

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MBA EXECUTIVE**

**“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA CSTS
E.I.R.L.”**

*Proyecto de Tesis presentado como parte de la
Actividad de Titulación para optar al grado académico
de Magíster en Dirección de Empresas – MBA.*

Profesor Guía: Berta Torrejón Gallo

Vanessa Cristina Espinoza Vicentela

Antofagasta, enero de 2014

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	9
MARCO TEÓRICO	9
1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESCRIPCIÓN DE SU IMPORTANCIA	9
1.2. ESTRUCTURA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.3. REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	11
1.4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	18
1.4.1. <i>Conceptualización de visión</i>	18
1.4.2. <i>Conceptualización de misión</i>	19
1.4.3. <i>Conceptualización de los valores</i>	20
1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	20
1.5.1. <i>Propuesta de valor para el cliente:</i>	20
1.5.2. <i>Fórmula de beneficios:</i>	21
1.5.2.1. Modelo de ingresos:	21
1.5.2.2. Estructura de costos:	21
1.5.2.3. Modelo de margen:	21
1.5.2.4. Velocidad de recursos:	21
1.5.3. <i>Recursos clave:</i>	21
1.5.4. <i>Procesos clave:</i>	22
1.6. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRENDEDORES	22
1.6.1. <i>Conceptualización del lienzo CANVAS del modelo de negocio</i>	23
1.6.1.1. Los 9 módulos del lienzo CANVAS del modelo de negocio	24
CAPÍTULO 2	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	28
2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	29
2.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
2.3.1. <i>Objetivo general</i>	30
2.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	30
2.4. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO	30
2.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	31
CAPÍTULO 3	40
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
3.1. RESULTADOS LIENZO CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO	40
3.1.1. <i>Módulo Propuesta de Valor</i>	40
3.1.1.1. Descripción:	40
3.1.1.2. Evaluación y mejora:	41

3.1.1.3.	Innovación Competitiva:	42
3.1.2.	<i>Módulo Segmentos de Clientes</i>	42
3.1.2.1.	Descripción:	42
3.1.2.2.	Evaluación y mejora:	44
3.1.2.3.	Innovación Competitiva:	44
3.1.3.	<i>Módulo Canales</i>	45
3.1.3.1.	Descripción:	45
3.1.3.2.	Evaluación y mejora:	45
3.1.3.3.	Innovación Competitiva:	46
3.1.4.	<i>Módulo Relación con el Cliente</i>	46
3.1.4.1.	Descripción:	46
3.1.4.2.	Evaluación y mejora:	47
3.1.4.3.	Innovación Competitiva:	47
3.1.5.	<i>Módulo Flujo de Ingresos</i>	47
3.1.5.1.	Descripción:	47
3.1.5.2.	Evaluación y mejora:	48
3.1.5.3.	Innovación Competitiva:	48
3.1.6.	<i>Módulo Recursos Clave</i>	49
3.1.6.1.	Descripción:	49
3.1.6.2.	Evaluación y mejora:	50
3.1.6.3.	Innovación Competitiva:	51
3.1.7.	<i>Módulo Actividades Clave</i>	51
3.1.7.1.	Descripción:	51
Figura 2.	Representación actividades clave CSTS	51
3.1.7.2.	Evaluación y mejora:	52
3.1.7.3.	Innovación Competitiva:	52
3.1.8.	<i>Módulo Red de Contactos</i>	52
3.1.8.1.	Descripción:	52
3.1.8.2.	Evaluación y mejora:	53
3.1.8.3.	Innovación Competitiva:	53
3.1.9.	<i>Módulo Estructura de Costos</i>	53
3.1.9.1.	Descripción:	54
3.1.9.2.	Evaluación y mejora:	54
3.1.9.3.	Innovación Competitiva:	54
3.2.	PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	54
3.2.1.	<i>Visión</i>	55
3.2.2.	<i>Misión</i>	56
3.2.3.	<i>Valores</i>	57
3.3.	PROPUESTAS DE MEJORA.....	58
3.3.1.	<i>Falencias evidenciadas mediante la elaboración del lienzo CANVAS</i>	59
3.3.2.	<i>Propuestas de mejora y acciones para CSTS</i>	60
3.3.2.1.	Propuesta 1.....	60
3.3.2.2.	Propuesta 2.....	60
3.3.2.3.	Propuesta 3.....	61
3.3.2.4.	Propuesta 4.....	61
3.3.2.5.	Propuesta 5.....	61
3.3.2.6.	Propuesta 6.....	62

3.3.2.7.	Propuesta 7.....	62
3.3.2.8.	Propuesta 8.....	62
3.3.2.9.	Propuesta 9.....	62
CONCLUSIONES.....		64
BIBLIOGRAFÍA.....		66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso planeación estratégica.....	10
Tabla 2 Etapas de la planificación estratégica.....	11
Tabla 3 Los siete pasos para realizar la planificación estratégica.....	12
Tabla 4 Prácticas primarias.....	15
Tabla 5 Prácticas secundarias.....	15
Tabla 6 Los siete pasos para ejecutar la planificación estratégica.....	16

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación del modelo CANVAS.....	27
Figura 2 Representación actividades clave CSTS.....	51

RESUMEN

La planificación estratégica se ha transformado en una herramienta clave para toda empresa ya que es la columna vertebral y guía de la organización y sus colaboradores. Diversos autores han intentado proponer distintas maneras de llevarla a cabo, pero todos coinciden en que su presencia en la organización es imperante.

La empresa CSTS E.I.R.L. presta servicios integrales de informática y nació como un emprendimiento en la ciudad de Antofagasta. Como muchos emprendimientos, no posee sus lineamientos estratégicos. Es por esta razón que el objetivo de esta tesis es proponer los lineamientos estratégicos para la empresa CSTS E.I.R.L.

Debido a que CSTS no posee ningún tipo de planificación estratégica y al tratarse de un emprendimiento sin herramientas formales de gestión, se utiliza una herramienta competitiva de análisis y diseño con el objetivo de obtener una imagen teórica, simplificada, sistémica y visual de la empresa. Es por este motivo que se desarrolla en primera instancia el lienzo CANVAS del modelo de negocios de CSTS a través de una entrevista semiestructurada con el dueño de la empresa respecto a los nueve módulos que involucra este modelo.

Finalmente, el análisis de toda esta información fundamental obtenida tanto a través del lienzo CANVAS del modelo de negocios como de la investigación expuesta en el marco teórico, ha permitido desarrollar una propuesta a CSTS de sus lineamientos estratégicos, elaborando una propuesta de visión, misión y valores para la empresa.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una pieza clave para todas las empresas que quieren lograr sus objetivos, siendo una herramienta valiosísima en teoría, pero algunas empresas fallan al ponerla en práctica. Las organizaciones crean un plan estratégico y gastan tiempo y dinero en crearlo, pero normalmente no logran implementarlo al cien por ciento. Ha habido debates sobre cuál es la mejor manera de ejecutarla durante años y cada año se descubre una nueva manera de hacerlo.

Desarrollar un buen plan estratégico permite a la empresa y a sus gerentes mejorar la eficiencia y eficacia, alinear a la organización, crear una cultura organizacional, fijar objetivos y metas específicas y planificar la manera de alcanzarlas.

Es así, que esta investigación propone los lineamientos estratégicos de la empresa CSTS E.I.R.L. que comenzó como un emprendimiento creciendo exponencialmente en los últimos 3 años entregando servicios integrales de informática a privados y empresas de la ciudad de Antofagasta, Calama y la comuna de Sierra Gorda. Hace un año se constituyó como E.I.R.L. y debido a la demanda de sus servicios ha tenido un crecimiento importante, pero al haber comenzado de manera informal, no cuenta con lineamientos estratégicos que le permitan definir sus bases para su realidad actual y futura.

En función de lo anterior, el objetivo de esta tesis es proponer los lineamientos estratégicos para la empresa CSTS y entregar una base formal que permita al dueño tener una visión clara del rol que la empresa juega y puede jugar en la región. De esta forma, el presente y futuro de la empresa podrá ser forjado en base a los lineamientos propuestos.

Debido a lo anteriormente expuesto se realiza una investigación sobre el estado de la literatura respecto a este tópico y las definiciones de distintos autores sobre la planificación estratégica y sus lineamientos. También se analiza la situación actual de la empresa a través del lienzo CANVAS del modelo de negocios, lo que permite obtener la

información necesaria para posteriormente proponer los lineamientos estratégicos de visión, misión y valores de CSTS. De esta forma se proponen los primeros elementos del desarrollo de un plan estratégico según los autores investigados y se espera que con estas herramientas la empresa pueda desarrollar su plan estratégico.

La estructura de esta tesis considera primeramente el desarrollo del marco teórico donde se explica el estado de la literatura en cuanto a planificación estratégica se refiere. Se comienza por los conceptos generales como la importancia de planificación estratégica, pasando por la definición de cada concepto hasta llegar a la planificación estratégica para emprendedores que nos sitúa mejor en el contexto de la empresa CSTS. Luego, se explica la metodología, en donde se define el tipo de investigación, la unidad de estudio, se identifica el problema y, además, se enuncian tanto la pregunta de investigación como los objetivos generales y específicos. Inmediatamente después se desarrolla el lienzo CANVAS y la propuesta de lineamientos estratégicos y mejoras para la empresa CSTS para luego finalizar con las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

Para realizar esta tesis se ha investigado sobre la planificación estratégica revisando la literatura que atañe esta temática, desde su conceptualización, estructura y ejecución; hasta sus implicancias para los emprendedores.

1.1. Conceptualización de la planificación estratégica y descripción de su importancia

La planificación estratégica ha pasado por muchas etapas. Primero se vio como una herramienta útil para las empresas, luego se definió su gran importancia y lo esencial que resulta para el éxito de las empresas. Más adelante en la historia varios autores se percataron de la pobre ejecución de la planificación estratégica que llevaba a las empresas a no tener los resultados esperados. De esta manera se le dio tanta importancia a la ejecución como a la planificación misma.

Fue Porter (1996) uno de los primeros autores que recalcó la diferencia entre la efectividad operacional y la estrategia. Según él, muchas empresas se conformaban sólo con los conceptos de efectividad y eficiencia, que son muy importantes pero no son lo único importante. Lo que hace la diferencia entre una empresa exitosa y otra que no logró el éxito esperado es la estrategia (Porter, 1996). Aunque se genere dinero y crecimiento, si no se tiene un horizonte y un plan estratégico, la organización está destinada al fracaso. Según este autor, toda empresa necesita una estrategia para obtener el éxito (Porter, 1996).

Por su parte, Hill y Jones (2009) hacen la diferencia entre tres conceptos: liderazgo estratégico, formulación de estrategias, y la implementación de las estrategias (Hill & Jones, 2009). Para Hill y Jones, estos tres conceptos son importantes y codependientes el uno del otro. Ellos expresan que el liderazgo estratégico se refiera a la

manera “más eficaz de realizar el proceso de preparación de estrategias” (Hill & Jones, 2009, p. 3). Por otro lado, la formulación de estrategias es la acción de escoger una estrategia para la empresa y la implementación de estrategia es la puesta en práctica de la estrategia escogida (Hill & Jones, 2009). Finalmente Hill y Jones (2009) postulan que el éxito de la planificación estratégica se debe mayoritariamente a la implementación de ésta más que a su formulación.

