consultorías Auditorías Asesorías Informáticas

Tabla 1.: Descripción y separación de CAPACIT Y CAPACIT LTDA.

Capacit ltda. es una empresa que en la actualidad cuenta con la participación de 5 socios, con distintos conocimientos, que son la base para el desarrollo de la empresa.

Las áreas en las que trabaja la empresa son esencialmente en las consultorías, auditorías y asesorías informáticas.

Ahora bien, aunque se cuenta con los conocimientos, el trabajo con Capacit ltda. necesita un nuevo empuje, pues hasta ahora la empresa ha tenido una actitud más bien pasiva en el mercado. Por ello que se ha manifestado la necesidad de generar un nuevo plan comercial el que entregue nuevos bríos a la organización y proporcione nuevos lineamientos en actuar organizacional, para resaltar y potenciar todas sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

El estudio se realizara en una primera instancia con un análisis interno de la empresa, entrevistando a los socios y analizando sus puntos de vista para conocer cuáles son sus expectativas para el futuro de esta organización.

Se continúa con un análisis externo sobre la ampliación del segmento de mercado hacia las entidades privadas.

Con todos los datos recogidos se desarrollará un plan de marketing para el desarrollo sustentable de la empresa.

1.3.- Objetivo General

- Desarrollar un plan comercial para la empresa CAPACIT LTDA. que sirva de guía para su desarrollo sustentable.

1.4.- Objetivos Específicos

- Conocer los socios e informarse sobre sus expectativas para la empresa.
- Estudiar los clientes potenciales para detectar sus necesidades.
- Desarrollar un FODA estratégico para la evaluación de nuevos lineamientos administrativos.
- Diseñar un plan de marketing.

Capítulo 2

Antecedentes Generales

En un mundo tan globalizado y competitivo, la búsqueda y desarrollo de oportunidades es esencial para no desaparecer o volverse un negocio obsoleto. Un buen plan de Marketing o un buen Plan Comercial puede ser la respuesta para mantenerse o crecer como empresa.

Hay distintas maneras de resolver los problemas, “La Quinta Disciplina”, expone: “Desde pequeños nos enseñan a analizar los problemas, fragmentar el mundo...lo cual facilita tareas complejas” (Peter Serge, 1999), el autor hace alusión de que siempre se ha hecho el ejercicio que cuando hay problemas hay que ir separándolos en más pequeños, para ir solucionándolos, pero no quiere decir que este ejercicio sea el correcto. El autor continua: “con esto ya no vemos la consecuencia de nuestros actos... hay que destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas”, haciendo referencia a que todo se debe mirar como un sistema integrado.

Peter Serge además asegura “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible...” asegurando que la capacidad de aprender ya sea de la retroalimentación de nuestro propio quehacer o del funcionamiento total del mercado y del mundo donde nos desenvolvemos es la única manera de mantenerse a flote, pues cada aprendizaje nos va preparando para posibles complicaciones en el futuro

“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas para ver patrones de cambio en vez de fotografías estáticas...” con este tipo de pensamientos se puede adelantar a futuros problemas y planificar de mejor manera.

Otra idea interesante rescatar del texto llamado La Quinta Disciplina es cuando se refiere a la Visión Compartida, la cual es definida de la siguiente manera: “... Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder...” en el texto dice que cuando todos en un grupo comparten una misma visión existe mayor esfuerzo para cumplirlo y se trabaja en sintonía.

Con lo anteriormente visto sabemos que se mirará el estudio y el trabajo de una manera sistémica como para analizar los cambios que pueden realizar.

Ahora veamos el estudio de marketing que realizaremos, textos como Marketing presenta dos tipos de marketing el cual es el OPERATIVO Y EL ESTRATEGICO, el primero referido a un sistema de gestión voluntarista de conquista de mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en corto y mediano plazo. Mientras que el marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades los individuos y de las organizaciones (Jean Jaques Lambin, 1995)”.

“La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades (Jean Jaques Lambin, 1995)”.

“Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, si no el servicio, o la solución de un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle (Jean Jaques Lambin, 1995)”.

Lo que busca el buen uso del marketing estratégico es:

- a) Fundamentar su actividad en opciones estratégicas solidas y claramente definidas.
- b) Desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y de análisis de competencias
- c) Reforzar la capacidad de adaptación
- d) Renovación de la cartera

El autor además entrega los lineamientos básicos para un buen plan de marketing estratégico: “La puesta en marcha de una estrategia de segmentación supone desde el principio la definición de la misión de la empresa que describe su papel y su función en una orientación de mercado”. Las preguntas que uno debe contestarse al realizar un plan de marketing estratégico son:

- ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?
- ¿En qué ámbitos de actividad deberíamos estar?
- ¿En qué ámbitos de actividad no deberíamos estar?

Como menciona “las decisiones de mercadotecnia implican aspectos que van desde cambios fundamentales en el posicionamiento de un negocio o la decisión de entrar en un nuevo

mercado hasta las cuestiones tácticas de menor alcance acerca de cómo surtir un anaquel de abarrotes...” también hacen las siguientes referencias como “... el proceso de planeación de mercado avanza secuencialmente a lo largo de cuatro etapas: Análisis de la situación, Desarrollo de Estrategias, Desarrollo del programa de Mercadotecnia e Implementación. Este es un proceso sin fin, de manera que la evaluación de estrategias pasadas sirve como entrada para la evaluación de la situación...” (Aaker, Kumar y Day, 2007) Todo lo anterior se puede resumir a través de la siguiente figura:

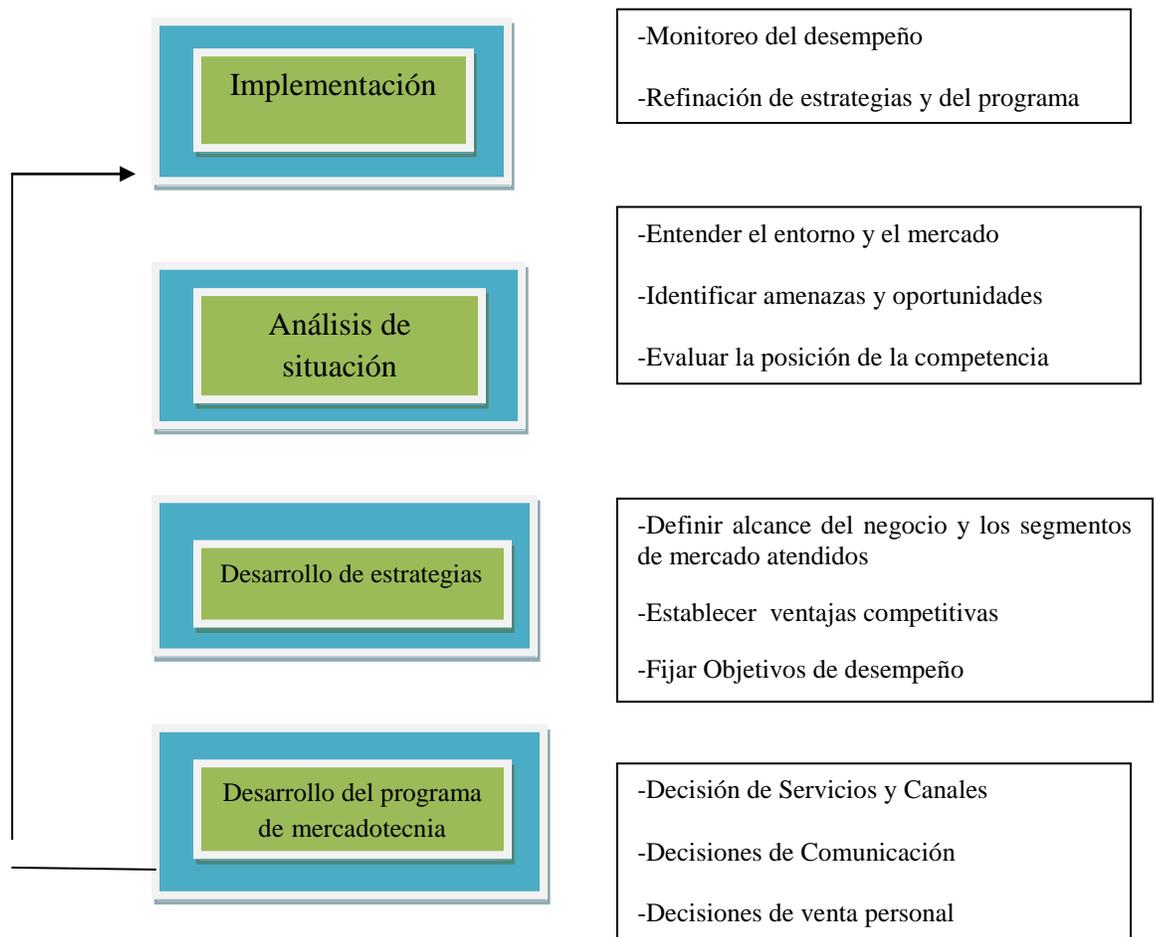


Figura 1.: Proceso de Planeación de Mercadotecnia (Fuente: Aaker, Kumar, Day: “Investigación de Mercado”)

El proceso presentado por estos autores es el que guía de cierta manera la labor que se realizara en el transcurso del presente trabajo de título.

En el análisis de la situación, a diferencia de lo presentado por estos autores, se presentará un análisis interno, esto pues porque la información del funcionamiento interno de la organización es fácil de conseguir y entrega una guía de su comportamiento en el mercado. Con el estudio interno se buscan las fortalezas y debilidades, para potenciar las primeras y erradicar las segundas.

En internet se encuentran páginas que apoyan el crecimiento de nuevos negocios y buscan potenciar las gestiones de las entidades. Una de estas páginas es www.crecenegocios.com, allí se encuentran ciertos lineamientos para el desarrollo de una investigación interna.

Los pasos que se enumeran en la página web son los siguientes:

1. Determinar la información que se reunirá en la empresa.
2. Determinar fuentes de información
3. Recolección de Información
4. Análisis de la Información
5. Tomar decisiones o diseñar estrategias

En el punto 1 se debe tener claro “que” información es la necesaria, para esto se debe saber qué se busca en el estudio que se realizará.

En la segunda parte, la determinación de fuentes de información, se trabajará con información recolectada anteriormente en la empresa y con entrevistas directas con los socios de la empresa para conocer cuál es su punto de vista respecto lo que sucede en su organización.

Una vez determinadas las fuentes de información se comienza con su recolección.

Se cita textual desde la página antes mencionada: “Una vez recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Ejemplos de fortalezas podrían ser: la diferenciación, las ventajas competitivas, suficientes recursos financieros, habilidades competitivas, imagen positiva ante los consumidores, liderazgo en el mercado, buena organización, economía de escala, alta calidad de productos, buena atención al cliente, eficientes canales de distribución, marca reconocida, entre otras.

Ejemplos de debilidades podrían ser: problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, maquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados, por enumerar algunas.

Al momento de determinar las debilidades, se deben diferenciar entre los síntomas y los problemas, por ejemplo, las bajas ventas son un síntoma, mientras que el problema podría ser, por ejemplo, una mala publicidad.”

En el último punto, a diferencia de lo mostrado en la página recientemente mencionada, para poder realizar la toma de decisiones, no solo se apreciarán los puntos internos, sino que también se utilizarán los resultados obtenidos en el sector externo.

Para realizar la recolección de información externa se utilizará una encuesta al sector empresarial de la región. En el libro “Investigación y técnicas de mercado” se menciona, la necesidad de conocer en profundidad los deseos del consumidor (sector empresarial en este caso) es evidente para ofrecerle los “conceptos comerciales” adecuados a sus características (Ángel Fernández Nogales, 2007).

Además de los conceptos anteriormente mencionados, Kotler en su obra “Marketing” alude un concepto que debe ser la base para cualquier nacimiento o desarrollo de cualquier idea de negocio; PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

En el texto anteriormente mencionado de Kotler se realiza una cita importante sobre la planificación estratégica la cuál dice: “Muchos estudios sobre planificación estratégica se centran en las grandes organizaciones que cuentan con una multitud de departamentos y productos. Sin embargo, las empresas pequeñas también se pueden beneficiar de una planificación estratégica sólida... Los emprendedores y los presidentes de empresas pequeñas suelen pasar más tiempo “apagando fuegos” que planificando (Kotler, 2005).” El autor hace referencia a que muchas veces una buena planificación evita tener que estar solucionando problemas, ya que estos últimos casi no deberían existir.

Al interior de su libro el autor también habla del ejemplo de una empresa que realiza su planificación con los pasos que se enumerarán a continuación, y son una buena base para el desarrollo de cualquier estudio:

1. Identificar los elementos fundamentales del entorno del mercado en el que la empresa ha operado los últimos años.
2. Establecer la misión de la empresa para los próximos dos años según su naturaleza y su función.
3. Explicar los factores internos y externos que afectarán al cumplimiento de la misión
4. Identificar la fuerza motriz fundamental que guiará a la empresa en el futuro.
5. Desarrollar una serie de objetivos a largo plazo que establecerán en qué se convertirá la empresa en el futuro.
6. Diseñar un plan de acción general que establezca los factores logísticos, financieros y humanos necesarios para integrar los objetivos a largo plazo en la totalidad de la empresa.

Con estos puntos y analizándolos con cuidado se puede decir que es evidente que la planificación estratégica es fundamental para el futuro de una empresa pequeña, pues ayudan a

prever ciertos problemas en el futuro y saberlos atacar con anticipación además entrega las directrices para el funcionamiento de la organización.

Otro punto que es necesario mencionar es la misión, ya que la búsqueda de la definición de ésta en la empresa es parte de este trabajo. La misión es definida en la página www.gestiopolis.com de la siguiente manera: “constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como el o los propósitos, o las funciones que desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.”

Aquí radica la importancia de tener claro la misión, porque es la razón de ser de la organización.

¿Cuáles son las características de una buena misión? En la misma página se ven estas características:

- Breves: Las declaraciones breves y sencillas son fáciles de recordar, comprender y evidencian un pensamiento claro.
- Flexibles: para durar mucho y proyectarse en el tiempo, abarcando nuevas formas de negocio.
- Distintivo: deben diferenciar a su empresa de otras similares.

Ahora bien, la misión es importante en el desarrollo del plan estratégico, pero la visión entrega una proyección de lo que se espera con la empresa en un plazo que no debería superar 3 a 5 años, por tanto cumple una función de planeación para el futuro.

La empresa Capacit Ltda. tiene ventajas por el solo hecho de estar conformada como sociedad limitada. Como sale especificado en el texto “Introducción a los negocios” de O.C Ferrel algunas de estas ventajas son:

- Facilidad de Organización
- Disponibilidad de capital y crédito
- Combinación de conocimientos y habilidades
- Toma de decisiones (reacción rápida ante cambios)
- Menor Cantidad de Controles reglamentarios a diferencia de las Sociedades Anónimas

Con esta información ya se puede tener una senda algo trazada de lo que se debe realizar para generar una buena planificación comercial.

Al realizar este estudio ha sido encomendado que se dé un enfoque centrado en las oportunidades en el sector de la prestación de asesoría informática.

Respecto a este mismo tema, los autores Jeffrey Rayport y Bernard Jaworski realizan una presentación y esquemas para el uso del comercio electrónico en su obra llamada E-COMMERCE, en su libro mencionan que en el comercio electrónico existen 4 categorías las cuales son:

- Negocio a Negocio (NAN)
- Negocio a Consumidor (NAC)
- Consumidor a Consumidor (CAC)
- Consumidor a Negocios

El enfoque que se le dará al estudio es el de negocio a negocio, pues se prestan los servicios de una organización a otra

En el texto ya mencionado también se comenta sobre el porqué estudiar el comercio electrónico, y se menciona puntos como:

- Economía en Crecimiento
- Desaparición Gradual de los límites Industriales
- Transformación de la estructura Social y la Sociedad.
- Oportunidades de crear riqueza.

La estrategia en el comercio electrónico, según E-COMMERCE sigue los siguientes pasos:

Encuadrar la Oportunidad de mercado: el análisis de la oportunidad de mercado responde la pregunta: “¿Dónde voy a participar?”.

Modelo de Negocios: comprende cuatro decisiones: a) Propuesta de valor o grupo de valores que se va a ofrecer al segmento, b) la oferta del producto específico, c) el sistema de recursos asociados para entregar los beneficios y d) el modelo financiero a seguir.

Interfaz con el cliente: se refiere a la interfaz pantalla a cliente.

Comunicación de mercado y establecimientos de marca: es donde se considera todos los métodos en línea y fuera de ella que la compañía emplea para llegar a sus clientes.

Implantación: la compañía debe decidir ¿Cómo llegamos al mercado?.

Medición: el establecimiento de la medición para evaluar el desempeño del negocio corresponde a la pregunta ¿Cómo lo hacemos?.

Valuación: la nueva economía presenta nuevos retos al “valuar” o calcular el valor de mercado de sus negocios. La valuación responde a la pregunta: ¿Cómo creamos valor para los interesados y asociados?.

Ya con estos puntos revisados se puede observar que al final la diferencia no es tan notoria para el comercio electrónico que para el resto, los pasos a seguir para desarrollar un buen plan comercial electrónico no son tan distintos a los pasos que se deberían seguir para un plan comercial tradicional.

La página de internet que anteriormente mencionamos, *gestiopolis*, habla sobre la importancia de los sistemas de información y tecnologías de la información. Menciona lo siguiente:

“Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.”

“La información se ha colocado en un buen lugar como uno de los principales recursos que poseen las empresas actualmente. Los entes que se encargan de las tomas de decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción

empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.”

“La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las tecnologías de información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios. El manejo de información generada por computadora difiere en forma significativa del manejo de datos producidos manualmente.”

“Durante los próximos años, los sistemas de información cumplirán los siguientes objetivos:

- Automatizar los procesos operativos.
- Proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Con frecuencia, los sistemas de información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización son llamados Sistemas Transaccionales, ya que su función principal consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, planillas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, los sistemas de información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS, por sus siglas en inglés Decisión Supporting System). El tercer tipo de sistemas, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr las ventajas competitivas, a través del uso de la Tecnología de Información (TI).”

“Con frecuencia, el uso de la tecnología de información para la globalización y la reingeniería de procesos empresariales da como resultado el desarrollo de sistemas de información que ayudan a una empresa a darle ventaja competitiva en el mercado, utilizándolos para desarrollar productos, servicios, procesos y capacidades que dan a una empresa una ventaja estratégica sobre las fuerzas competitivas que enfrenta una empresa. Estrategias de costo, por ejemplo, utilizando sistemas de manufactura asistidos por computadora para reducir los costos de producción, o crear sitios Web en Internet para comercio electrónico (e-business), con el fin de reducir los costos del marketing.” (Todo lo anterior ha sido obtenido desde la página gestiopolis)

Se puede apreciar claramente cuál es la importancia del sector informático en las empresas de hoy, claramente entregan nuevas ventajas, y les ayudan en la toma de decisiones este tipo de información es necesario entregarla al momento de atraer clientes a la empresa en estudio.

Es importante saber que pasa en el mundo al desarrollar un plan comercial pues al tener una idea de lo que pasa en el mundo puede convertirse en una ventaja. Respecto el desarrollo económico debemos que al no centrarnos solo en una región se debe analizar el escenario económico completo del país. La pagina www.chileexportaservicios.cl publica el siguiente:

The Economist Intelligence Unit ubicó a Chile en el primer lugar de América Latina como país atractivo para el ambiente empresarial. Hacia 2014, la medición le otorga una mejora en el ranking general, impulsado por la efectividad de las políticas, mercado laboral e infraestructura. Primero en América Latina y en un sitio privilegiado en el mundo se encuentra Chile cuando se mide su ambiente para hacer negocios, afirma The Economist Intelligence Unit (EIU). Con un puntaje de 7,43, de un máximo de 10, el país ocupa el puesto 17 en el ranking global en el quinquenio 2005-2009, dejando atrás a su más cercana competencia en la región: México, emplazado en el lugar 36. Brasil aparece en el puesto 40. El ranking de ambiente de negocios del "Economist Intelligence Unit busca medir la calidad o el atractivo del entorno empresarial en 82 de las economías más grandes del mundo. Proporciona comparaciones entre países sobre los principales criterios utilizados por las empresas para formular sus estrategias de negocios globales y decisiones de inversión y localización", dice el reporte, explicando la pertinencia de éste. Robert Wood, analista senior de EIU para América Latina, afirma que las razones que fundamentan el sitio de Chile en la región -que ha ostentado por varios años- están en que "fue un pionero en consolidar su estabilidad macroeconómica y en impulsar reformas estructurales". Además, añade, "Chile tiene mayor estabilidad y efectividad política también y las instituciones son sólidas". Wood explica que a pesar de que Chile es una economía pequeña, la calidad del clima de negocios, la facilidad para hacerlos, gracias a las reformas que se han hecho, le hacen merecedor de este primer lugar. Si su ubicación en el ranking es privilegiada dentro de la región, su situación mejora hacia 2014. El EIU estima que el país escalará dos puestos y se posicionará en el lugar 15 a nivel mundial, con 7,94 puntos. Según el reporte, "Chile seguirá progresando, mejorando su alto rango global. El ranking de Chile se sustenta en su compromiso

de larga data con la liberalización económica, que es poco probable que se ponga en duda". El problema, dice Wood, con el que debe lidiar el país es "el pequeño tamaño de su economía", aunque "los tratados de libre comercio y las exportaciones mitigan esto un poco".