1.2. Estructura de la planificación estratégica

La estructura de la planificación estratégica ha pasado por varias transformaciones, en su comienzo se daba más importancia a la formulación del plan, luego se le dio mucha importancia a la ejecución. Hoy en día se cree que ambas partes son igual de importantes, e incluso, se agrega otra etapa importante como es la puesta a prueba y revisión del plan estratégico.

Hill y Jones (2009) nos enseñan 5 etapas en su Modelo del proceso de planeación estratégica como se muestra a continuación en la Tabla 1:

Etapa 1	Seleccionar la misión y las principales metas corporativas
Etapa 2	Analizar el ambiente competitivo externo de la organización (identificación de oportunidades y amenazas)
Etapa 3	Analizar el ambiente operativo interno de la organización (identificación de fortalezas y debilidades)
Etapa 4	Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas y corregir las debilidades para aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas (debe ser coherente con la misión)
Etapa 5	Implementar las estrategias

Tabla 1. *Proceso planeación estratégica*

Fuente: Hill & Jones, 2009.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2008) idearon sus propios pasos a seguir para realizar un plan estratégico. Similar al de Hill y Jones pero más acotado. Según Kaplan

y Norton (2008) en todas las organizaciones debe existir un sistema de gestión. No basta con que exista sólo la planificación estratégica, sino que también debemos preocuparnos de la ejecución operacional (Kaplan & Norton, 2008). De acuerdo a estos autores hay cinco etapas que nos guiarán a lograr nuestros objetivos como se muestra a continuación en la Tabla 2:

Etapa 1	Desarrollo de la estrategia
Etapa 2	Planificación de la estrategia
Etapa 3	Alineación de la organización con la estrategia
Etapa 4	Planificación de las operaciones
Etapa 5	Prueba y adaptación de la estrategia

Tabla 2. *Etapas de la planificación estratégica*

Fuente: Kaplan & Norton, 2008

1.3.Realización del análisis estratégico

A la hora de realizar el análisis estratégico autores como Porter (2008); Neilson, Martin y Powers (2008); Lafley, Martin, Rivkin y Siggelkow (2012); Nohria, Joyce y Robertson (2003); Mankins y Steele (2005); proponen estrategias para llevarlo a cabo de la mejor manera. Todos plantean pasos a seguir y herramientas a utilizar a la hora de poner en marcha el análisis estratégico.

Porter (2008) explica que para poder crear y desarrollar la estrategia de una empresa debemos entender cómo hay cinco fuerzas competitivas que influyen la rentabilidad de la industria, y basar nuestra estrategia en ellas. Estas cinco fuerzas son los rivales establecidos, clientes, proveedores, nuevos actores en el mercado y ofertas de sustitutos.

Se debe responder estratégicamente ante los rivales establecidos, tener cuidado con los clientes que fuerzan a bajar los precios, con los proveedores que pueden bajar las utilidades de la empresa si suben sus precios, con los nuevos actores en el mercado

hambrientos de posicionarse en el mercado y que pueden hacer que nuestra empresa invierta demasiado para mantenerse en juego; y obviamente con los posibles sustitutos del servicio o producto que puede llevarse a todos los clientes.

Al analizar estas cinco fuerzas se obtiene una imagen completa de lo que motiva la rentabilidad en la industria, se puede identificar temprano los cambios de tendencia, por lo que se puede cambiar y aprovecharlos. También se puede identificar maneras de evitar y superar la escasez de rentabilidad o incluso se puede reformar las cinco fuerzas para que trabajen a nuestro favor (Porter, 2008).

Por su parte, los autores Lafley, Martin, Rivkin y Siggelkow (2012) señalan que la planificación estratégica debe combinar el rigor empírico con el pensamiento creativo. Este punto de vista difiere de la creencia general que la planificación debiera ser rigurosa, basada en números y análisis, sin la contaminación de opiniones o juicios. Estos autores hacen ver que para que la planificación estratégica sea realmente científica, lo que le hace falta son las interrogantes.

Para lograr lo anterior, los equipos deben adoptar un proceso paso a paso, donde el pensamiento creativo formula posibilidades y el análisis riguroso las pone a prueba. Se deben preguntar qué debe ser verdad para que una posibilidad tenga éxito y luego explorar si esas condiciones se mantienen. Entonces la decisión es muy simple: escoger la posibilidad con menos barreras para el éxito (Lafley, Martin, Rivkin, & Siggelkow, 2012).

A continuación en la Tabla 3 se presentan los siete pasos propuestos por Lafley y otros (2012):

Paso 1	Enmarcar una opción	En vez de gastar presupuesto en enmarcar los problemas, se debe concentrar en las soluciones. Transformar el problema en por lo menos dos opciones mutuamente excluyentes que puedan resolverlo.
--------	---------------------	--

Paso 2	Generar posibilidades	Aumentar la lista de opciones para asegurar que se tiene un rango inclusivo de posibilidades.
Paso 3	Especificar las condiciones para el éxito	Para cada posibilidad describir qué debiera suceder para que la posibilidad funcione estratégicamente.
Paso 4	Identificar barreras	Determinar cuáles condiciones son las menos probables de mantenerse verdaderas.
Paso 5	Diseñar pruebas	Para cada barrera clave de las condiciones, crear un test que sea válido y sea suficiente para generar un compromiso.
Paso 6	Ejecutar pruebas	Poner a prueba las barreras de las condiciones y comenzar con la que se le tiene menos confianza.
Paso 7	Tomar la decisión	Revisar las condiciones clave comparando con los resultados de las pruebas para lograr una decisión.

Tabla 3. *Los siete pasos para realizar la planificación estratégica*

Fuente: Lafley y otros, 2012

Es así, que primero los gerentes deben preguntarse “¿qué podríamos hacer?” y evitar preguntarse “¿qué debemos hacer?”. Luego, se deben preguntar “¿qué debiera creer?” en vez de “¿en qué creo?”. Por último, al enfocar al equipo en señalar las condiciones críticas, el enfoque basado en las posibilidades obliga a los gerentes a concentrarse en “¿cuáles son las preguntas correctas?” en vez de “¿cuál es la respuesta correcta?” (Lafley y otros, 2012).

Con el mismo afán de entregar herramientas para ejecutar la planificación estratégica de la mejor manera, Neilson, Martin y Powers (2008) en su artículo sobre los secretos para ejecutar la estrategia de una empresa de manera exitosa, evidencian que lo más importante a la hora de implementar una estrategia no es la reorganización estructural como muchos dicen, sino que son los derechos a tomar decisiones y el flujo de la información.

No basta tener una estrategia sólida, sino que la ejecución de la misma es la que nos mantiene en el mercado y la implementación es con lo que más luchan las empresas hoy en día. La reorganización estructural solo trae ganancias en el corto plazo, es por eso que se debe enfocar en dos aspectos más importantes: clarificar el derecho a decisión y asegurarse que la información fluya (Neilson, Martin, & Powers, 2008).

Clarificar el derecho a decisión, se refiere a asegurarse de que todos en la empresa sepan de qué decisiones y acciones son responsables, especificar a quién le corresponde tomar qué decisiones (Neilson y otros, 2008).

Asegurarse de que la información fluya como debiera, se refiere a asegurarse que la información importante sobre el ambiente competitivo fluya rápidamente a la sede corporativa. De esta manera el equipo a cargo puede identificar patrones y promulgar las mejores prácticas a lo largo de toda la empresa. Además se debe facilitar el flujo de información a través de todos los límites organizacionales (Neilson y otros, 2008).

Solo después de haber logrado estos dos puntos se puede alterar la estructura organizacional de ser necesario y realinear los incentivos para apoyar esas acciones (Neilson y otros, 2008).

A su vez, Nohria, Joyce y Roberson (2003) postulan que el plan estratégico de una empresa es importante, pero no lo es todo. En el estudio que realizaron a más de 200 técnicas de liderazgo estratégico se dieron cuenta que no son estas técnicas las que llevan al éxito.

Ellos dividen las prácticas de los negocios en dos: primarias y secundarias; y explican que para tener éxito se debe tener excelencia en las cuatro prácticas primarias (estrategia, ejecución, cultura y estructura) y en dos de las secundarias (talento, liderazgo, innovación y, fusiones y alianzas). Su fórmula del 4+2 nos explica que la estrategia es importante, pero no lo es todo sin el buen desempeño del resto de las prácticas de los negocios (Nohria, Joyce, & Roberson, 2003).

Para poder desempeñar con excelencia las prácticas primarias y secundarias, los autores las describen de la siguiente manera (*ver Tabla 4*):

Prácticas Primarias	
Estrategia	Se debe crear la estrategia sobre la base de un conocimiento profundo de los clientes objetivos y las habilidades de la empresa. También se debe comunicar consistente y claramente la estrategia a los colaboradores y accionistas.
Ejecución	Es importante aerodinamizar los procesos operacionales esenciales para que cumplan consistentemente las expectativas de los clientes, pero que no necesariamente las excedan. Se debe eliminar lo que no sirve para incrementar la productividad entre un 6 o 7% anualmente.
Cultura	Se debe mantener a los gerentes, empleados, individuos y equipos con expectativas inflexibles de desempeño. De esta forma se une la paga con el cumplimiento de objetivos específicos y se debe subir la barra todos los años. Las recompensas no se deben entregar si los objetivos no se cumplen. También siempre se debe comunicar los valores de la empresa con fuerza y de manera clara.
Estructura	Los autores recomiendan crear una estructura rápida, flexible y plana que reduzca la burocracia y simplifique el trabajo. Se deben destruir los lazos departamentales que impidan compartir información y la cooperación. Para el futuro de la empresa se debe cuidar la dedicación y creatividad de los gerentes medios y de los empleados.

Tabla 4. *Prácticas primarias*

Fuente: Nohria y otros, 2003

Las prácticas secundarias por su parte consisten en 4 elementos clave en la empresa y sus colaboradores (*ver Tabla 5*). De estos 4 elementos basta dominar dos de ellos más las 4 prácticas primarias para alcanzar el éxito.

Prácticas Secundarias	
Talento	Es más barato y más confiable desarrollar a tus colaboradores estrella que comprarlos. Para lograrlo se tiene que crear programas de entrenamiento para los colaboradores hábiles y entregarles tareas desafiantes e interesantes.
Liderazgo	Los líderes de las empresas exitosas están comprometidos con su negocio, están

	al frente conectándose con personas de todos los niveles de la empresa, ven oportunidades antes que la competencia y solucionan los problemas de manera temprana.
Innovación	Se debe liderar la industria con innovaciones, utilizando la tecnología para mejorar todas las operaciones.
Fusiones y alianzas	Se debe entrar sólo a nuevos negocios que complementen las fortalezas del propio. Crear asociaciones que potencien los talentos de cada organización y se debe desarrollar una manera sistemática para identificar, evaluar y cerrar esos tratos.

Tabla 5. *Prácticas secundarias*

Fuente: Nohria y otros, 2003

De la misma manera, Mankins y Steele (2005) sugieren que las empresas se basan demasiado en las teorías de Porter y no se dan cuenta de la brecha que existe entre la estrategia y el desempeño de la misma. Ellos realizaron un estudio en el que demostraron que la mayoría de las estrategias en un grupo de empresas exitosas observadas, sólo producía un 63% de su potencial desempeño financiero (Mankins & Steele, 2005). Esto sucede porque las empresas se preocupan de crear la estrategia pero no se logra comunicar efectivamente a todos, y el resultado esperado nunca se materializa. Para poder cerrar la brecha entre la creación de la estrategia y su desempeño, las empresas se preocupan de ambas partes de la ecuación y crean estándares para ambos procesos creando conexiones claras entre ellos (Mankins & Steele, 2005). Para lograr esto, los autores proponen seguir 7 pasos (*ver Tabla 6*):

Paso 1	Que la estrategia sea simple y completa	Muchas empresas crean la estrategia como un concepto altamente abstracto y lo confunden con la visión de la misma, por lo que no se puede traducir ni comunicar fácilmente a todos dentro de la empresa. Es así que el nexo entre estrategia y ejecución se pierde. En vez de describir interminables objetivos, hay que apegarse a un lenguaje claro que describa el curso de acción de la empresa.
Paso 2	Debatir	Separar el proceso de construir supuestos de preparar proyecciones

	supuestos y no predicciones	financieras ayuda a centrar el diálogo en la realidad económica.
Paso 3	Utilizar un marco riguroso y utilizar lenguaje común	El marco específico a utilizarse para sostener el plan estratégico no importa, lo que es importante es que el marco establezca un lenguaje común para el diálogo entre el centro corporativo y las unidades más pequeñas de la empresa. Un marco que los equipos de estrategia, marketing y finanzas puedan entender y utilizar.
Paso 4	Discutir el despliegue de recursos con anticipación	Las empresas pueden crear predicciones más realistas y ejecutables si se discute el despliegue de recursos con anticipación. Una evaluación temprana de las necesidades de recursos mejora la calidad del plan estratégico haciéndolo ejecutable.
Paso 5	Identificar prioridades claramente	Es importante que los gerentes establezcan las prioridades de la empresa de manera explícita para que cada miembro tenga claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos.
Paso 6	Monitorear el desempeño continuamente	Las empresas que logran el éxito monitorean sus patrones de distribución de recursos y sus resultados en contraste con lo planificado. De esta forma utilizan la retroalimentación continua para reiniciar algunos supuestos de la planificación y redistribuir recursos. Esta información en tiempo real le permite a la gerencia descubrir y remediar las fallas en el plan y déficits en la ejecución del mismo.
Paso 7	Desarrollar habilidades de ejecución y premiarlas	La empresa debe motivar a sus colaboradores y facilitarles su desarrollo. Mejorar las habilidades de la fuerza de trabajo no es tarea fácil, pero luego de años de experiencia y desarrollo estas mismas habilidades pueden llevar a un mejor plan estratégico y ejecución del mismo.

Tabla 6. *Los siete pasos para ejecutar la planificación estratégica*

Fuente: Mankins & Steele, 2005

Por último, estos autores señalan que acortar la brecha entre planificación y su ejecución puede significar un aumento en el desempeño de un 60% hasta un 100%. Al tener una buena estrategia, un buen plan y una buena ejecución, el desempeño de la empresa experimenta un efecto multiplicador cultural, creando así un círculo virtuoso.

Acortar esta brecha no es solo una fuente de mejoramiento del desempeño sino que también un motivador importante de cambio cultural dentro de la empresa con un impacto preponderante en las habilidades, estrategias y competencias de la organización (Mankins & Steele, 2005).

Todos los autores anteriormente mencionados intentan entregar herramientas a los empresarios y gerentes para poder ejecutar de la mejor manera la planificación estratégica. Todas herramientas muy útiles y muy dignas de ser consideradas a la hora de poner en práctica el plan estratégico.

1.4.Lineamientos Estratégicos

Anteriormente se mencionan distintas teorías respecto a los lineamientos estratégicos de una empresa y su importancia. A continuación se expone la conceptualización de 3 elementos clave: misión, valores y visión.

1.4.1. Conceptualización de Visión

La visión es una declaración que define cómo quiere la empresa ser percibida, destacando los objetivos de mediano y largo plazo. Es exactamente como lo dice su nombre, una declaración visionaria de cómo la empresa quiere ser distinguida. Además debe estar orientada al mercado (Kaplan & Norton, 2008). Kaplan y Norton (2008) nos dan tres puntos que no deben faltar en la definición de visión: un “objetivo desafiante, una definición de nicho y un horizonte en el tiempo” (Kaplan & Norton, 2008, p. 63). La visión debe expresar lo que se intenta alcanzar, el futuro deseado de la empresa (Hill & Jones, 2009).

Según Collins y Porras (1996), una empresa debe tener una visión que perdure por siempre y para que sea así debe tener dos componentes: una *ideología central* y un *futuro previsto* (Collins & Porras, 1996).

Las prácticas y estrategias de una empresa debieran cambiar continuamente pero su *ideología central* no. Esta última define el carácter eterno de la empresa, es lo que mantiene todo unido incluso cuando pareciera que todo se está cayendo. La ideología central es algo que uno descubre observando el interior de la empresa, no es algo que podamos inventar, y tiene dos partes: Los *valores centrales*, que son el conjunto de principios que guían el camino de la empresa y no necesitan una justificación externa; y el *propósito central*, que es la razón de ser fundamental de la empresa, que no debe confundirse con la actual línea de productos o la segmento de clientes, sino que refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer que la empresa funcione (Collins & Porras, 1996).

Asimismo, el *futuro previsto* también tiene dos elementos que lo componen: *Metas grandes y audaces* (BHAGs por sus siglas en inglés) que son planes ambiciosos que empujan a toda la organización y generalmente toman de 10 a 30 años para realizarlos; y *descripciones vívidas* de cómo sería lograr los BHAGs, su misión es hacer que las metas sean atractivas, vibrantes y tangibles (Collins & Porras, 1996).

No debemos confundir la *ideología central* de una empresa con su *futuro previsto*, ni tampoco debemos confundir las *BHAGs* con el *propósito central* ya que las primeras son metas expuestas claramente que son alcanzables dentro de 10 a 30 años, pero el *propósito central* es tan idealista que puede no ser alcanzado nunca (Collins & Porras, 1996).

Por ejemplo, el *valor central* de Disney es la imaginación y su *propósito central* es hacer feliz a las personas. En los 50' el BHAG de Sony era “convertirse en la compañía mejor conocida por cambiar mundialmente la mala imagen de los productos hechos en Japón” e hizo a este BHAG vívido añadiendo que “dentro de 50 años nuestra marca será tan reconocida como cualquier otra a nivel mundial y será sinónimo de innovación y calidad” (Collins & Porras, 1996).

1.4.2. Conceptualización de Misión

El concepto de misión ha sido definido por varios autores. La misión debe definir el motor que mueve a la organización, “el propósito fundamental” al que tanto empleados como ejecutivos deben apuntar, y también debe declarar lo que entregará a sus clientes (Kaplan & Norton, 2008).

De acuerdo con Hill y Jones (2009) la misión debe estar orientada al cliente y no al producto. De esta manera, si hubiese cambios en la demanda, la empresa sabrá qué debe satisfacer y podrá generar los cambios necesarios en su producto o servicio para poder lograr sus objetivos. Estos autores también creen prudente poder definir el modelo de negocios de la empresa para elaborar una misión que responda las siguientes preguntas: ¿a quién se satisface? ¿Qué se satisface? ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes? (Hill & Jones, 2009)

1.4.3. Conceptualización de los Valores

Los valores de la empresa “definen su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan & Norton, 2008, p. 61). Según Hill y Jones (2009) los valores crean la cultura de la organización y son parte importante de “su ventaja competitiva” (Hill & Jones, 2009, p. 14). Los valores son la columna vertebral de la empresa y expresa y define cómo todas las acciones que realice la empresa deben llevarse a cabo para lograr su misión (Hill & Jones, 2009).

1.5. Conceptualización de Modelo de Negocio

El modelo de negocios cuenta con 4 elementos que juntos crean y entregan valor (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Estos son:

1.5.1. Propuesta de valor para el cliente:

La empresa debe encontrar una manera de crear valor para sus clientes. Esto significa encontrar una manera para ayudar a sus clientes a lograr realizar una tarea importante. “Tarea importante” se refiere a un problema fundamental en una situación

dada que necesita una solución. Una vez que se entienda la tarea y todas sus dimensiones incluyendo todo el proceso que lleva a lograrla, se puede diseñar una propuesta de valor para el cliente.

1.5.2. Fórmula de beneficios:

La fórmula de beneficios define cómo la compañía crea valor para sí misma, mientras entrega valor al cliente. Consiste en:

1.5.2.1. Modelo de ingresos:

Se refiere a la relación precio por volumen.

1.5.2.2. Estructura de costos:

Costos directos, costos indirectos, economía de escala. La estructura de costo se guiará por el costo de los recursos clave requeridos para el modelo de negocios.

1.5.2.3. Modelo de margen:

Se refiere a la contribución necesaria de cada transacción para lograr la ganancia deseada, de acuerdo al volumen esperado y a la estructura de costo.

1.5.2.4. Velocidad de recursos:

Se refiere a cuán rápido se necesita rotar el inventario, los activos fijos y otros activos y por sobretodo cuán bien se deben utilizar los recursos para apoyar el volumen esperado y lograr las ganancias esperadas.

1.5.3. Recursos clave:

Son los activos como las personas, la tecnología, los productos, dependencias, equipamiento, canales y marca que se necesitan para entrega la propuesta de valor al cliente. Se debe enfocar la atención en los elementos clave que crean valor a nuestros clientes y al a empresa y la manera en que esos elementos interactúan entre sí.

1.5.4. Procesos clave:

Las empresas exitosas tienen procesos operacionales y de gestión que les permiten entregar valor de tal manera que puedan repetir e incrementar a escala. Estos pueden incluir tareas como capacitación, planificación, ventas y servicio.

La propuesta de valor del cliente y la fórmula de beneficios define el valor para el cliente y para la empresa respectivamente. Los recursos clave y los procesos clave describen cómo ese valor será entregado tanto al cliente como a la propia empresa (Johnson y otros, 2008).

1.6. Definición estratégica para emprendedores

Lo anteriormente expuesto está centrado en las empresas consolidadas. Martínez Ortega (2012) nos habla sobre el modelo de negocios para emprendimientos, diciendo que el modelo de negocios debe reflejar las suposiciones que hace el emprendedor sobre “lo que quieren sus clientes, cómo lo quieren, cómo la empresa debe organizarse para responder mejor a esas necesidades, cómo debe competir, cómo va a generar ingresos y cómo obtendrá beneficios” (Martínez, 2012).

La planificación estratégica y la generación de un modelo de negocios para las grandes empresas que ya están en marcha son distintas a las que necesita un emprendedor que recién está construyendo su empresa. Según Bhidé (1996), los emprendedores, a diferencia de los empresarios con empresas consolidadas, deben preguntarse continuamente en qué negocio quieren estar, y qué capacidades les gustaría desarrollar. Tener una buena estrategia es fundamental para una empresa joven. Aquellos emprendimientos basados en una buena estrategia sobreviven a la confusión y al liderazgo pobre. Los emprendedores deben poner a prueba su estrategia periódicamente y si el modelo de negocios no es sustentable, debe crear uno nuevo (Bhidé, 1996).