En la página anteriormente mencionada además se hace mención a lo siguiente:

La economía chilena es reconocida por su trayectoria de crecimiento sostenido. Entre 1990 y 2007, se expandió a una tasa anual promedio de 5,5%, lo que la convierte en la 29ª economía más dinámica del mundo, usando como base las cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI). De acuerdo al Banco Central, el PIB de Chile, medido en precios corrientes, alcanzó US\$ 164.058 millones en el 2007, de US\$ 31.500 millones en 1990...además se señala: Según el índice de riesgo de JP Morgan, Chile escaló posiciones entre las economías emergentes. En agosto de 2008, previo a la caída de Lehman Brothers, se ubicaba en el sexto lugar y ahora está en tercer puesto.

Ya con esta información tenemos una idea del mundo económico en el cual nos desenvolveremos.

Otro punto importante a considerar en el desarrollo del plan de marketing de la empresa Capacit Ltda. es el desarrollo tecnológico del país. Es esencial para verificar si el servicio de prestación de Asesorías Informáticas realmente será un buen producto a ofrecer. Según <http://www.thisischile.cl> lo que está pasando en Chile es totalmente positivo:

*Según el informe elaborado por el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Navarra, **Chile es líder en materia de desarrollo tecnológico en América Latina**, seguido de Argentina, Perú, Brasil, México y Colombia.*

*La entidad de educación superior hispana elaboró el Indicador de la Sociedad de Información (ISI) en conjunto con la consultora internacional Everis, situando a Chile en el primer lugar latinoamericano con 5,70 puntos, sobre un máximo de 10, **conseguido en especial gracias al masivo uso de computadores que se registra en el país.** De esta forma Chile consiguió el mejor trimestre de los últimos tres años, existiendo en el país 379 computadores por cada 1.000 habitantes, 9,9% más que en el primer trimestre del 2009.*

Además, el gasto total por habitante en Tecnologías de Información y Comunicación se elevó en un 19,2%, llegando a los US\$ 442, **superior a todos los países de la región**, pero aún lejos de Estados Unidos, país que invierte US\$ 3.283, por persona al año.

Con la información anteriormente recolectada se tiene una idea de lo que se debe hacer para desarrollar un plan comercial que entregue resultados beneficiosos para la empresa que necesita para este reimpulso.

Una herramienta que podríamos utilizar es la matriz de cartera de negocios o B.C.G.

En la página <http://www.infomipyme.com> se refiere a la matriz B.C.G de la siguiente manera: “En la matriz de **cartera de negocios** se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios, según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.”

La matriz se presenta de la siguiente forma:

Matriz de crecimiento - participación

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS Alta inversión y alta participación.	DILEMAS Requieren mucha inversión.
	BAJO	VACAS LECHERAS Generan fondos y Utilidades	PERROS Baja participación Pocos fondos
Matriz B.C.G.		FUERTE	DEBIL
		CUOTA DE MERCADO RELATIVA	

Figura 2.: Matriz de B.C.G.(fuente Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia)

- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivo.
- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.
- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras UEN.

2.1.- Respecto el mercado:

En infomipyme se define mercado de la siguiente manera: “Para un responsable de Marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.”

También se menciona que, las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

- **Marketing Masivo:** la empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

- **Marketing de Producto Diferenciado:** Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc.
La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.
- **Marketing hacia Mercado Meta:** Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado.

El más utilizado por las empresas el día de hoy es el último y es el tipo de marketing que nosotros que debemos utilizar para la venta de nuestros servicios.

2.2.- Respecto el posicionamiento de mercado

En infomipyme se realizan las siguientes afirmaciones respecto el posicionamiento en el mercado:

Se pueden distinguir cinco tipos de acciones para posicionar un producto:

- a. **Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, etc.).**
- b. **Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).**
- c. **Por los beneficios que presenta (Una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar).**
- d. **Para cierta clase de usuarios (un reloj Rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social)**
- e. **Por comparación con otros productos.**

Con las actividades a realizar se busca recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados y cumplir con los puntos que mencionan los autores.

Capítulo 3

Descripción de Actividades Realizadas

3.1.- Búsqueda de Información Interna.

Como ya es sabido el análisis FODA está conformado por variables internas y variables externas. En este trabajo que se lo primero que se analizará son las variables internas.

La búsqueda de estos factores internos se realizó de dos maneras, en primer lugar se revisó un análisis que se había efectuado anteriormente en la empresa y una entrevista con cada socio para ir determinando cual es su visión de la empresa.

3.1.1.- Análisis previo entregado la organización

Cabe destacar que estos datos que se entregaron al comenzar con la investigación tienen un claro sesgo hacia al sector de mercado al cual están enfocados, es decir, hace alusión solo del trabajo que realizan en el sector municipal.

OPORTUNIDADES.

- a) Las Auditorías están ganando espacio en el ámbito municipal;
- b) CAPACIT como marca es identificada y reconocida en el sector;
- c) La etapa pre-electoral ha generado más posibilidades de llamados a propuesta; A nivel país se ha creado una sensación que en el sector municipal se han desarrollado acciones de corrupción, cierta o no, igual contribuyen a que los opositores a los Alcaldes en el Concejo Municipal estén recurriendo a esta alternativa.
- d) La Contraloría General de la República no desarrolla auditorías que sirvan realmente al mejoramiento de la gestión, en general, buscan fraudes, lo que en el caso de no existir, no dejan informes útiles a la administración municipal;
- e) Las empresas de auditoría tradicionales tienen especiales fortalezas en el ámbito de la empresa privada, no así en lo que compete al sector municipal;
- f) En el último tiempo se ha creado la imagen que mucha consultoría en el sector tiene origen en el “tráfico de influencias”, de lo cual CAPACIT en general y CAPACIT Ltda., en particular, no tiene ningún involucramiento;
- g) En definitiva, aparentemente, se está generando un espacio nuevo en el ámbito de las auditorías en el sector municipal, en el que se puede permanecer con una apuesta

competitiva en cuanto a calidad y con el desarrollo de un trabajo realmente útil para la organización municipal.

AMENAZAS.

- a) Los contactos personales que se tienen en el sector municipal influyen en cómo ganar las propuestas, entonces la calidad influye menos que estos contactos
- b) El hecho de que Chile sea un país largo las distancias muchas veces son amplias lo que dificulta un trabajo en otras regiones para Capacit Ltda.
- c) En la medida que vaya surgiendo competencia más conocedora del sector y más calificada, resultará más difícil ganar propuestas.

FORTALEZAS.

- a) La “expertise” en el sector municipal, lo que es manejado por dos Socios de la Consultora.
- b) La imagen corporativa con que se ha posicionado CAPACIT en el sector municipal, se asocia a seriedad en la entrega de servicios de calidad en el rubro de la capacitación.
- c) Los tres socios de la Consultora tienen capacidad económica para afrontar compromisos financieros del nivel que se maneja en este tipo de servicio.
- d) La Consultora tiene acceso o cercanía a profesionales competentes, los cuales pueden ser contratados para afrontar los desafíos profesionales.

DEBILIDADES.

- a) El trabajo que hasta el momento se ha desarrollado no se ha apoyado en una planificación eficiente.
- b) Por ser las auditorías externas en el sector municipal, un servicio nuevo, no se disponía de políticas, procedimientos, formatos y otros elementos que permitan asegurar el desarrollo de un trabajo eficiente.

- c) El trabajo en la Consultora constituye para los tres socios una responsabilidad adicional a sus tareas habituales, incluso más, dos de ellos tienen trabajos sujetos a horarios y una serie de restricciones propias de los empleos del sector público.
- d) La definición de roles y la asignación específica de funciones ha adolecido de muchas debilidades.
- e) La información entregada por Capacit Ltda, esta sesgada solo a su trabajo en el sector municipal, por tanto hay que realizar un estudio para ampliar este trabajo hacia el resto del sector público y sector privado.

3.1.2.- Entrevista con los socios

Las entrevistas con cada uno de los socios tocaran los siguientes tópicos: Expectativas iniciales, Expectativas Futuras, Factores de éxito, Debilidades, Postura hacia la apertura a nuevos segmentos de mercados y Requerimientos para la gerencia.

Estas entrevistas con los socios entregaran los siguientes resultados:

EXPECTATIVAS INICIALES.

Dentro de las ideas que más se reiteraban están:

Participación como A.T.E.¹ en el sistema educacional, lo cual no se pudo llevar a cabo por falta de experiencia en el área y poco conocimiento de los lineamientos para participar en este tipo de experiencia.

Participar en el sector de gobiernos comunales, el que ha sido el enfoque de la empresa y se ha mantenido en el tiempo, pero sin lograr los objetivos esperados.

EXPECTATIVAS FUTURAS

Analizando lo que se espera para el futuro se descubre lo siguiente:

¹ A.T.E.: Abreviatura de Asestencia Técnica Educativa, es una iniciativa del Ministerio de Educación cuyo objetivo es poner a disposición de los establecimientos y los sostenedores educacionales información sobre las instituciones y personas que posean experiencia acreditada en el desarrollo de asesorías educacionales

Dar un mayor enfoque al asesoramiento informático puede dar nuevo empuje a la empresa dado a que las necesidades de servicios informáticos

Una apertura a otros segmentos de mercado, para aprovechar otras oportunidades.

FACTORES DE ÉXITO INTERNO O FORTALEZAS

Siempre es bueno saber la apreciación de los socios respecto cuales son las fortalezas que pueden ayudar al desarrollo de la organización. Dentro de las nombradas se tiene:

Existe una potencia instalada, el conocimiento que tienen los socios, específicamente nombrando a don Héctor García como fortaleza organizacional.

El grupo de personas que trabajan son un capital humano importante pues cuentan con experiencia y mucho conocimiento.

La vasta experiencia en el sector público tanto de don Hugo Cortés como don Héctor García.

Se cuenta con la imagen de Capacit que es un referente

DEBILIDADES

Los socios también tienen la visión clara de lo que les falta para poder cumplir sus objetivos, es por esto que se consulta cuáles son las principales debilidades y sus respuestas son:

Si hay un punto donde todos están de acuerdo es que hay un problema de falta de gestión en la empresa, con esto hacen referencia a que no existe una imagen gerencial o una verdadera dirección para la empresa.

Poca participación de los socios, esto porque los socios tienen otras actividades donde están involucrados. Ya que es una empresa pequeña, el apoyo y el trabajo de los socios es fundamental para crecer, si todos los socios tienen una actitud pasiva es poco lo que se puede hacer, en pocas palabras todos deben estar remando al mismo lado.

Falta de personal permanente, que logre que CAPACIT LTDA. se mantenga en funcionamiento, el hecho que sólo sea personal eventual, provoca solo una preocupación de la

labor realizada en el momento y se abandona toda gestión posterior a lo que se realiza. La falta de este personal permanente se debe al tipo de trabajo.

POSTURA HACIA LA APERTURA A NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADOS:

En general todos se encuentran bastante abiertos a la posibilidad de incursionar en el sector privado, y no solo ahí, si no que también en otras áreas del sector público.

REQUERIMIENTOS PARA LA GERENCIA

Para que una figura gerencial sea catalogada de importancia para la empresa debería cumplir con los siguientes requisitos:

El cargo debe tenerlo una persona que conozca cómo funciona el sector público.

Reuniones periódicas con los socios para mantenerlos al tanto de lo que se está realizando y lo que se quiere realizar.

Nota: se hace manifiesto en parte de los socios que don Héctor García debe tomar el cargo de gerente por su vasta trayectoria.

Como se ha de notar, los primeros puntos son los que claramente van a la ayuda del análisis FODA. Los otros son para apreciaciones respecto a lo que esperan gerencialmente hablando los socios.

Dentro de las mayores desafíos que existieron para realizar estas entrevistas era el hecho que cada socio realiza otras actividades aparte de ser socios en la organización, por tanto para conversar con cada uno de ellos se debía destinar distintos horarios dispuestos para que no abandonaran sus diligencias diarias.

Ya con esto se obtienen los primeros puntos de lo que es el análisis interno para el desarrollo de un buen FODA.

3.2.- Búsqueda de información Externa

Aunque la búsqueda de información interna es esencial al momento de evaluar el desempeño de una organización para analizar sus debilidades y fortalezas, detectar cuáles son las amenazas y oportunidades aseguran la buena toma de decisiones para evaluar las estrategias a seguir.

La búsqueda de información externa realizada en el presente trabajo se realizará mediante extracción de fuente directa, a través de encuestas y entrevistas con distintos empresarios y personas que se mueven la región.

3.2.1.- Encuesta

La realización buscaba encontrar una mayor fuente de datos, analizando las posibles unidades de negocios en las cuales se puede desenvolver la empresa.

La ejecución de esta encuesta no tuvo los resultados esperados, la baja respuesta por parte de las empresas que fueron tomadas para responder no ayudó a tomar una buena muestra para el estudio. La encuesta fue enviada a un número cercano de 100 empresas y solo se obtuvo la respuesta de 7 organizaciones. Incluso modificando el formato de la encuesta para facilitarle el trabajo a los empresarios usando herramientas como google docs.

Dentro de los resultados destacables podemos mencionar que de las 7 empresas que contestaron, 4 habían contratado servicios externos últimamente. Y de las 4 que respondieron positivamente a 2 de ellas contrataron servicios forestales, una de aseo y otra de asesoría informática y contable.

En lo que respecta a los valores, Responsabilidad y Calidad son los que más se reiteran en las empresas, lo cual es un punto de referencia importante al definir la misión, visión y los valores de una organización.

Cuatro de las empresas aseguran alguna vez haber contratado servicios de auditoría y consultoría alguna vez.

La mayoría que respondió esta encuesta asegura que las necesidades de servicios informáticos son altas en sus empresas (5 organizaciones). Además dos de las siete empresas tienen un departamento de informática interno. Dentro de la misma área el servicio informático más apetecido es el de mantención y desarrollo de software de gestión. Solo tres trabaja con un software open source (software de gestión).

Respecto el área de capacitaciones 4 de las organizaciones afirman que podrían trabajar con un sistema de e-Learning, para el principal argumento. Porque dicen que maximiza sus tiempos y las personas que dicen que No es porque no han investigado sobre el tema, o porque no están las condiciones para poder trabajar con este sistema, ya que existe el temor a que este no sea aprovechado, el miedo este se provoca al pensar que no existe un real control de que las personas de verdad estén aprovechando este tipo de capacitación.

En general cuando se consulta que procesos les gustaría informatizar o automatizar, la mayoría se enfoca más en la parte de gestión y dos en especial hablaron de la parte de producción.

Solo dos de las 7 encuestas responden que comercializan sus productos por internet, lo cual puede servir para establecer un servicio dentro del área informática.

En general el grado de satisfacción por los servicios informáticos recibidos es variado, así que la búsqueda va en presentar algo novedoso y que cumpla las expectativas de los futuros consumidores.

Solo una de las empresas no cuenta con una dirección URL, lo cual lleva a plantearse de que manera atraer a estos clientes para que trabajen con la empresa.

Dos empresas sólo muestran un plan de capacitación, lo cual lleva a presentar planes más flexibles a la organización incluso incursionar en el sistema e-Learning. Y cuando se les pregunta en que les gustaría capacitar a sus trabajadores en general todos se centran más en capacitaciones en área de la administración.

Otro dato interesante de rescatar es que tres de las empresas han utilizado herramientas CORFO para su asesorías, esto puede convertirse en sujeto de estudio, además muchos de las capacitaciones que se hicieron fuera fueron enfocados en el uso de software de gestión y programas computacionales.

Respecto del ambiente laboral y la resolución de conflictos en general las organizaciones que contestaron la encuesta que el clima laboral representa una importancia media, pero 5 de las 7 empresas dicen que contratarían una empresa que pueda ayudar a la resolución de conflictos laborales.

Aunque los datos obtenidos de la encuesta son interesantes y muestra cierta información importante para el estudio, la cantidad de empresas que contestaron es muy pequeña por tanto no necesariamente representa la realidad de la mayoría de las empresas.

3.2.2.- Entrevistas

Como se menciona anteriormente los pocos frutos entregados por las encuestas hicieron que hubiera una reevaluación de la forma de recolección de datos, una encuesta online no tuvo la respuesta esperada, así que con el apoyo de don Héctor García se decidió realizar unas pequeñas entrevistas a personas del medio empresarial de la zona.

Las personas que fueron entrevistadas son:

- Elizabeth Breuer, socia de Metalúrgica Hund.
- Edinson Rocha, socio Metalúrgica Durán
- Rodolfo Nahuelpan, asesor y administrativo de Fundación del Magisterio de la Araucanía.
- Gustavo Melín, empresario local.

Con estas conversaciones se pretende sacar una mayor idea de lo que puede ser el pensamiento local respecto el área en el cual se podría desenvolver CAPACIT LTDA.

Lo que las entrevistas capturaron fue lo siguiente:

Cuando se les consulta sobre cuál era la relevancia de la informática en las empresas de hoy todos llegan a la respuesta de que es importante y vital, nombran por ejemplo que para la mejora de gestión es trascendental el desarrollo informático, además para mantener el ritmo de los negocios es bueno tener buenas plataformas de gestión.

Al momento de referirse de la importancia de tener una página web, todos mencionaron que la importancia radica en darse a conocer, y para esto las direcciones URL, son una herramienta fundamental. Gustavo Melín además menciona que una página de internet debe servir para mostrar todo lo que ofrece la empresa, que los clientes obtengan la información que necesitan, y que además estos clientes puedan registrarse, para que así la empresa pueda darle un seguimiento a estos clientes. Otras ideas importante de rescatar son las de Elizabeth Breuer y Edinson Rocha, donde comentan que muchas veces hay una falta de transparencia, la página puede mostrar una realidad un poco distinta a lo que en verdad presenta una empresa, lo que puede producir confusiones en los posibles clientes.

Sobre cuál sería la recepción de una empresa que presta servicios informáticos en la región la respuesta fue positiva, se menciono términos como externalización y disminución de costos, por esto se ve bien recibido este tipo de empresas en la zona, además se habla de que uno tiene que entregar un servicio que los clientes puedan darle un valor propio.

Las áreas de las organizaciones que más necesitan del apoyo son las distintas unidades de gestión que se nombran a continuación: Existencias, Contabilidad, R.R.H.H., Activos Fijos y Control de Fuerza de Venta.

Una de las sorpresas fue cuando se les consultó sobre el uso del sistema e-Learning si lo consideraban una herramienta efectiva, la verdad es que la mayoría no tenía un conocimiento pleno de este sistema, don Gustavo Melín fue el que más exployó su opinión diciendo que es una herramienta efectiva, pero aún estamos muy atrasados para darle un buen uso a esta herramienta, las personas no le dan el valor que debería tener, por ejemplo, los evaluadores pueden ser fácilmente engañados. Cuando se les da el verdadero valor a este tipo de servicios, sólo cuando es una inversión propia, me refiero que como persona tú te pagas este tipo de servicios, hay un mayor del sentido del valor y un mayor esfuerzo para usarlo de buena manera, en cambio cuando

es algo que es entregado por ejemplo por una empresa para sus empleados, estos no aprovechan de igual manera este sistema.

Cuando se toca el tema del recibimiento de las consultoras, dónde hay mayor campo, si en el sector público o privado, las ideas son bastante distintas, don Edinson Rocha sugiere que el sector privado es mas tentador pues existen apoyos estatales para este tipo de servicios, don Gustavo Melín menciona que en general no existe un mayor concepto de valorización de las cosas en ninguno de los sectores en general, cuando la empresa ya comienza a externalizar servicios ahí se le da un real valor, pero personalmente si debe elegir entre una y otra dice que el trabajo en el sector público es mejor porque tiene mayores parámetros donde afirmar uno el servicio. La Sra. Elizabeth Breuer dice que no importa el sector si no el enfoque que uno le está dando a la empresa, y don Rodolfo Nahuelpan habla que indistintamente del lugar lo que se debe hacer es “LO QUE SE OFRECE, SE CUMPLE.”

Ahora después se tocó el tema de las auditorías en general lo que hablaron todos es que son de importancia para la gestión porque es una importante herramienta de control, en general esa fue la idea expresada por todos la mayor diferencia era por ejemplo, en el caso de don Edinson Rocha comenta que él no ha realizado auditorías por los costos asociados, mientras la Sra. Elizabeth Breuer dice que ella realiza todas sus auditorías internamente y para diferenciar, don Rodolfo Nahuelpan expone que todas las auditorías las realiza una empresa externa.

Después al consultar sobre la importancia del clima laboral, casi todos responden que es importante un clima laboral armonioso y que todos “remen para el mismo lado”, sin embargo, una de las respuestas más interesantes fue la entregada por don Gustavo Melin, dice que el clima laboral es importante, sin embargo, hay empresas donde la represión da resultados, pues la mayor libertad hace que los trabajadores se relajen y no cumplan con los objetivos, en realidad un clima laboral es importante, pero aún mas para el trabajador es importante cumplir con la satisfacción de sus necesidades, con esto me refiero un obrero que trabaja por el sueldo mínimo lo hace sin importar muchas veces el clima organizacional pues busca alimentarse, alimentar a su familia y cumplir con todas las necesidades básicas, entre mayor grado de jerarquía más importante se vuelve el clima organizacional.

Cuando se les consulta si contratarían una empresa externa para resolver sus problemas de conflictos internos las respuestas fueron variadas, desde contratación de apoyos legales para mejorar el clima laboral, otro menciona que depende de los costos de esta, se menciona también que tienen una estricta política de resolución de conflictos de manera interna y por último mencionan que si contratarían estos servicios porque es fundamental mantener un buen clima.

Así con esta información recolectada tanto de las de las encuestas junto con las entrevistas se procederá después a identificar las amenazas y oportunidades del mercado para tener el FODA ESTRATEGICO completo y exponer las estrategias y comenzar el desarrollo total del plan comercial.

Capítulo 4

Resultados y discusión

4.1.- Análisis de Misión y Visión.