Por su parte, Bungay (2011) considera que el mayor limitante para los emprendedores y empresarios es, como muchos otros autores coinciden, poder poner en marcha su estrategia y traducirla a lo que en verdad debieran estar haciendo.

Para Martin (2014) muchas veces la estrategia de un emprendimiento no tiene nada que ver con el desempeño y esto sucede porque realizar la planificación estratégica es un proceso incómodo ya que implica que el emprendedor se enfrente a algo nuevo y desconocido. La solución que entrega Martin a este problema es que el emprendedor se reconcilie con el sentimiento de incomodidad y siga tres reglas: (1) simplificar, capturando su estrategia en una página diciendo dónde jugará y cómo ganará, (2) no buscar la perfección, porque la estrategia no se trata de buscar respuestas, sino que de hacer apuestas y acortar los obstáculos y (3) hacer explícito todo lo que parezca lógico, se debe ser claro al expresar qué debe cambiar para poder lograr la meta estratégica (Martin, 2014).

De acuerdo a todos los autores anteriormente mencionados, queda claro que para establecer el modelo de negocio y la estrategia de un emprendimiento se necesita una herramienta distinta a la de las grandes empresas consolidadas. Se necesita una herramienta simple, que permita entender fácilmente la estrategia de la empresa y que permita poner a prueba el modelo de negocio y la estrategia para hacer fácilmente cambios cuantas veces sea necesario.

Una herramienta que cumple con todos estos requisitos anteriormente mencionados es el lienzo CANVAS del modelo de negocio ya que es una herramienta competitiva de análisis y diseño que se lleva a cabo luego de la idea inicial y permite la planificación estratégica de los emprendimientos (Minondo, 2014).

1.6.1. Conceptualización del lienzo CANVAS del modelo de negocio

El lienzo CANVAS del modelo de negocio fue creado por el autor Alexander Osterwalder. Es una representación teórica, visual, simplificada y sistémica de la lógica fundamental del negocio. Es una herramienta competitiva de análisis y diseño que se

desarrolla después de tener clara la idea inicial de negocio y lleva a la planificación estratégica de empresas que se crearán o de empresas que ya están en el mercado (Minondo, 2014). Fue creada especialmente para emprendedores, permitiendo analizar y evaluar una idea de negocio así como también analizar, evaluar y mejorar un negocio que ya está siendo ejecutado (Martinez, 2012).

Esta representación cualitativa del modelo de negocio ayuda a diseñar e innovar de manera rápida y sencilla un modelo de negocio sin entrar a un nivel cuantitativo u operativo (Minondo, 2014).

Cuando se desarrolla un modelo de negocios se necesita responder 4 preguntas importantes: qué, cómo, para quién y con qué. Es así que establecer el modelo de negocio a través del lienzo CANVAS permite analizar y comprender el modelo de negocio de la empresa. Este método consiste en dividir el negocio en nueve módulos que intentan responder las preguntas sobre cómo generar más ingresos y valor a la empresa (Martinez, 2012).

1.6.1.1. Los 9 módulos del lienzo CANVAS del modelo de negocio

A continuación se detallan los 9 módulos del lienzo CANVAS del modelo de negocios:

1.6.1.1.1. Propuesta de valor:

Para cada segmento de clientes la empresa crea una propuesta de valor específica. La propuesta de valor son los beneficios que ofrece la empresa para satisfacer la mayor parte de las necesidades del cliente. Aquí se debe dejar en claro los aspectos de innovación, funcionamiento, personalización, trabajo bien hecho, diseño, precio, accesibilidad y conveniencia (Martinez, 2012).

1.6.1.1.2. Segmentos de clientes:

Son todas las personas y organizaciones para los que la empresa crea valor. Se debe definir de manera precisa para que la empresa dirija toda su atención a estos segmentos. Un segmento lo conforma un grupo de clientes con las mismas necesidades

que entregan el mismo grado de importancia a ciertos aspectos de la oferta de la empresa. Se debe identificar al cliente y su área geográfica.

1.6.1.1.3. Canales de distribución:

Explican cuáles son los puntos de contacto con los clientes al entregar la propuesta de valor. Aquí se debe establecer cómo le gusta comprar a los clientes, cómo se pone el producto al alcance de los clientes. Aquí se debe especificar cómo se comunicará la oferta de valor y cómo se entregará el servicio.

1.6.1.1.4. Relación con el cliente:

Resume los tipos de relaciones que establece la empresa con sus clientes. Aquí se debe establecer cómo creo nuevos clientes, cómo los fidelizo y cómo los mantengo en el tiempo.

1.6.1.1.5. Flujo de ingresos:

Explica de qué manera y a través de qué mecanismo de precio el modelo de negocio de la empresa captura valor. Se debe describir las maneras en que se generarán ingresos. Esto se puede realizar a través de la venta de productos, de servicios, a través de suscripciones, préstamos o arriendo, comisiones o licencias.

1.6.1.1.6. Recursos clave:

Qué elementos se utilizan para crear, capturar y entregar la propuesta de valor. Muestra los recursos que son esenciales para la empresa. Se pueden clasificar en recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.

1.6.1.1.7. Actividades clave:

Muestra qué actividades necesita realizar la empresa para tener un buen desempeño. Existen 3 tipos de actividades clave: la producción, la solución de problemas y la red o plataforma. La producción se refiere a aquellas actividades que resultan en un producto. La solución de problemas son actividades que resultan en la solución de las necesidades del cliente. Y por último, la de red o plataforma son

actividades que desarrollan o mantienen por ejemplo a una página web, un software o una red de ventas.

1.6.1.1.8. Red de contactos:

Muestran qué personas o elementos y aliados externos ayudan a poner en marcha el modelo de negocio. Estas alianzas estratégicas pueden ser alianzas entre no competidores, cooperación entre competidores, empresa conjunta para la creación de nuevos negocios o relación entre comprador y distribuidor.

1.6.1.1.9. Estructura de costos:

Identifica los principales gastos económicos que se generan en la empresa. Se pueden identificar 4 tipos de costos:

- Costos fijos:
 - Coste de personal: Talento técnico y remuneración neta, retenciones, seguros sociales, etc.
 - Suministros: Arriendos, servicios profesionales de asesoría contable, legal y seguros de personal o de infraestructura.
- Costos variables:
 - Suministros de agua, electricidad, telefonía.
 - Servicios bancarios.
 - Gastos varios.
- Economías de escala: Costos que se reducen al aumentar la producción.
- Economías de alcance: Costos que por tener un mayor alcance de operaciones tiene ventaja en los costos (Martinez, 2012).

Estos módulos se abordan individualmente y se analiza la relación entre ellos. Se ponen en un mapa conceptual en donde se pueden apreciar los 9 módulos a la vez explicando su relación y conexión en una sola imagen (Martinez, 2012). Esto permite a la empresa tener una visión general y completa de su modelo de negocio. La representación del modelo CANVAS se ve de la siguiente manera:



Figura 1. Representación del modelo CANVAS

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis es una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997). El contexto del estudio se realiza a través de entrevistas personalizadas y semiestructuradas al dueño de la empresa CSTS E.I.R.L. y en base a su testimonio y a la teoría investigada se desarrolla una propuesta de los lineamientos de un plan estratégico para la empresa.

Para realizar esto, primero se investiga la literatura actual relacionada con los componentes de un plan estratégico obteniendo información de fuentes primarias y secundarias (Hernández y otros, 1997). Luego se proponen los lineamientos enfocados a la realidad de la empresa CSTS E.I.R.L.

2.1. Identificación del problema

El plan estratégico es fundamental para el desarrollo de las empresas. Hoy en día es tan importante el desarrollo del plan como su propia ejecución. La empresa CSTS E.I.R.L. no cuenta con un plan estratégico ni sus lineamientos de misión, valores y visión. Esto ha provocado que el crecimiento acelerado de ésta en los últimos tres años no se haya realizado con una visión clara y formal sobre qué se quiere conseguir y a dónde se quiere llegar. Debido a esto, el dueño de la empresa se ha visto superado por la gran cantidad de interrogantes sin respuesta que ha debido responder sobre la marcha.

Así, el dueño de la empresa es dueño, gerente, principal gestor de negocios, y quien realiza la mayoría del trabajo operativo; sin espacio para el descanso ni la generación de nuevas ideas. Además, al tener hoy en día dos colaboradores a su cargo, para el dueño es imperante tener un marco que le permita formar a estos colaboradores bajo una visión clara de lo que se espera lograr con la empresa.

El dueño desea formalizar los procesos de su empresa para poder dar un paso atrás y así poder dirigir a la empresa hacia el futuro que desea. Es por esto que esta tesis desarrolla el lienzo CANVAS del modelo de negocios de la empresa CSTS E.I.R.L. y a través de éste propone los lineamientos estratégicos de misión, valores y visión. Se espera que estos elementos de la planificación estratégica le permitan al dueño de la empresa forjar una base sólida y formal para posteriormente junto a sus colaboradores desarrollar otros elementos que le ayuden a reglar su empresa, como por ejemplo la cultura de la empresa, reglamento interno, descriptores de cargo, planificación y objetivos estratégicos a corto y largo plazo, entre otros.

La planificación estratégica tiene varios pasos a seguir y elementos que la componen. En esta tesis primero se desarrolla el lienzo CANVAS del modelo de negocios de la empresa CSTS y luego se proponen los lineamientos estratégicos que consisten en las primeras etapas de una planificación estratégica. Según Norton & Kaplan (2008) se desarrollan las etapas 1 y 2, que corresponden a desarrollo y planificación de la estrategia, mientras que según la percepción de Hill & Jones (2009) se desarrollan las primeras 4 etapas de su modelo mencionado en el marco teórico. Estos lineamientos estratégicos corresponden a la definición de los siguientes conceptos de la empresa:

- Visión
- Misión
- Valores

2.2.Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación es:

¿Cuáles debieran ser los lineamientos estratégicos de la empresa CSTS E.I.R.L.?

2.3.Objetivo general y objetivos específicos

Esta tesis cuenta con un objetivo general y tres específicos que sientan las bases de esta investigación.

2.3.1. Objetivo general

- Proponer los lineamientos estratégicos para la empresa CSTS E.I.R.L.

2.3.2. Objetivos específicos

- Recolectar información respecto a las prácticas actuales de la empresa CSTS E.I.R.L.
- Analizar la información recolectada.
- Realizar propuesta de visión, misión y valores.
- Proponer acciones de mejora en función de las falencias encontradas.

2.4.Descripción de la unidad de estudio

CSTS E.I.R.L. nace en el año 2003 en respuesta a la necesidad de asistencia y orientación de distintos clientes, quienes no contaban con una solución de confianza y accesible en relación a sus problemas computacionales. Inicialmente enfocada al segmento hogar y la atención de clientes particulares, consolidó una oferta de servicios que se ajusta a la medida de las necesidades y requerimientos más comunes de este segmento. En 2008 inició actividades como persona natural bajo el giro “Servicios Integrales de Informática” en respuesta a la buena recepción por clientes del segmento MYPE, los cuales requerían facturación.