Aunque la empresa ya tiene un tiempo trabajando en el mercado, por lo presentado, no tiene una misión y visión formal ni clara. Sólo tienen un esbozo hecho en una presentación a los socios el año 2008.

Dentro de la información que fue entregada para analizar, fue recibida una presentación hecha a los socios donde se muestra un esbozo de lo que sería una misión y una visión.

Esta se presenta de la siguiente manera:

- “La Visión que yo tengo de este trabajo es el constituirse en un actor reconocido técnica y éticamente, en el ambiente de los Municipios chilenos ...”
- “Como Misión me atrevo a plantear que debiéramos contribuir al desarrollo administrativo del Municipio nacional, que nuestro trabajo sea un real aporte al mejoramiento de la gestión.”

Claramente esto es un esbozo de lo que realmente debería ser una misión y visión, pero está lejos de ser un buen modelo para una organización con un tiempo en el mercado.

Ahora bien tomando este esbozo y llevándolo a algo más formal y presentable. Además con el conocimiento entregado por varios autores y sintetizado por el profesor Mauricio Saravia, podríamos rearmar la Visión teniendo claro que:

Una buena visión:

- Declara las aspiraciones de la institución
- Motiva e inspira
- Compromete
- Se constituye en la dirección estratégica
- Comunica los valores más importantes de la institución
- Da sentido claro de dirección
- Moviliza energía

Y se caracteriza por:

- Clara y concreta
- Factible de ser alcanzada
- Fácil de comunicar
- Atractiva
- Consistente
- De comprensión efectiva
- Indicativa
- Proactiva
- Debe tener un horizonte de tiempo
- Servir de fuente de inspiración, energía y desarrollo de los miembros de la institución

Ya teniendo esos puntos claros es hora de definir una visión que cumpla con todo los puntos anteriormente mencionados.

Según los conocimientos adquiridos al realizar la investigación en la empresa la visión podría ser: “Convertirse en los próximos años en una entidad reconocida en la macro región centro sur, tanto en municipalidades, organizaciones públicas y empresas privadas en el ámbito de las consultorías, auditorías y prestación de Asesorías Informáticas por nuestra calidad y ética profesional y consolidarnos en este mercado.”

Dentro del estudio se consultó a potenciales clientes cuales serían los valores que más serían apreciados por ellos, así se mencionan los valores como Responsabilidad y Calidad, por tanto dentro de la presentación de la organización se debe dar a conocer que nuestros principales valores son estos.

Para cumplir la visión se debe tener una misión acorde para ir cumpliendo los objetivos.

Con los conocimientos sintetizados de varios autores por parte del profesor Mauricio Saravia, podemos decir:

La misión es una descripción breve de la razón de ser de la organización.

Una buena misión:

- Recuerda la razón de ser de la institución
- Identifica nuestro mercado objetivo actual y futuro
- Define el campo de acción de la institución
- Determina el ámbito geográfico
- Explicita la respuesta institucional a las necesidades que dieron origen a la organización
- Identifica nuestras ventajas comparativas sustentables en el largo plazo

Una buena misión debe:

- Ser clara y concisa
- Ser atemporal
- Contemplar el accionar actual y futuro de la institución
- Ser fácil de comunicar
- Lograr la identificación de los miembros de la institución
- Reflejar el verdadero potencial de la institución
- Servir como referente permanente en el proceso de toma de decisiones
- Contener el mercado objetivo actual y potencial

Una nueva misión, creada por el encargado del desarrollo de este trabajo, teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores puede ser:

“Somos una empresa que ofrece servicios de consultorías, auditorías y Asesorías Informáticas para organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas en toda la macro región centro sur, con el fin de entregarles a todas estas, herramientas para un correcto funcionamiento y optimización de sus recursos.”

Ya con estos puntos claros se puede desarrollar un plan de marketing que este enfocado en el mercado en el que queremos desarrollarnos.

4.2.- Diagnóstico

4.2.1.- Análisis de la situación:

Para hacer un análisis de la situación es necesario realizar un estudio de la contingencia

La organización se está desarrollando en un ambiente altamente competitivo, donde las oportunidades para las empresas están, depende de cada una de las entidades saber cómo aprovecharlas y obtener beneficios.

El mundo está en una revolución empresarial donde todos buscan la optimización de los recursos al menor costo para poder obtener mayores beneficios. Es por esto que se ha planteado que la externalización es un proceso cada vez más utilizado por las distintas organizaciones, lo cual se presenta como una ventaja importante para empresas que prestan los servicios como los que presenta Capacit Ltda.

Con la información recolectada se puede percibir que el escenario para surgir como una empresa de servicios es altamente favorable, el tema es como debemos aprovechar esta posibilidad.

Crecimiento económico sostenido y un bajo nivel de riesgo son escenarios totalmente favorables para el desarrollo de cualquier tipo de empresa, lo que conlleva a que existan más empresas, y esta a la vez necesiten mas de los servicios ofrecidos por Capacit Ltda.

El hecho de que se ocupen cada vez más herramientas informáticas presenta una gran oportunidad para Capacit Ltda., aumentando el número de computadores en el país significa que no solo por el uso de personas naturales sino también para empresas y/u organizaciones las cuales podrían necesitar tanto apoyo técnico como desarrollo de softwares especializados para ciertas unidades de las entidades.

Lo que respecta a la parte laboral, cada vez egresan más nuevos profesionales, y la ciudad de Temuco no es la excepción. Existen muchas casas de estudio que están sacando al mercado nuevos profesionales. El tema va en la calidad de estos, la cantidad de universidades, institutos y centros de formación de técnica no aseguran la calidad de todos los egresados, por tanto es un

problema encontrar profesionales de alta calidad. En Temuco la Universidad de la Frontera, está acreditada y que entrega una cartera de profesionales muy cotizadas dentro del mercado regional. Otro punto que se puede mencionar es que también está cerca de otras entidades que entregan buenos profesionales como la Universidad de Concepción, Universidad Austral, por nombrar algunos.

No se debe olvidar además que la empresa Capacit Ltda. cuenta con contactos y profesionales de alto conocimiento técnico, lo cual es una ventaja que se debe aprovechar.

El ambiente legal es un punto de revisión importante, pues muchas veces eso puede favorecer o desfavorecer a un producto o servicio. En el caso que se está analizando debemos mencionar que cada vez es más común el análisis y uso de auditorías en municipalidades y entidades públicas, pues la salida a la luz de varios casos de malos usos de fondos estatales produce una sensación de malestar en la ciudadanía que exige que se transparente cada vez más el trabajo del sector público.

Ahora es momento de hablar de un tema un poco más complejo, el tema de la competencia. Existen muchos competidores lo que pasa es que hay empresas de distintos giros que ven en la posibilidad de ofrecer consultorías y auditorías una gran oportunidad de negocio. Es así que existen muchos competidores, ellos ofrecen muchas veces menores costos lo cual es un problema para la empresa. Es por esta razón que buscar la diferenciación de este tipo de empresas es esencial para ser una marca reconocida.

4.2.2.- La Empresa

Al estar altamente unida a lo que es la empresa Capacit está muy ligado a la cultura organizacional de ésta, por tanto la responsabilidad y una buena planificación es lo más importante al entregar un servicio.

La organización conoce muy bien lo que es el trabajo en el sector municipal, pero tiene muy poca experiencia en el mercado privado, es por eso que hay que buscar la manera de insertarse en este sector y poder obtener mayores beneficios.

Motivar a los socios es vital para esta empresa, pues si los dueños no están interesados en su proyecto ¿Cómo podemos hacer que los posibles clientes se interesen en éste?, además los mismos socios son parte esencial de los servicios ofrecidos, un claro ejemplo la prestación de Asesorías Informáticas que está a cargo de uno de ellos.

4.3.- Análisis de Mercado.

4.3.1.- El sector:

Es de vital importancia analizar el sector donde se desenvuelve la organización, porque permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva.

Se debe verificar si el sector es “atractivo” o no.

Según lo conversado con distintas personas involucradas en el actuar empresarial de la zona, el mercado de las consultorías y auditorías es aún amplio, esto porque anteriormente se realizaban estas investigaciones, pero era internamente en las organizaciones, ahora se está comenzando a externalizar más estas actividades..

Claramente esto no es sólo percibido por la empresa Capacit Ltda., sino también por otras organizaciones, lo cual lleva una gran cantidad de competidores, sobre todo en el área de consultorías, esto se ve con un ejercicio simple, buscando consultoras solo en la región de la Araucanía no es difícil encontrar entidades de diversos giros, incluso banqueterías ofrecen los servicios de consultoría, lo cual produce cierta sensación de “manoseo” en el sector, he aquí la necesidad de buscar una diferenciación de los servicios ofrecidos.

El tema de las auditorías es un servicio un poco más especializado, Capacit Ltda. se destaca por tener personas especialistas en este tema que asegura la entrega de un buen resultado en este producto.

Ahora bien, uno de los servicios a los cuales Capacit Ltda. le quiere dar un mayor énfasis es la prestación de Asesorías Informáticas, entendiéndose como este todo lo relacionado con este

concepto (desarrollo de software, apoyo técnico, creación de redes, etc). Esto porque uno de los socios tiene conocimientos altamente especializados en esta área y se quiere aprovechar esta fortaleza. Según los resultados obtenidos con conversaciones con personas involucradas en el sector empresarial este movimiento es altamente positivo. Pues bien estos servicios son altamente requeridos tanto en entidades públicas como privadas. Viéndolo de esta forma tenemos una fortaleza importante acompañado con una notable oportunidad, es fundamental aprovechar esto.

La competencia es alta, como se mencionó anteriormente hay empresas que tienen giros diversos y que agregan a sus giros servicios como consultorías, y el atractivo de estos tipos de servicios llama cada vez a más empresas, se debe buscar hacer un nombre en mercado para que este tipo de problemáticas no afecte a la organización.

Se puede evidenciar oportunidades de mercado en las tres áreas (consultorías, auditorías y asesorías informáticas) en el sector público y privado, y se cree que se debe aprovechar ambos sectores para obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

4.3.2.- Clientes y Consumidores.

A diferencia de los productos los servicios, generalmente, son consumidos por los mismos clientes. Buscar fidelizar a los clientes es una tarea importante, sobre todo en el sector privado, ya que en el sector público muchas veces depende de cómo se presenten las propuestas a las distintas licitaciones para ver si son adjudicadas o no. En Chile se da el caso de que uno de los principales métodos de captar clientes es la competencia por costos, lo cual con el tiempo está quedando obsoleta.

Pues en la página <http://www.infomipyme.com> hace referencia de los distintos tipos de clientes y se mencionan:

- 1.-Iniciadores:** son los que motivan o proponen la compra, la impulsan.
- 2.- Influenciadores:** son los que interfieren a favor o en contra en la decisión de compra.
- 3.-Decisores:** Es la persona que finalmente toma la decisión de la compra de un producto.
- 4 - Compradores:** son los que concretan y realizan la transacción comercial propiamente dicha.