Gracias a la capacitación y experiencia adquiridas, ha desarrollado sus principales competencias en las áreas de servicio técnico, soporte y asesoría computacional e informática, redes y soluciones tecnológicas; lo que le ha permitido

ampliar su espectro de soluciones, tales como; diagnóstico y reparación de estaciones de trabajo, armado y configuración de equipos, conectividad y redes, servicios de internet, asesoría técnica, soporte computacional, CCTV, cámaras de seguridad, video vigilancia IP y venta de hardware.

Dado su crecimiento, en 2013 finalmente se constituye como Computer Support & Technology Solutions E.I.R.L (CSTS) asumiendo su rol como activo participante y agente de apoyo en los procesos informáticos y tecnológicos de sus clientes. Hoy el dueño cuenta con dos colaboradores que lo apoyan en las tareas operativas, pero sigue siendo él quien hace la mayor parte del trabajo operativo y todo el trabajo administrativo.

2.5. Instrumento de recolección de datos

Primero se realiza un lienzo CANVAS del modelo de negocios de la empresa CSTS a través de entrevistas personalizadas y semiestructuradas con el dueño. Se desarrollan los nueve módulos del lienzo CANVAS (propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, red de contactos y estructura de costos) y para cada uno de los módulos se desarrollan tres puntos que son:

- Descripción
- Evaluación y mejora
- Innovación competitiva

De esta manera se obtiene información del estado actual de la empresa, un análisis del estado actual y también se puede vislumbrar qué elementos se pueden desarrollar o mejorar para que CSTS pueda mantenerse en el mercado.

En cada módulo se utiliza como guía para la entrevista una serie de preguntas obtenidas del artículo Modelo de Negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS según Minondo (2014), las cuales han sido adaptadas para que sean pertinentes al modelo de

negocios de la empresa CSTS y se han realizado preguntas complementarias que han permitido definir de mejor manera estos puntos. Las respuestas se han transcrito a esta tesis en el desarrollo de la investigación. Las preguntas para cada módulo se detallan a continuación (Minondo 2014):

A. Propuesta de valor

a. Descripción:

- i. ¿Qué necesidades está satisfaciendo?
- ii. ¿Qué problema está ayudando a resolver?
- iii. ¿Qué soluciones está aportando?
- iv. ¿Qué productos y/o servicios ofrece a cada cliente?
- v. ¿Qué características tiene el producto o servicio para cada segmento de clientes?
- vi. ¿Qué valor está ofreciendo a los clientes?

b. Evaluación y mejora:

- i. ¿Los clientes consideran valiosa la oferta?
- ii. ¿Qué oportunidades tiene en el mercado?
- iii. ¿Qué hace a CSTS especial respecto a la competencia?
- iv. ¿Cómo usa el cliente el producto o servicio?
- v. Pueden los competidores mejorar su oferta en términos de precios, cantidad o valor?
- vi. ¿Qué más les puede interesar a los clientes?
- vii. ¿Cuál es su especialidad?
- viii. ¿Podría llegar a desarrollarse una marca registrada?
- ix. ¿Puede promover alguna actividad en el entorno?

c. Innovación Competitiva:

- i. ¿Existen otras necesidades por satisfacer?
- ii. ¿Conoce las expectativas futuras de los clientes?
- iii. ¿Sabe los últimos avances de las fuentes de conocimiento?
- iv. ¿Conoce la evolución de la competencia?

- v. ¿Existen productos o servicios sustitutivos?
- vi. ¿Se están generando nuevas tendencias en el sector?
- vii. ¿Existen organizaciones que podrían desarrollar el valor que aporta actualmente?

B. Segmentos de clientes

- a. Descripción:
 - i. ¿Para quién está creando la propuesta de valor?
 - ii. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?
 - iii. ¿Puede clasificarlos en grupos homogéneos?
- b. Evaluación y mejora:
 - i. ¿Conoce bien a los clientes?
 - ii. ¿Cuántos pueden ser sus clientes?
 - iii. ¿Hay posibilidad de crecimiento en algún segmento de clientes?
 - iv. ¿Realiza mejoras para los clientes a partir de sus opiniones?
 - v. ¿Cuáles son los clientes más rentables?
- c. Innovación competitiva:
 - i. ¿Están evolucionando las características de los clientes?
 - ii. ¿La competencia atiende a otros clientes?
 - iii. ¿Podría atender otros segmentos de clientes?
 - iv. ¿Existen clientes emergentes para un futuro cercano?

C. Canales de distribución

- a. Descripción:
 - i. ¿A través de qué canales prefiere ser atendido cada segmento de clientes?
 - ii. ¿Cómo lo está haciendo ahora?
 - iii. ¿Cómo están relacionados sus canales?
 - iv. ¿Cómo puede integrarlos en las actividades habituales de los clientes?
- b. Evaluación y mejora:
 - i. ¿Qué canales funcionan mejor?

- ii. ¿Llega a los clientes de forma directa?
 - iii. ¿Sabe si los canales están bien diseñados?
 - iv. ¿Llega a todos los clientes?
 - v. ¿Está satisfecho con los canales existentes?
 - vi. ¿Refuerzan la relación con el cliente?
 - vii. ¿Están optimizados sus costes?
 - viii. ¿El sistema de ventas facilita tener una cuota de mercado significativa?
 - ix. ¿Tiene una buena imagen de marca?
- c. Innovación competitiva:
- i. ¿Hay canales alternativos que pueden ser interesantes?
 - ii. ¿Se pueden usar los canales complementarios o nuevos canales TICs?
 - iii. ¿La competencia utiliza canales diferentes?
 - iv. ¿Se puede trabajar sin intermediarios?
 - v. ¿Qué puede hacer para convencer a los clientes del valor de su producto/servicio?

D. Relación con los clientes

- a. Descripción:
- i. ¿Qué tipo de relación esperan los segmentos mantener con CSTS?
 - ii. ¿Qué relaciones ha establecido?
 - iii. ¿Qué costo tiene el tipo de relaciones con los clientes?
 - iv. ¿Cómo se integran con el resto del negocio?
- b. Evaluación y mejora:
- i. ¿La relación actual promueve la transparencia con los clientes?
 - ii. ¿Los clientes tienen la información y orientación que necesitan?
 - iii. ¿Tienen feedback de los clientes?
 - iv. ¿Se realizan mejoras a partir de sus opiniones?
 - v. ¿Participan los clientes en alguna actividad relevante?
 - vi. ¿Se resuelven sus quejas, sugerencias o reclamaciones?

- c. Innovación competitiva:
 - i. ¿Existen en el mercado otras formas de relación exitosas?
 - ii. ¿Qué tipo de relación cultivan los mejores competidores?
 - iii. ¿Qué tipo de relación fidelizaría más a los clientes clave?
 - iv. ¿Tiene alguna relación que permite anticipar las expectativas de los clientes?

E. Flujo de ingresos

- a. Descripción:
 - i. ¿Actualmente cómo paga cada segmento de clientes?
 - ii. ¿Cómo prefieren pagar?
 - iii. ¿Es eficaz la forma de pago?
 - iv. ¿Cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?
 - v. ¿Tiene dependencia excesiva de alguna fuente de ingresos?
- b. Evaluación y mejora:
 - i. ¿Cuál es la mecánica para lograr beneficios?
 - ii. ¿La estrategia coste-precio es rentable?
 - iii. ¿Qué margen se puede obtener?
 - iv. ¿Es sostenible el flujo actual de ingresos?
 - v. ¿Está diversificado?
- c. Innovación competitiva:
 - i. ¿Hay diferentes formas de generar ingresos?
 - ii. ¿Se pueden generar más ingresos?
 - iii. ¿Los clientes pagan por un producto similar, sustituto a otros competidores?
 - iv. ¿Por qué valor están dispuestos a pagar más cada segmento de clientes?
 - v. ¿En el mercado existen otras fuentes de ingresos?
 - vi. ¿Qué fuentes de ingresos tienen los mejores competidores?

F. Recursos clave

- a. Descripción:

- i. ¿Qué recursos clave requiere su propuesta de valor?
 - ii. ¿Y sus canales de distribución?
 - iii. ¿Y sus relaciones con los clientes?
 - iv. ¿Y sus fuentes de ingresos?
 - v. ¿Y sus actividades clave?
 - vi. ¿Qué personas son necesarias para todo lo anterior?
- b. Evaluación y mejora:
- i. ¿Su calidad es adecuada?
 - ii. ¿Su cantidad es suficiente?
 - iii. ¿Están disponibles en el tiempo?
 - iv. ¿Su costo es adecuado?
 - v. ¿Se cuenta con tecnología y equipos avanzados?
 - vi. ¿Se tiene acceso a conocimiento diferenciado y especializado?
 - vii. ¿Los recursos son amortizables?
 - viii. ¿Hay que buscar algún recurso clave en el exterior?
 - ix. ¿Dispone de las personas con talento idóneo?
 - x. ¿Dispone/ aplica un sistema de evaluación y mejora del desempeño por competencias? ¿Dispone/ aplica criterios de reconocimiento alineado con la estrategia?
- c. Innovación competitiva:
- i. ¿Se pueden rentabilizar los recursos disponibles?
 - ii. ¿Se pueden aprovechar recursos para desarrollar otros negocios?
 - iii. ¿Se puede incrementar el valor de la marca?
 - iv. ¿Utiliza nuevos recursos la competencia?
 - v. ¿El sector evoluciona en el uso de nuevas formas de recursos o tecnología?
 - vi. ¿Qué están desarrollando las fuentes de innovación del sector o de sectores relacionados?
 - vii. ¿En qué están dispuestos a invertir los accionistas?
 - viii. ¿Se puede desarrollar el talento innovador de las personas?

G. Actividades clave

- a. Descripción:
 - i. ¿Qué actividades clave se requieren para disponer la propuesta de valor?
 - ii. ¿Y para entregarla?
 - iii. ¿Y sus canales?
 - iv. ¿Y sus fuentes de ingresos?
 - v. ¿Cuáles son los factores críticos del negocio para lograr buenos resultados?
- b. Evaluación y mejora:
 - i. ¿Son eficientes las actividades?
 - ii. ¿Tienen una productividad adecuada?
 - iii. ¿Qué operaciones se pueden sistematizar?
 - iv. ¿Se cuidan los factores críticos de éxito?
 - v. ¿Se controlan los riesgos críticos?
 - vi. ¿Se definen los objetivos?
 - vii. ¿Se miden las actuaciones y los resultados?
 - viii. ¿Sería oportuno subcontratar o delegar alguna actividad?
- c. Innovación competitiva:
 - i. ¿Existen ventajas competitivas en algún proceso clave?
 - ii. ¿Pueden variar los factores críticos del negocio en el futuro?
 - iii. ¿Conoce las mejores prácticas del sector?
 - iv. ¿En qué actividades se ha especializado la competencia?

H. Red de contactos

- a. Descripción:
 - i. ¿Quiénes son los aliados clave?
 - ii. ¿Quiénes son los proveedores clave?
 - iii. ¿Quiénes son los colaboradores clave?
 - iv. ¿Se relaciona con alguna entidad o red de conocimiento?

- v. ¿Quiénes son las fuentes de conocimiento innovador?
 - vi. ¿Qué recursos clave adquiere de sus contactos?
 - vii. ¿Qué actividades clave llevan ellos a cabo?
- b. Evaluación y mejora:
- i. ¿Por qué son tan importantes para CSTS?
 - ii. ¿Existen buenas condiciones para mantener la relación?
 - iii. ¿Son dependientes de ellos? ¿Pueden reemplazarlos?
 - iv. ¿Se pueden convertir en competidores?
 - v. ¿Qué pueden los contactos hacer mejor o con un coste menor?
 - vi. ¿Aportan valor al negocio?
- c. Innovación competitiva:
- i. ¿Qué factores pueden hacer más interesante a CSTS para sus contactos?
 - ii. ¿Dónde están los recursos más innovadores para el desarrollo de su negocio?
 - iii. ¿Conoce las redes de conocimiento más avanzadas para su sector?
 - iv. ¿Cuál es el principal socio de la competencia?

I. Estructura de costos

- a. Descripción:
- i. ¿Cuáles son los costos más importantes en su modelo de negocio?
 - ii. ¿Qué parte de la estructura tiene mayor costo?
 - iii. ¿Qué actividades son las que tienen mayor costo?
- b. Evaluación y mejora:
- i. ¿Son necesarios todos los gastos?
 - ii. ¿Cuál es la relación costo-beneficio?
 - iii. ¿Es la estructura de costos lo más ligera posible?
 - iv. ¿Existe un adecuado control de costos?
 - v. ¿La dinámica de costos permite solvencia económica?
- c. Innovación competitiva:

- i. ¿Pueden reducirse costos externalizando algunas acciones específicas?
- ii. ¿Qué estructura de costos utilizan los mejores competidores?
- iii. ¿Se pueden compartir costos con otras entidades?
- iv. ¿Conocemos nuevos sistemas para optimizar los costos?

Luego de desarrollar el lienzo CANVAS junto con el dueño de CSTS punto por punto, se procede al análisis de los resultados y a la confección y propuesta de visión, misión y valores de la empresa.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1.Resultados lienzo CANVAS del modelo de negocio

Para realizar el lienzo CANVAS del modelo de negocio de la empresa CSTS E.I.R.L. se entrevista al dueño de la empresa, obteniéndose la información que a continuación se detalla en cada módulo del modelo.

3.1.1. Módulo Propuesta de Valor

En este módulo se esclarece la propuesta de valor diferencial que ofrece el servicio de CSTS a sus clientes.

3.1.1.1.Descripción:

Se establece que el problema principal de los clientes que CSTS resuelve es que “el cliente no puede tomar decisiones en el área de la tecnología con la información que posee” por lo que necesita la ayuda experta de CSTS para tomar esas decisiones. Los clientes de CSTS tienen la necesidad de externalizar los servicios sustentados en las tecnologías de la información. Estos servicios son:

- Asesoría
- Soporte tecnológico (mantenimiento de hardware, diseño e implementación de soluciones)
- Interlocución entre terceros proveedores y el cliente
- Asistencia técnica, servicios de internet (sitios web, hosting) y redes de datos.

CSTS se caracteriza por proporcionar asistencia profesional, directa y cercana al usuario, por capacitar al cliente mediante las soluciones que le entrega, por la identificación oportuna de falencias tecnológicas y propuestas de soluciones pertinentes. Además entrega una atención personalizada de los requerimientos a través de una

comunicación directa entre el cliente y el responsable del servicio. Existe cercanía en el trato que promueve la creación de lazos con los clientes, convirtiendo a CSTS en un participante activo de la cultura del cliente empresa y particular. El servicio que entrega CSTS demanda el mínimo esfuerzo por parte de sus clientes, ya que la mayoría de las actividades se ejecutan en sus dependencias, evitando así que el cliente deba movilizarse para solucionar sus necesidades.

Por otra parte, el servicio dedicado que entrega CSTS promueve la prolongación de vida útil del hardware del cliente, la disminución de riesgo de fallas y la optimización de recursos y rendimiento del parque tecnológico del cliente.

3.1.1.2. Evaluación y mejora:

Los clientes consideran valiosa la oferta que CSTS ofrece porque es completa e integral. Sus clientes empresa, en especial, utilizan su servicio como una potente herramienta de apoyo a la gestión empresarial.

Lo que diferencia a CSTS de la competencia es la manera de relacionarse con sus clientes, que no es solo comercialmente sino que es a través del contacto de persona a persona, y su actitud proactiva como empresa hacia los diferentes desafíos que plantea el cliente, entregando su servicio con gran dedicación y flexibilidad. Por lo anteriormente expuesto, es probable que la competencia de CSTS pueda mejorar su oferta en cuanto a precio, pero no en cuanto a valor.

En la actualidad, la especialidad de CSTS es el mantenimiento de software y hardware, y la atención de requerimientos de soporte. Esto hace que CSTS tenga muchas oportunidades en el mercado actual, especialmente en la ciudad de Antofagasta que en el presente posee muchas PYME emergentes que necesitan de sus servicios. Además, la tecnología hoy en día es un componente fundamental en todos los hogares y negocios.

Un factor adicional que podría interesar a los clientes actuales de CSTS es la capacitación sobre el uso de distintas herramientas tecnológicas. Este es un servicio por

el que sus clientes han expresado interés, sin embargo hoy CSTS no cuenta con el tiempo ni el capital humano para poder llevarlo a cabo.

3.1.1.3. Innovación Competitiva:

Esta sección del modelo CANVAS ha permitido al dueño de CSTS darse cuenta que no conoce las expectativas futuras de sus clientes, ya que no se ha realizado una investigación al respecto. Sin embargo, se reconoce la necesidad de conocer esta información y queda como una tarea pendiente. De la misma forma, CSTS no está al tanto de los últimos avances de las fuentes de conocimiento de su área. Hoy en día el dueño se ocupa principalmente de atender a los actuales clientes y de mantenerse en funcionamiento.

El dueño toma el peso de la especial importancia que tiene este punto, que le permitirá estar a la vanguardia de su área y mantenerse en el mercado, es por eso que le gustaría remediar este punto. Por otra parte, CSTS no conoce la evolución de su competencia porque actualmente este punto no se considera como un factor relevante para el funcionamiento de la empresa.

3.1.2. Módulo Segmentos de Clientes

En este módulo se logra identificar los segmentos de clientes que posee la empresa, lo que permitirá a CSTS tomar decisiones estratégicas dirigidas a estos segmentos.

3.1.2.1. Descripción:

Se logra esclarecer que CSTS posee 2 segmentos de clientes que son empresas y particulares.

- **Segmento Empresas:** Son empresas públicas o privadas, siendo la mayoría PYME que buscan asesoría en el área tecnológica. Algunas de sus características son:

- Empresas localizadas en las ciudades de Antofagasta, Calama y la comuna de Sierra Gorda.
 - Empresas que no cuentan con ningún tipo de conocimiento, asistencia o personal a cargo del parque tecnológico.
 - Empresas que contaban con asesoría deficiente o insuficiente y quieren mejorar su situación.
 - Empresas en las que no se justifica contratar personal de TI exclusivo.
 - Empresas en las que no se justifica la compra de gran infraestructura tecnológica siendo más conveniente el arriendo, en el que CSTS se hace cargo de proveer, implementar y mantener. Por ejemplo, los servidores.
 - Empresas en las que es necesario el mantenimiento y soporte periódico del parque tecnológico.
 - Empresas medianamente jóvenes en el mercado.
- Segmento de Particulares: Los clientes particulares son personas que requieren la asesoría de CSTS en la comodidad de su hogar. Algunas de sus características son:
 - Clientes que residan en las ciudades de Antofagasta, Calama y la comuna de Sierra Gorda.
 - Clientes particulares que buscan asistencia para equipos propios o de familiares y conocidos.
 - Jefes de familia que requieren mantenimiento con cierta periodicidad para equipos del grupo familiar.
 - Clientes que no confían en llevar sus equipos a servicios técnicos.
 - Clientes que prefieren una atención personalizada.
 - Clientes que prefieren atención a domicilio.

De estos dos segmentos anteriormente expuestos, el segmento empresas es el más importante para CSTS ya que es el segmento con menos rotación al ser estables en el tiempo, generan los mayores ingresos y es donde actualmente existe la mayor

proyección de clientes a futuro. Es en este segmento también donde CSTS concentra su propuesta de valor.

3.1.2.2.Evaluación y mejora:

Se logra vislumbrar que el segmento empresa es el segmento más rentable y tiene un gran potencial de crecimiento.

También se esclarece que CSTS conoce a sus clientes a nivel de interrelación proveedor-cliente, pero no los conoce a cabalidad como clientes insertos en el mercado. Esto se debe a que se ha dedicado netamente a satisfacer sus requerimientos y no se ha realizado una investigación al respecto. El dueño de la empresa reflexiona sobre la importancia de esta información y se considera información que sería útil, pero no esencial para poder desarrollar su negocio.

A su vez, CSTS realiza constantes mejoras en su servicio a partir de las opiniones de sus clientes. Estas opiniones son recogidas de manera informal ya que aún no existe un mecanismo formal para su recolección. El dueño de CSTS siente la necesidad de crear y aplicar a sus clientes un mecanismo formal de recolección de información pronto, como una encuesta de satisfacción por escrito.

3.1.2.3.Innovación Competitiva:

Las características de los clientes de CSTS no son estáticas, si no que evolucionan con el tiempo. Sus clientes empresas crecen, y requieren más servicios. A su vez, cuando los clientes particulares inician su propia empresa sus características también cambian.

La competencia actual de CSTS atiende a otros segmentos de clientes, como faenas mineras por ejemplo, un segmento al que en estos momentos no se contempla atender ya que se vería superada la capacidad laboral actual de la empresa. También existe competencia que atiende a segmentos similares a los de CSTS pero su informalidad y falta de profesionalismo ayudan a posicionar a CSTS como una empresa confiable en el mercado.

Existen clientes emergentes para un futuro cercano ya que la región es un activo semillero de nuevas empresas que eventualmente requerirán servicios de informática y tecnología.

3.1.3. Módulo Canales

En este módulo se logra identificar los canales de distribución del servicio y los canales para llegar a los clientes.

3.1.3.1.Descripción:

En ambos segmentos de clientes (empresas y particulares) se utilizan los siguientes canales de distribución del servicio:

- Asistencia telefónica
- Asistencia vía internet (email, manejo remoto de equipos)
- Visita a terreno

De estos tres canales de distribución, el favorito de ambos segmentos de clientes es el ser atendido de manera presencial.

Ambos segmentos de clientes son alcanzados solamente mediante la recomendación de los clientes actuales (boca a boca), ya que no se implementa ningún tipo de marketing, para dar a conocer la propuesta de valor o la empresa, más que la utilización de ropa corporativa.