5 - Usuarios: son los que efectivamente hacen uso del producto o servicio. Los usuarios son los que influenciarán nuevas decisiones de compra en un futuro.

Para analizar esto se verá de los puntos de vista de una entidad privada y una entidad pública.

En el caso de la entidad privada, lo primero que debe hacerse es presentar los productos y mostrarle que se ofrece lo que su empresa requiere, para esto se debe hacer un trabajo casi de puerta a puerta en clientes con el perfil para que las organizaciones conozcan la labor. Todo esto para convertir ese cliente potencial en un cliente comprador.

Una vez que sea comprado el servicio, es de vital relevancia que este sea fidelizado y que se convierta también en voz para otras organizaciones, de tal manera que sea un cliente influenciador en otras instituciones.

Por otro lado se tiene las entidades públicas, se conoce el funcionamiento de estas, se sabe que se evalúan las propuestas recibidas y se escogen las que más se acomodan a las necesidades de la entidad por tanto son clientes usuarios, lo que no quiere decir que puedan ser influenciadores, pues pueden recomendar los servicios que ofrece la organización a otras entidades. Un buen trabajo puede influir para que se hable bien de la empresa y la llegada a entidades públicas pueda ser más fácil, en pocas palabras se debe asegurar la calidad del servicio que se ofrece.

Pero ¿de qué manera se puede captar nuevos clientes y fidelizar los que ya se tienen?

Es recomendable acercarse a todos los clientes existentes y a los clientes potenciales y buscar distintas maneras de obtener información sobre sus necesidades e indagar sobre nuevas oportunidades.

Dentro de las formas de buscar esta información se puede realizar:

- Encuestas periódicas.
- Investigación de mercado.

- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atender personalmente, el gerente o persona a cargo de realizar los tratos, los reclamos y las quejas.

Las expectativas de los clientes van variando constantemente, lo importante es estar informado de estos cambios es lo esencial para el negocio.

4.4.- Análisis Estratégico

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A. , que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

El F.O.D.A. de esta empresa es el siguiente según el análisis anteriormente hecho:

- A. OPORTUNIDADES.
- a) Las Auditorías están ganando espacio en el sector municipal.
 - b) CAPACIT como marca es identificada y reconocida en el sector.
 - c) A nivel país se ha creado una sensación que en el sector municipal se han desarrollado acciones de corrupción, cierta o no, igual contribuyen a que los opositores a los Alcaldes en el Concejo Municipal estén recurriendo a esta alternativa.
 - d) La Contraloría General de la República no desarrolla auditorías que sirvan realmente al mejoramiento de la gestión, en general, buscan fraudes, lo que en el caso de no existir, no dejan informes útiles a la administración municipal.
 - e) Las empresas están comenzando a externalizar mucho más comparado hace unos años.

- f) Existe un mayor requerimiento de control, ya sea de entidades privadas o públicas, lo cual provoca que exista mayor contratación de empresas consultoras y/o auditoras.
- g) Mayor demanda de Asesorías Informáticas en todo tipo de empresas.
- h) Existe la visión que los sistemas de información son vitales para el buen funcionamiento de las empresas.

B. AMENAZAS.

- a) Los contactos personales que se tienen en el sector municipal influyen en cómo ganar las propuestas, entonces la calidad influye menos que estos contactos
- b) El hecho de que Chile sea un país largo las distancias muchas veces son amplias lo que dificulta un trabajo en otras regiones para Capacit Ltda.
- c) En la medida que vaya surgiendo competencia más conocedora del sector y más calificada, resultará más difícil ganarse propuestas.

C. FORTALEZAS.

- a) La “expertise” técnica propia del sector municipal, lo que es manejado por dos Socios de la Consultora.
- b) La imagen con que se ha posicionado CAPACIT en el sector municipal, se asocia a seriedad a la entrega de servicios de calidad en el rubro de la capacitación.
- c) La Consultora tiene acceso o cercanía a profesionales competentes, los cuales pueden ser contratados para afrontar los desafíos profesionales.
- d) El grupo de personas con las que se trabajan, son un capital humano importante pues cuentan con experiencia y mucho conocimiento.

D. DEBILIDADES.

- a) El trabajo que hasta el momento se ha desarrollado no se ha apoyado en una planificación eficiente.
- b) Por ser las auditorías externas en el sector municipal, un servicio nuevo, no se disponía de políticas, procedimientos, formatos y otros elementos que permitan asegurar el desarrollo de un trabajo eficiente.
- c) El trabajo en la Consultora constituye para los socios una responsabilidad adicional a sus tareas habituales, incluso más, dos de ellos tienen trabajos sujetos a horarios y una serie de restricciones propias de los empleos del sector público.
- d) La definición de roles y la asignación específica de funciones ha adolecido de muchas debilidades.
- e) Escasa gestión dentro de la empresa
- f) Falta de personal permanente, por el tamaño y por los tipos de servicios que se ofrecen.
- g) Inexistencia de una página web para CAPACIT Ltda.

Construcción del FODA Estratégico.

Para realizar el FODA estratégico se deben enlazar cada parte del FODA para que el resultado sea ir eliminando las debilidades, disminuir las amenazas, utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

La amenaza a) y b); con la oportunidad b) y c) y con la fortaleza a):

Aunque el ambiente municipal está es marcada por una imagen de supuesta corrupción y de supuestos lados de la política, el hecho de que CAPACIT ya sea una marca identificada y reconocida, y que esta sacando a la luz los problemas de corrupción, hacen que podamos ir

abarcando más mercado y tener la posibilidad de ganar más auditorías y consultorías en el sector municipal.

La amenaza e); Oportunidad a), b) y d); Fortaleza a), b), c) y d)

El poco valor que se le da a los servicios entregados por Capacit Ltda. puede ser combatido por que cada vez son más necesarias las auditorias para mayor control en cualquier tipo de empresas, lo cual lleva a mayor valorización de estos servicios. Por el reconocimiento de la marca CAPACIT se combate también este punto y la capacidad de desarrollar buenos y mejores auditorías con mayor búsqueda de información comparadas con las que las que realiza contraloría puede aumentar el valor. Las fortalezas completas de Capacit Ltda. son base importante para ir atacando la amenaza mencionada.

Mencionando el total de las debilidades, la única forma de mejorar estos puntos es con un mayor compromiso de parte de los socios y un mayor manejo en el área administrativa. Con estos puntos mejorados se pueden eliminar muchas de las debilidades mencionadas.

Con el análisis FODA se detectan varios problemas, pero se debe identificar cual es el verdadero detonante de todos estos problemas.

La mejor forma de determinar cuál es la fuente de los problemas es utilizando una herramienta llamada Matriz de Vester.

En clases de gestión estratégico se definió la Matriz de Vester de la siguiente forma:

“Es un instrumento desarrollado para investigar las causas neurálgicas de un problema dado, se enumeran los problemas tangibles que se dan en una comunidad, sitio o lugar y se contrastan entre ellos asignándoles una numeración o puntaje.”

Lo primero que se debe identificar son todos los problemas y enumerarlos.

- 1.- Baja cantidad en la venta de los servicios en el último tiempo.
- 2.- Poca participación de los socios.
- 3.- Poca gestión administrativa en la empresa.
- 4.- Mucha dependencia del sector público para postular a licitaciones
- 5.- Dependencia al trabajo que se realiza en CAPACIT, aunque fue mencionado como fortaleza hay que pensar que al trabajar con esta imagen, la organización que recepciona el servicio lo verá como CAPACIT capacitaciones.
- 6.- Desconocimiento por parte de los socios de lo que ocurre en la empresa.

Una vez que se tiene enumerado los problemas se debe revisar la interrelación entre ellas. Para esto se usara la siguiente escala:

0 = “NO EXISTE INTERRELACION”

1 = “BAJA INTERREALCIÓN”

2 = “MEDIANA INTERRELACIÓN”

3 = “ALTA INTERRELACIÓN”

Ya con esto aclarado se presentara en el siguiente diagram

	1	2	3	4	5	6	ΣACT
1	0	2	0	0	1	1	4
2	1	0	1	0	1	3	6
3	3	3	0	3	3	3	15
4	3	0	0	0	1	0	4
5	0	2	1	2	0	0	5
6	1	2	0	0	1	0	4
ΣPAS	8	9	2	5	7	7	

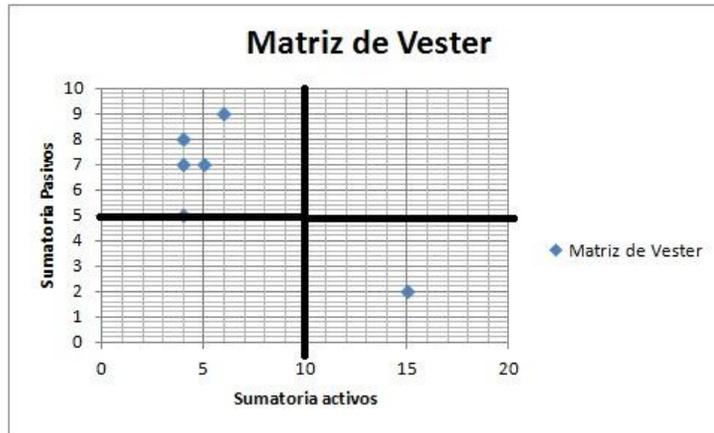
Tabla 2.: Distribución de los puntajes para realizar la matriz de Vester (elaboración propia).

En este cuadro lo que se presenta es el grado de incidencia de un problema en el otro para encontrar el problema central y buscar formas de repararlo.

En pocas palabras y a modo de ejemplo:

El problema 1 es Baja cantidad en la venta de los servicios en el último tiempo entonces la pregunta que se tiene que hacer por cada problema es: ¿la baja en la venta de servicios en el último tiempo causa el problema 2? Y así con cada uno de los problemas.

De tal manera que con los resultados se puedan presentarlos en el siguiente plano cartesiano.

**Figura 3.:** Matriz de Vester de Capacit Ltda. (elaboración propia)

Ahora explicamos los resultados de esta matriz:

El Cuadrante I (superior izquierda) se denomina PROBLEMAS PASIVOS.

El Cuadrante II (superior derecha) se denomina PROBLEMAS CRÍTICOS.

El Cuadrante III (inferior izquierda) se denomina PROBLEMAS INDIFERENTES.

El Cuadrante IV (inferior derecha) se denomina PROBLEMAS ACTIVOS.

Por tanto con este análisis se obtiene que el problema principal a atacar es la deficiencia en el trabajo gerencial, esto se ve en la matriz pues es el problema activo, o sea que puede provocar los demás problemas. Teniendo esto claro, se puede combatir, y por ende el resto de las problemáticas que atacan a la organización.

4.5.- Unidades estratégicas de negocios (U.E.N.)

Una de las principales herramientas en la planificación estratégica es el análisis de cartera de negocios.

En este caso las unidades de negocios consisten en los distintos tipos de servicios que ofrecemos: Consultorías, Auditorías y Prestación de Asesorías Informáticas.