3.1.3.2.Evaluación y mejora:

Se identifica que los canales de distribución que mejor funcionan son: visita a terreno y vía internet, ya que distribuir el servicio por teléfono requiere que el cliente tenga conocimiento del área y casi nunca es el caso. A través de estos 3 canales de distribución del servicio CSTS logra llegar a todos sus clientes de manera directa, permitiendo incluso mejorar la relación con el cliente. Tanto la empresa como los clientes están conformes con los canales existentes. La visita a terreno suele ser la

preferida, pero una vez que los clientes se habitúan a la atención remota vía internet ésta cobra mayor popularidad.

En estos momentos CSTS no explota una imagen de marca.

3.1.3.3. Innovación Competitiva:

CSTS trabaja sin intermediarios en sus canales de distribución de servicio, utilizando ampliamente las tecnologías de la información. Un punto a evaluar es que podría garantizar tiempos de respuesta a los requerimientos. En la actualidad no se realiza esta práctica, porque en la mayoría de las ocasiones la atención es instantánea (asistencia remota) o bien, se coordinan visitas técnicas con fecha y hora (asistencia en terreno).

3.1.4. Módulo Relación con el Cliente

En este módulo se logra esclarecer cómo se produce la relación entre el cliente y CSTS para crear nuevos clientes, para fidelizar a los actuales y para mantenerlos en el tiempo.

3.1.4.1. Descripción:

CSTS se da a conocer inicialmente a través del boca a boca o relación de confianza promovida por los actuales clientes (a modo de recomendación). Lo que hace que sus clientes ya tengan una buena impresión y tengan altas expectativas de sus servicios. El primer contacto se realiza a través de una llamada telefónica o un correo solicitando el servicio. Luego se materializa a través de una reunión en donde se revisa el estado de situación actual del cliente. En esta reunión se hace una propuesta y entre ambas partes se coordina el procedimiento a seguir.

CSTS se relaciona con sus clientes a través de la asistencia personal dedicada y fideliza al cliente a través del acompañamiento continuo ofreciéndoles una respuesta rápida, asesoría experta y soluciones honestas. Al poseer una expectativa de la empresa creada por la recomendación, los clientes esperan mantener una relación continua y

directa con la empresa. Esto se debe a que CSTS se ha caracterizado por establecer buenas relaciones con todos sus clientes. Muchas veces más allá del aspecto técnico-cliente, logrando una conexión a nivel persona. Como se puede apreciar por lo anteriormente expuesto, la relación con el cliente es parte fundamental en el funcionamiento y desarrollo de CSTS.

3.1.4.2. Evaluación y mejora:

La relación actual que posee CSTS con sus clientes promueve la transparencia al lograr entregar a sus clientes la información y orientación que necesitan. Además se recibe feedback de los clientes de manera informal a través de la relación que se ha logrado cultivar. Aunque en estos momentos no se cuenta con ningún instrumento formal que facilite esta tarea, se realizan mejoras al servicio a través del feedback recibido. Además CSTS procura siempre resolver las sugerencias, quejas o reclamaciones de sus clientes.

3.1.4.3. Innovación Competitiva:

CSTS no posee en la actualidad una relación que permita anticipar las expectativas de sus clientes, pero se entiende la ventaja que esto le significaría a la hora de ofrecer sus servicios. Actualmente todos los tratos de CSTS con el segmento empresa son de palabra, se ha propuesto que una relación contractual fidelizaría aún más a los clientes empresa de CSTS, entregándole también mayor seguridad y respaldo a ambas partes.

3.1.5. Módulo Flujo de Ingresos

En este módulo se describen las distintas maneras en que CSTS genera sus ingresos.

3.1.5.1. Descripción:

CSTS genera ingresos a través de 4 formas que se describen a continuación:

- Venta de servicios: A través de la entrega de soporte y soluciones tecnológicas, asesoría y asistencia técnica.
- Arriendo: A través del arriendo de hospedaje de sitios web (Hosting).
- Suscripciones: A través de la entrega de planes de mantenimiento mensuales y anuales.
- Venta de productos: A través de la venta de hardware (partes y piezas de computador, computadores armados a medida), software y sitios web.

Los pagos se realizan mediante transferencia electrónica, efectivo o cheque, con boleta o factura. El segmento empresa paga con transferencia o cheque y puede pagar al día, a 30 días o contra factura. Por su parte, el segmento de cliente particular paga con efectivo, transferencia o cheque y puede pagar al día o en un plazo definido por ambas partes.

Se establece que prácticamente el 90% de los ingresos de CSTS provienen del segmento empresa, y principalmente de la venta de servicios. Esto deja en claro que CSTS depende de los ingresos percibidos desde el segmento empresa.

3.1.5.2. Evaluación y mejora:

CSTS logra beneficios mayormente a través de la venta de servicios. En menor medida, del arriendo de hospedaje web y de forma esporádica mediante venta de hardware y otros productos. Afortunadamente la estrategia coste-precio es rentable y el flujo actual de ingreso es sostenible.

3.1.5.3. Innovación Competitiva:

Se podría generar más ingresos si se ampliara el número de clientes. Sin embargo actualmente no se cuenta con el recurso humano para realizarlo. Afortunadamente los clientes actuales de CSTS no cuentan con otros proveedores del área, lo que le da una gran ventaja competitiva. Además, ambos segmentos de clientes estarían dispuestos a pagar más con el fin de mejorar su prioridad en la agenda de CSTS. Esto hace ver la necesidad de contratar por lo menos a un miembro más al personal para poder entregar el servicio de CSTS a nuevos clientes de la mejor manera, para aumentar los ingresos.

3.1.6. Módulo Recursos Clave

En este módulo se identifican los recursos que deben ser considerados claves para el normal desarrollo de la empresa CSTS.

3.1.6.1.Descripción:

Los recursos clave de CSTS se han clasificado según su propia naturaleza de la siguiente manera:

- Elementos físicos: transporte, equipos y herramientas, acceso a internet y telefonía móvil.
- Elementos financieros: cuenta corriente, capital de la empresa, contabilidad.
- Elementos intelectuales:
 - buena relación con proveedores y manejo adecuado de las herramientas tecnológicas y plataformas de compraventa online.
 - Conocimiento técnico y tecnológico.
 - Relación con clientes.
 - Conocimiento y explotación de la tecnología de la información.
- Elementos humanos:
 - Personal técnico:
 - Ejecutan las tareas operacionales.
 - Reciben y transmiten retroalimentación de los clientes.
 - Son la cara visible de la empresa
 - Asesor contable:
 - Se encarga de la contabilidad, el pago de impuestos y las remuneraciones de la empresa.
 - Asesora financieramente al gerente.
 - Gerente:
 - Ejecuta tareas operacionales más complejas.
 - Se encarga de crear y cerrar tratos con clientes.

- Es quien presenta la empresa al mundo.
 - Atiende personalmente a los clientes particulares y empresas.
 - Administra el capital de la empresa.
 - Es el dueño, administrador, gerente y técnico principal de la empresa.
- Competencias blandas:
 - Respeto por el cliente.
 - Buena actitud y disposición
 - Empatía hacia las necesidades del cliente

3.1.6.2.Evaluación y mejora:

La calidad de los recursos clave de CSTS es buena, pero se puede mejorar en los siguientes aspectos:

- Transporte y herramientas: Actualmente se cuenta con un auto que no es apto para el transporte de herramientas y equipos propios del área. CSTS cuenta con herramientas pero no siempre son las óptimas para realizar los trabajos. Se cuenta con tecnología y equipos, pero no necesariamente de última generación
- Conocimiento técnico y tecnológico: Se reconoce la necesidad de estar al tanto de las últimas tendencias en el área para poder estar a la par o mejor que la competencia. Además el dueño también ve la necesidad de especializarse y certificarse en algunas áreas. No se cuenta con acceso al conocimiento diferenciado y especializado.
- Personal técnico: El conocimiento del personal técnico actual no está a la par. Aunque el dueño considera que es posible enseñar estas habilidades.
- Competencias blandas: CSTS se caracteriza por su servicio al cliente y sus competencias blandas. No todo el personal técnico posee estas habilidades, y son necesarias ya que es muy difícil poder enseñarlas.

La cantidad de recursos en la mayoría de los casos es suficiente con excepción del personal técnico. Se requiere de manera urgente por lo menos un miembro más en el equipo de trabajo, ya que uno de las desventajas de CSTS es que el recurso humano no siempre está disponible a tiempo. Además se entiende la necesidad de disponer de un sistema de evaluación y mejora del desempeño, ya que actualmente no lo posee.

3.1.6.3. Innovación Competitiva:

CSTS podría desarrollar e incentivar el talento innovador de su capital humano.

3.1.7. Módulo Actividades Clave

En este módulo se identifican las actividades clave que permiten entregar la propuesta de valor al cliente.

3.1.7.1. Descripción:

Solución de problemas:

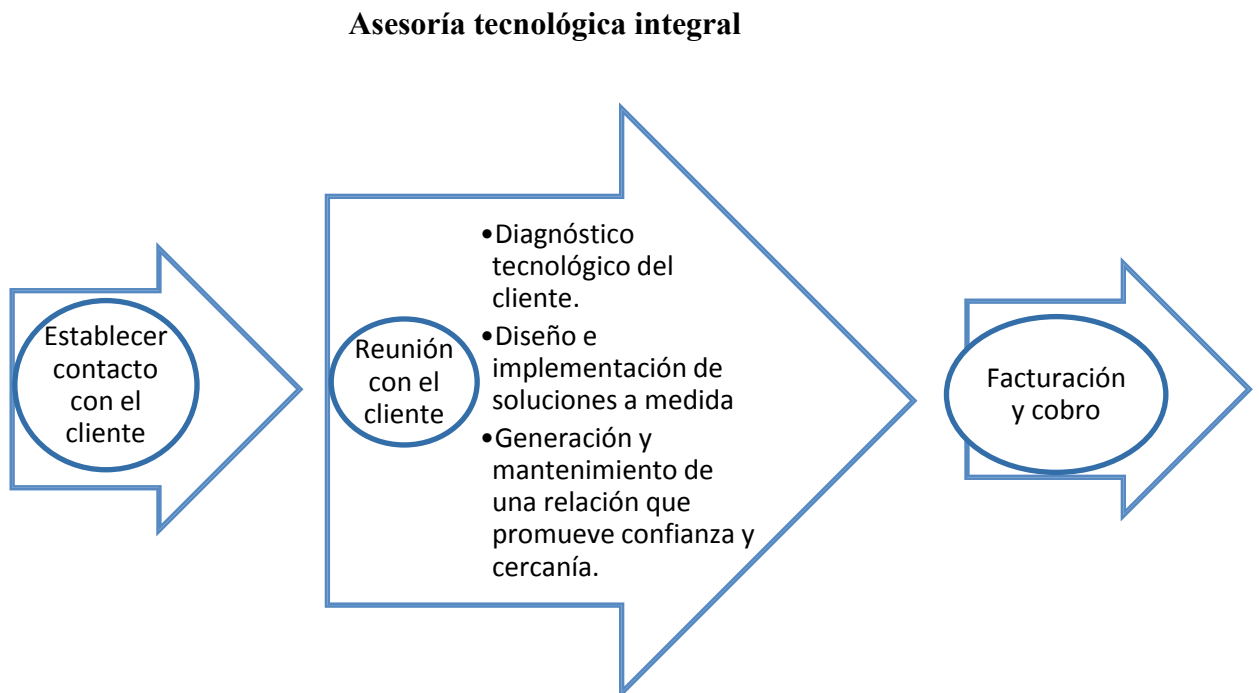


Figura 2. Representación actividades clave CSTS

3.1.7.2.Evaluación y mejora:

Las actividades clave de CSTS son eficientes y le permiten tener un nivel de productividad adecuado. Sin embargo se podría optimizar aún más al sistematizar el proceso de coordinación de horas de atención.