Dentro de las herramientas más conocidas e importantes para el análisis de se encuentra la matriz de cartera de negocios o B.C.G (Boston Consulting Group).

Anteriormente ya se ha definido esta matriz y para la el estudio de la organización con la cual se está trabajando se presentaría de la siguiente manera

Matriz de crecimiento - participación

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS	DILEMAS <i>CONSULTORIAS, AUDITORIAS Y S. INFORMATICOS.</i>
	BAJO	VACAS LECHERAS	PERROS
Matriz B.C.G.		FUERTE	DEBIL
		CUOTA DE MERCADO RELATIVA	

Figura 4.: Matriz B.C.G. Capacit Ltda. (Fuente Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia y creación propia)

Se llega al establecimiento de esa matriz pues con los datos recibidos la percepción es que el mercado de las auditorías, consultorías y asesorías informáticas, va en asenso, pues cada vez mas organizaciones necesita de este control. Y respecto a la cuota de mercado que tiene Capacit Ltda. ya ha sido mencionado de que no tiene gran participación de este y se busca revertir esta situación.

Con este movimiento se busca construir un mayor espacio en el mercado para los servicios por la empresa Capacit Ltda.

4.6.-Objetivos

Los objetivos constituyen los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing.

Para la instancia en la que se encuentra la empresa el objetivo General de este Plan de Marketing es:

“GANAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO DE LAS CONSULTORÍAS Y AUDITORÍAS TANTO EN EL SECTOR PÚBLICO COMO PRIVADO Y ADEMÁS PROYECTARSE EN EL FUTURO COMO UNA SOLIDA EMPRESA PRESTADORA DE ASESORÍAS INFORMÁTICAS.”

Púes para lograr estos objetivos se deben ir logrando objetivo general es importante definir objetivos específicos, estos serían:

- Desarrollar planes de promoción y acercamiento tanto a clientes potenciales como para clientes por fidelizar.
- Definir una cartera de productos que puedan ser exitosamente comercializados.
- Buscar la diferenciación de la competencia.
- Definición exigencias de los potenciales clientes.

- Entregar servicios donde la calidad y la responsabilidad sean primordiales.

De esta manera se podría ir cumpliendo con el objetivo general.

Lo que respecta al desarrollo de planes de promoción, será analizado más adelante en el presente informe.

Como se ha mencionado muchas veces en este informe los servicios ofrecidos son tres, pero en el caso de las consultorías son muy amplias, existen muchos tipos de consultorías, pero el fuerte que ofrece Capacit Ltda. son consultorías en área de recursos humanos, pues cuenta con cierto capital humano que tiene bastante conocimiento en esta área

Con el tema de las auditorías reflejar la importancia de estas en las empresas, mostrarla como una herramienta fundamental para el control y desarrollo de políticas en las empresas.

La cartera de asesorías informáticas, al ser una nueva incursión de la empresa estará a cargo de Don Darío Barra, quién es el que conoce más de este tema, y define que a Asesorías Informáticas que podrían presentarse serían asesoramientos en esta área y preparación y puesta en marcha de redes en las empresas.

La diferenciación de las otras empresas será analizada más adelante, se mencionen las estrategias a utilizar.

Y lo que se refiere a las exigencias de posibles clientes, es una tarea que se debe ir revisando constantemente pues las preferencias van evolucionando en el tiempo, mantener una comunicación con posibles clientes es la base para ir manejando cuáles son sus necesidades.

4.7.-Estrategias

La página <http://www.infomipyme.com> menciona que Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.



Figura 5.: Estrategias que se pueden seguir. (Fuente: Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia)

La estrategia de ser líderes en costos, es una de las más utilizadas por muchos empresarios y en distintos tipos de productos y o servicios, en el caso de los servicios ofrecidos por Capacit Ltda. para el parecer del autor de esta planificación es un poco quedarse con lo que hace la competencia, todos buscan ser líderes en costos, por tanto, por precios es muy difícil destacarse en este mercado

Capacit Ltda. en este momento como busca un nicho de mercado la estrategia de concentración no es el que le entregue más beneficios, considerando de que la empresa podría perfectamente conocer los distintos nichos y una vez realizando un estudio de los pros y contras buscar especializarse en uno.

Entonces se puede decir que la mejor estrategia que se puede utilizar es la **diferenciación**. Pero, en este mercado tan competitivo, ¿cómo se busca la diferenciarnos del resto? Es la interrogante que se debe responder para comenzar a buscar la diferenciación.

Como anteriormente se ha mencionado la competencia es amplia, muchas empresas dentro de sus giros principales tienen subgiros y dentro de ellos tienen el de consultorías y auditorías, pues entonces se debe utilizar esto como herramienta a favor, dando a conocer esta

empresa como una empresa dedicada principalmente a la a estos dos giros, por tanto existe especialización de por medio, además haciendo el ejercicio de buscar consultoras en la región se puede encontrar con que muchas empresas constructoras tienen este giro, por tanto debe ser consultorías especializadas mas en el área de construcción, por tanto se busca abarcar y atacar mas nuestras fuerzas como son las auditorías y consultorías respecto del área de recursos humanos.

Otra manera de diferenciarse de otras empresas es mostrar un **Compromiso** que los clientes puedan percibir, un ejemplo podría ser que como empresa exista el compromiso a la alta calidad de los servicios y responsabilidad en la entrega, crear en el cliente una sensación de confianza y que los servicios entregados sean los que realmente necesitan.

Pues bien, para que la estrategia de diferenciación realmente funcione debe hacerse real el compromiso. Los consumidores del servicio deben percibir que este compromiso no es solo palabras, si no que se cumplen a cabalidad, la idea es que el mismo cliente se convierta en un nuevo foco de promoción de los servicios ofrecidos por la empresa y que sea uno de los principales canales de información

4.8.- Segmentación y Posicionamiento del Mercado

4.8.1.- Los Mercados

Ya tenemos identificados los segmentos de mercado, los productos (que en este caso son servicios) y las estrategias están hechas para captar los segmentos de mercados al cual nos desenvolveremos.

En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

1. Segmentación del Mercado: Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.
2. Selección del mercado meta: Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

3. Posicionamiento en el mercado: Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos.

Pues bien con estos pasos establecidos se puede ir definiendo estos para la empresa:

Existen varios tipos de segmentación: segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación sicográfica, etc.

En el caso de Capacit Ltda., se puede segmentar de la siguiente manera:

Por cuestiones económicas no puede llegar a prestar nuestros servicios a todo el país por ahora, es una cuestión de costo-beneficio por tanto se ha pensado en servicios en la macro región centro sur del país (VII Región hasta la X Región, considerando también la XIV Región).

Además respecto a segmentación de mercado, antes de escoger sólo un segmento, se debe probar suerte en todas las opciones que se puedan dar en estos momentos, por tanto hay que probar suerte tanto en el sector privado como en el público. Una vez que se tenga una visión real de lo que está ocurriendo y cual es sector ofrece mayor beneficio sería momento de la especialización.

Por tanto si se desea ver el mercado meta, más que centrarse en el sector, se podría dar énfasis a los servicios ofrecidos, si ofrece servicios de consultoría sobre gestión de recursos humanos, que estos tengan tanto un enfoque en el sector público como en el privado.

Por tanto el segmento sería todo tipo de organizaciones que necesiten de los servicios de consultorías en el área de R.R. H.H., ya sean empresas públicas o privadas.

4.8.2.- Posicionamiento en el mercado.

En Capacit Ltda., es recomendado que para buscar el posicionamiento se haga a través de productos que ofrezcan lo que los usuarios necesitan, pues así los posibles clientes saben donde podrán encontrar lo que en verdad necesitan. En este caso y como se ha dicho anteriormente, lo que los posibles clientes piden es que los servicios que se ofrecen sean de alta calidad y que haya responsabilidad al momento de entregarlos. Además se debe cumplir que los clientes vean en los

servicios que se ofrecen mayores beneficios para sus empresas, ya que estos son de gran calidad, explicar que las consultorías son herramientas para mejorar su gestión, las auditorías y asesorías informáticas son instrumentos para optimizar el control.

4.9.- Marketing Operativo

Este es el que está conformado por lo que se conoce como Marketing Mix, los elementos de este son Precio, Producto, Plaza o distribución y Promoción.

El marketing operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

Según infomipyme, “el marketing mix permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identificó las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir; definió su estrategia competitiva y el posicionamiento”.

4.9.1.- Producto

Lo primero a analizar es como se ajusta el producto en el mercado al cual se dirigen.

La realidad muestra que los servicios que ofrece Capacit Ltda. tienen oportunidad en el mercado en el cual se desenvuelve. Aunque cada servicio se puede ofrecer por separado, con esto se quiere decir que no es necesario que se haga consultorías y auditorías simultáneamente, aunque igual se pueden ofrecer ambos servicios como complementarios.

Uno de los aspectos fundamentales al momento de evaluar el atractivo de un mercado es analizar la evolución de la demanda de los productos (en este caso servicios) a través del tiempo.

Los tipos deservicios que ofrece Capacit Ltda., han tenido una evolución bastante favorable, sobre todo en el sector público. Este tipo de información se puede obtener con la revisión de licitaciones en páginas como Mercado Público, donde se muestra una alta demanda en los servicios que ofrece la organización en estudio. Además en reuniones sostenidas con personas del sector empresarial de la zona y encuestas enviadas a distintas empresas los resultados muestran que hay una buena visión del futuro, cada vez las empresas buscan una mayor optimización de sus recursos, hay nuevas preocupaciones respecto los recursos humanos, un

clara búsqueda de la automatización de algunos procesos productivos que resume un aumento en la demanda de asesorías informáticas. Aún cuando se está en este escenario favorable, como se ha mencionado anteriormente, muchos usuarios potenciales aún no le dan un real valor a este tipo de servicios, es por eso que Capacit Ltda. debe buscar la manera de que todos los clientes y posibles clientes le den un valor más real al servicio que se entrega.

4.9.2.-Marca

Es lo que a un cliente le permite reconocer un servicio de la empresa. El manejo de la marca es un tema de gran relevancia en un plan comercial.

Es por esto que es primordial que para todos los clientes la marca Capacit Ltda., sea sinónimo de los servicios que esta ofrece.

Parte importante de la marca es que sea conocido por ejemplos los colores corporativos, de tal manera que cuando estos colores se vean se asocie a la empresa en estudio. Entonces lo que se busca es que Capacit Ltda. sea sinónimo de auditorías, consultorías y asesorías informáticas.

Para esto se debe bombardear de a los clientes la marca de tal manera que este constantemente en la retina y en sus mentes. Lo cual se revisará con mayor detalle en la parte de promoción.

4.9.3.- Precio

Es el componente dinero, el cual está dispuesto a pagar un cliente por los servicios ofrecidos.

Tener una política de precios estática para Capacit Ltda. es una limitante, pues muchas veces el precio o la cantidad de dinero la disponen las licitaciones (claramente esto está visto en el sector público), las cuales dicen de cuánto dinero disponen para aceptar o no un servicio determinado.

En el caso del sector privado, ahí se podría aplicar una política de precios, sin embargo, todo depende del tamaño y especialización del servicio que se requiera entregar.

Otro punto esencial, el tema del lugar donde se realizaran los servicios, ejemplo: se necesita entregar un servicio de auditorías en la X Región, pues bien todos los profesionales que se ocupan de entregar este servicio dentro de la empresa son de Temuco, los costos asociados son mayores que los que se incurre para realizar el mismo servicio dentro de la ciudad, pues se debe pensar en todos los viáticos y costos asociados al viaje de los profesionales.

Lo mejor sería, tal vez dependiendo de los socios, una política de porcentaje de beneficios, esto en el caso de las empresas privadas, ya que en el sector público como se mencionó anteriormente depende de los requerimientos de la entidad que requiere de los servicios.

4.9.4.- Distribución

La intención de esta parte del marketing mix es colocar el producto o servicio lo más al alcance de la mano posible del cliente.

La distribución, según la bibliografía ocupada por infomipyme, puede ser:

- **Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen solo un nivel.

Ventajas: se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y alta adaptación.

Desventajas: En los canales puerta a puerta o mediante telemarketing se depende de la eficacia de los vendedores.

- **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

Cortos: Venta minorista.

Largos: La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

En el caso de los servicios ofrecidos por Capacit Ltda., existe una comunicación directa entre la empresa y el mercado, lo cual ayuda a uno de los objetivos que es consolidarse en el mercado. Ahora la capacidad de acercarse a las distintas organizaciones dependerá del personaje

que tome esa responsabilidad en la empresa, es recomendable hacer una EVALUACIÓN cada cierto tiempo los resultados de estas visitas en las empresas.

4.9.5.- Comunicación o Promoción

La promoción comprende un conjunto de actividades que se desarrollan para informar y persuadir a los clientes que conforman el mercado objetivo de la empresa.

La comunicación, según autores como Kotler, permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el producto o servicio.
- Instalar y consolidar una marca.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas
-

Publicidad

El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio.

Otro objetivo de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto.

Uno de los principales medios de publicidad que se utilizarán para dar a conocer los servicios será el internet, se abrirá una página web donde se presentara la empresa, su misión y su visión, además generar un compromiso de responsabilidad y calidad, y presentar los servicios y generar el contacto si es preciso. Además se utilizará el recurso de los “SPAM” en los correos de empresas e instituciones públicas para hacer mayor publicidad.

Con el tiempo se examinará si es posible y conveniente presentar nuestra empresa en otros medios.

Promoción de Ventas.

La promoción de ventas tiene como objetivo tener contacto en forma personal con el mercado objetivo para informar sobre el producto o servicio de la empresa.

El propósito de la promoción es obtener una respuesta sólida y rápida del consumidor y además sumar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

En infomipyme se menciona que lo que se busca con una buena promoción de ventas es:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la cantidad y frecuencia de consumo.
- Lograr fidelidad del producto o servicio.

Esta tipo de herramienta de la comunicación será esencial en el trabajo que se realizará para reimpulsar a Capacit Ltda., se realizarán visitas a distintas organizaciones para ofrecer los servicios, mostrando en qué consisten los servicios ofrecidos, las ventajas de estos y los beneficios que trae para su empresa, para así cumplir con los objetivos de la promoción y que son también parte de los objetivos para el plan comercial que se está desarrollando.

Venta Personal.

La venta personal es la mejor forma de fomentar la preferencia, la convicción y la compra del cliente.

Esta herramienta de comunicación implica un contacto directo entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar cambios rápidos. Es por este motivo que la posibilidad de ir a las distintas empresas ofreciendo los servicios y realizando las ventas personales son una gran oportunidad.

Un buen vendedor que ocupe esta estrategia, debe percibir lo mejor posible las necesidades de los clientes y volcar estas necesidades hacia las ventas que ofrezca la empresa, y

así atacar estas necesidades y aprovechar estas oportunidades para aumentar los beneficios de la organización

4.10.- El Control.

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

Con el control se debe verificar que tan grande es la desviación que existe y, llegado el caso, tomar las medidas correctivas:

Mantener el Objetivo: Revisar el plan en su conjunto en intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos.

Reducir el Objetivo: Cuando éste sea demasiado ambicioso.

Con el control se irá revisando el avance de los trabajos realizados, y si los objetivos no se cumplen buscar las razones por lo cual no ocurren y revisar nuevas estrategias para cumplir estos.

Con el plan de marketing realizado se termina lo que es el plan comercial para Capacit Ltda., todo está sujeto a análisis, el mercado es tan cambiante que se debe estar constantemente revisando y modificando el plan de tal manera que no quedar obsoleto en el tiempo. Lo importante es la base de este plan, según las necesidades que se presenten en el momento puede ser modificado cada punto.

Capitulo 5

Conclusiones

- Las labores de planificación que se realicen en una empresa deben hacer con un conocimiento previo de lo que pasa internamente y externamente, para tener una idea clara a que habrá que enfrentarse en el futuro.
- Cuando existe una voluntad clara por hacer las cosas bien, ayuda al trabajo de planificación, esto fue lo que pasó con los socios de Capacit Ltda., al existir ésta voluntad de avanzar y convertirse en algo más que una simple parte del mercado las labores de búsqueda de soluciones se facilitan.
- Otro punto que se puede rescatar es el de que a diferencia de los países desarrollados Chile y específicamente esta región se muestra al grupo empresarial como poco colaborador respecto a la entrega de información que puedan proporcionar. Esto se notó claramente en la baja participación que hubo en las encuestas para investigar el sector externo a la empresa. Esto puede ocurrir porque existe un sentimiento de temor a que esta información pueda ser usada en su contra.
- El conocimiento de la misión y visión por todos los miembros de la organización es elemental, esto se puede explicar con el siguiente. En la organización, todos deben saber la razón de ser de la empresa y saber dónde quieren llegar con ésta.
- El mercado donde se está enfocando Capacit Ltda., tiene la desventaja que tiene libre acceso a competencia, lo cual reduce las posibilidades de éxito en el negocio, lo mejor para este tipo de mercados ya no es competir por costos, pues todos lo hacen, y no entrega una real superioridad delante del resto, lo mejor es competir por la diferenciación de los servicios dando a los clientes lo que realmente necesitan. Así con esto se busca un mayor posicionamiento en el mercado, dando mayor satisfacción a los clientes, y mostrándoles a estos los beneficios de utilizar los servicios de Capacit Ltda.
- Buenas prácticas como el manejo del análisis FODA y utilización de herramientas como la matriz de Vester evitan riesgos y diagnostican problemas que puedan afectar a la planificación.
- Una buena promoción será esencial para abarcar más mercado, la venta personal y la promoción por medios como el internet serán las principales armas para atacar el

mercado, así como también la visita a municipios (Dptos. de Personal, Remuneración, etc).

- El control es esencial para ver los resultados que se han obtenido con el trabajo realizado, con este nos retroalimentamos y podemos arreglar lo que este fallando y potenciar lo que está funcionando.

BIBLIOGRAFÍA

- Ferrell O. C; Geoffrey Hirt: “Introducción a los negocios”. Cuarta Edición. Ed. McGraw Hill. 2003.
- Aaker, Kumar, Day: “Investigación de Mercado”. Cuarta Edición. Ed. Limusawiley. 2007.
- Kotler P., Armstrong G., Camera D., Cruz I.: “Fundamentos de Mercadotecnia”. Décima Edición. 2005.
- Fernández Ángel: “Investigación y Técnicas de Mercado” Segunda Edición. Ed. ESIC. 2004.
- Análisis interno: Fortalezas y Debilidades. <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/> Visitada en Diciembre de 2011.
- Villalba José. Apuntes sobre la misión y la visión efectiva en la empresa. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mision-vision-valores-organizacionales.htm>. Visitada en Diciembre de 2011. Publicada el 24 de Marzo de 2010.
- Plan de marketing. http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619285

ANEXO

Encuesta a empresas.

Nombre Empresa: _____

Comuna: _____

Giro: _____ Nombre Encuestado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

1.- ¿Ha contratado servicios a empresas externas últimamente?

___SI ___ NO

De haber respondido SI para que tipo de servicios los contrató:

2.- ¿Cuál de estos valores cree usted que deben ser primordiales para una empresa externa que realiza servicios al interior de su organización?(puede marcar más de uno max. 3)

___Responsabilidad ___ Calidad ___Discreción ___Prudencia ___Lealtad

___Transparencia

___Compromiso ___Respeto

3.- ¿Se han requerido alguna vez trabajos de consultoría y/o auditoría dentro de su empresa?

___SI ___No

4.- ¿Con cuánto personal cuenta su empresa?

5.- ¿Con cuántos profesionales universitarios cuenta dentro de la empresa?

6.- De esos profesionales ¿cuántos son de la Universidad de la Frontera?

7.- Trabajan con usted profesionales de Ing. Comercial de la Universidad de la Frontera

___SI ___NO

De ser SI su respuesta podría decirnos qué tal se desenvuelven en su empresa:

___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal

8.- ¿Cuál es la principal virtud de un profesional egresado de la Universidad de la Frontera?

9.- ¿Cuál es la principal falencia de un profesional egresado de la Universidad de la Frontera?

10.- Según su apreciación, la necesidad de servicios informáticos dentro de su empresa es...

___Alta ___Media ___Baja

11.- Cuenta con un depto. de informática dentro de su empresa:

SI NO

12.- De contratar servicios informáticos serian:

Mantenición Software de Gestión Creación y mantención Pág. Web Otro

De haber escogido la Opción Otro especifique cuales:

13.- Trabaja con software Open-Source

SI NO

¿Cuál es el motivo?: _____

14.- Considera como opción de capacitación la modalidad E-Learning (Virtual):

SI NO

Si su respuesta es SI, ¿por qué? _____

15.- Que proceso está dispuesto a informatizar o automatizar de su empresa:

16.- Los productos de la empresa son comercializados por Internet:

SI NO

17.- ¿Qué empresa le presta los servicios informáticos?

**18.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios anteriormente mencionados?
(consultoría, auditoría y servicios informáticos)**

___Alta ___Media ___Baja

19.- Su empresa tiene un espacio en internet ¿Cuál es la URL? :

___SI ___NO

De ser su respuesta positiva ¿Cuál es la URL?:

20.- Cuenta con un plan de capacitación para sus funcionarios:

___SI ___NO

21.- En qué áreas está dispuesto a capacitar a sus funcionarios:

22.- ¿Ha utilizado las asesorías con soporte CORFO?

___SI ___NO

De ser su respuesta positiva a que tema ha sido dirigido_____

23.- ¿Cómo considera su ambiente laboral?

MUY BUENA BUENA REGULAR MALA MUY MALA

24.- ¿Conoce empresas que presten servicios para la ayuda de resolución de conflictos?

SI NO