Se presta atención a los factores críticos de éxito pero no se cuidan realmente. Para mejorar, se debe optimizar la atención de llamados telefónicos de clientes solicitando asistencia técnica, establecer plazos máximos de entrega de servicios, implantar horarios de recepción de requerimientos y horarios de atención a clientes y hacer que éstos se respeten.

Actualmente CSTS no cuenta con una herramienta que mida las actuaciones y resultados de sus actividades claves. El dueño considera este aspecto importante y espera poder implantar una herramienta pronto.

3.1.7.3.Innovación Competitiva:

El tiempo de respuesta al requerimiento se puede considerar una ventaja competitiva, por lo que se le puede sacar mucho provecho si se mejoran los aspectos mencionados en el punto anterior.

Los factores críticos del negocio podrían variar en el futuro siempre que esta variación esté alineada con una mejora en el servicio o en los ingresos.

3.1.8. Módulo Red de Contactos

En este módulo se identifica a los aliados estratégicos con los que CSTS trabaja para poder desarrollar su servicio.

3.1.8.1.Descripción:

Existen varios proveedores a los que CSTS podría optar, pero la relación costo-beneficio es más favorable con los proveedores que se mencionan a continuación.

- Proveedores de hardware y software:

- Intcomex
- PC Factory
- Linkstore
- SSTT
- Homecenter/Easy
- Proveedores de Hosting:
 - Benzahosting
- Proveedores de courier:
 - Chilexpress
 - Tur-Bus
- Proveedores de conectividad:
 - VTR
 - Entel

3.1.8.2.Evaluación y mejora:

Estos proveedores son importantes para CSTS porque suministran los insumos y plataformas necesarias para desempeñar su negocio. Hasta el momento, existen buenas condiciones para mantener una buena relación y no existe una dependencia hacia ellos porque todos se pueden reemplazar por otros. Estos proveedores no son competidores potenciales para CSTS y aportan valor a su negocio. Para facilitar la tarea de CSTS, sus proveedores podrían ofrecer opciones de crédito, ofertar descuentos y mejorar la logística.

3.1.8.3.Innovación Competitiva:

CSTS se haría más interesante para sus proveedores si aumentara su volumen de compra.

3.1.9. Módulo Estructura de Costos

En este módulo se identifica los principales gastos en los que incurre CSTS.

3.1.9.1.Descripción:

- Costos fijos:
 - Remuneraciones del personal
 - Arriendo de servidores
- Costos variables:
 - Combustible
 - Mantención cuenta corriente
 - Impuestos
 - Suministros y flete
 - Telefonía e internet

3.1.9.2.Evaluación y mejora:

Todos los gastos anteriormente mencionados son necesarios. Afortunadamente la relación costo-beneficio es positiva y la estructura de costo es lo más ligera posible y esta dinámica de costos permite una solvencia económica, porque a pesar de todo lo que se gasta hay liquidez y se perciben utilidades.

Lamentablemente no existe un adecuado control de costos. Este es un aspecto que se espera solucionar a la brevedad.

3.1.9.3.Innovación Competitiva:

Actualmente no se pueden reducir los costos externalizando acciones específicas. El dueño considera que sería positivo conocer nuevos sistemas para optimizar los costos.

3.2.Propuesta de lineamientos estratégicos

Gracias a los aportes de los autores Collins & Porras (1996), Hill y Jones (2009) y Kaplan y Norton (2008) expuestos en el marco teórico sobre la creación de los lineamientos estratégicos de visión, misión y valores de una empresa se ha podido realizar la propuesta de estos mismos para la empresa CSTS. Luego de analizar la información obtenida del desarrollo del lienzo CANVAS del modelo de negocio de

CSTS se puede rescatar información relevante para generar los lineamientos estratégicos de la empresa. Este análisis ha permitido además obtener una visión general de estado actual de la empresa, exponiendo entre otras cosas el modelo de negocio de la empresa así como varios aspectos por mejorar.

A continuación, con la información recabada en el lienzo CANVAS y la expuesta en la investigación del marco teórico se expone la propuesta de visión, misión y valores de la empresa CSTS.

3.2.1. Visión

Según lo expuesto en el marco teórico de esta investigación, la definición de misión debe tener dos componentes principales: la ideología central de la empresa y un futuro previsto (Collins & Porras, 1996). La ideología central debe mencionar los valores y el propósito central de la empresa, y el futuro previsto debe mencionar grandes metas a alcanzar y descripciones vívidas (Collins & Porras, 1996).

Por lo anteriormente mencionado, para poder redactar la visión de CSTS se hizo un análisis completo del lienzo CANVAS para determinar junto a su dueño cuál es el objetivo a largo plazo de su empresa.

En este punto, el dueño quiso destacar cuánto espacio geográfico quiere abarcar, cómo quiere ofrecer su servicio y cómo quiere que sus colaboradores se puedan desarrollar en la empresa.

Se identificaron los siguientes puntos:

- Ideología central:
 - Valores centrales: entrega de servicio cercano, de calidad, y oportuno.
 - Propósito central: entregar soluciones informáticas y tecnológicas

- Futuro previsto:
 - Grandes metas: ser el proveedor principal de la región de soluciones informáticas y tecnológicas. Ofrecer un ambiente laboral de desarrollo para sus colaboradores.

Con todo lo anterior, y luego de muchos intentos y análisis, la redacción de la propuesta de visión para CSTS se enuncia de la siguiente manera:

- Convertirnos en el principal proveedor de soluciones informáticas y tecnológicas para empresas y particulares de la región. Distinguiéndonos por ofrecer un ambiente laboral positivo y de desarrollo para nuestros colaboradores, y por entregar un servicio oportuno, cercano y de calidad a nuestros clientes.

Se espera que con esta propuesta de visión se pueda proveer a CSTS con una declaración que defina cómo quiere ser percibida y sus objetivos a largo plazo.

3.2.2. Misión

Tal como se expone en el marco teórico de esta investigación, es prudente definir primero el modelo de negocio de la empresa para poder elaborar una misión que responda las siguientes preguntas: ¿A quién se satisface? ¿Qué se satisface? ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes? (Hill & Jones, 2009)

Es por esta razón que para comenzar la redacción de la misión de CSTS se analiza especialmente la propuesta de valor que la empresa entrega a sus clientes expuesta en el lienzo CANVAS del modelo de negocio.

Primero, se analiza la necesidad que satisface su servicio, luego, el segmento de clientes y posteriormente, se realiza un análisis de lo que diferencia a CSTS del resto de su competencia sobre cómo entrega su servicio. De esta manera se responden las preguntas que Hill y Jones (2009) consideran relevantes para crear la misión de la empresa:

- **¿A quién se satisface?** A empresas y privados.
- **¿Qué se satisface?** La necesidad de soluciones informáticas y tecnológicas.
- **¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes?** A través de un servicio personalizado, experto, cercano, de calidad y confianza.

Después de llevar a cabo este análisis, se comienza a confeccionar la misión de CSTS junto a su dueño. Es así como después de muchos intentos y análisis se llega a una propuesta de misión final.

Para realizar esto, se intenta exponer los puntos anteriormente mencionados de manera directa, simple y concisa, siendo la versión final de misión la que a continuación se expone:

- Satisfacer los requerimientos de soluciones informáticas y tecnológicas de empresas y privados, a través de un servicio personalizado, experto, cercano, de calidad y confianza.

Se espera con esta propuesta de misión, establecer la razón de ser de la empresa, los servicios principales que entrega, mencionar a los segmentos de clientes y establecer la manera en que se entrega el servicio. Ayudando de esta forma a esclarecer el horizonte de CSTS tanto para los clientes como para los colaboradores actuales y futuros de la empresa.

3.2.3. Valores

Como se presenta en el marco teórico de esta investigación, los valores de una empresa especifican su “actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan & Norton, 2008), crean la cultura organizacional, forman parte de la ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009) y definen cómo deben realizarse todas las acciones de la empresa para lograr su misión.

Debido a lo anteriormente expuesto se analiza nuevamente el lienzo CANVAS poniendo especial atención a la propuesta de valor intentando especificar lo que caracteriza a la empresa y la hace única. Aquí se destaca principalmente la relación con el cliente.

Posteriormente, se analizan los recursos clave de la empresa. Entre ellos destaca el personal y sus características, así como las competencias blandas que deben poseer.

De esta forma, se enumeran todos los valores que CSTS practica, seleccionando junto al dueño los más relevantes.

Luego de muchos intentos, la versión final de la propuesta de valores para CSTS ha sido redactada de la siguiente manera:

- CSTS entrega a sus clientes servicios de calidad de manera transparente, practicando la empatía, el respeto y la cercanía, sustentando de esta forma una relación comercial saludable.

Con esta propuesta de valores se enuncian los valores principales que se practican en la empresa y se promueve que tanto colaboradores como clientes tengan claro bajo qué valores CSTS se rige y entrega el servicio.

Finalmente, junto con el dueño de CSTS se analizan estos tres lineamientos estratégicos para verificar su funcionalidad, coherencia y conexión entre sí. Se aprueban y serán utilizados por la empresa.

3.3.Propuestas de mejora

A raíz de la elaboración del lienzo CANVAS del modelo de negocio, el dueño pudo percatarse de la existencia de falencias, elementos determinantes que no existen y puntos a mejorar. A continuación se exponen estos puntos y luego se generan propuestas de mejora a CSTS.

3.3.1. Falencias evidenciadas mediante la elaboración del lienzo CANVAS

Al analizar los nueve módulos del lienzo CANVAS de la empresa CSTS, se han podido visualizar las siguientes falencias.

La empresa CSTS:

- No cuenta con suficientes colaboradores para ampliar el número de clientes, para atender todos los requerimientos a tiempo, ni para entregar servicios adicionales que puedan entregarle mayor ventaja competitiva.
- No cuenta con un sistema de evaluación y mejora del desempeño de sus colaboradores.
- No ha comunicado las competencias blandas que deben poseer sus colaboradores.
- No ha sistematizado el proceso de coordinación de horas de atención.
- No posee el transporte y herramientas óptimas para el desempeño de sus tareas.
- No conoce las expectativas futuras de sus clientes.
- No conoce a sus clientes a cabalidad como actores del mercado.
- No posee un mecanismo formal para la recolección de opiniones y retroalimentación de sus clientes, ni para medir las actuaciones y resultados de sus actividades clave.
- No cuenta con un adecuado control de gastos.
- No está al tanto de los últimos avances de las fuentes de conocimiento de su área.
- No implementa acciones de marketing para promover la empresa y su propuesta de valor.
- No cuenta con una relación contractual con las empresas a las que presta servicios.

3.3.2. Propuestas de mejora y acciones para CSTS

A raíz de las falencias anteriormente descritas se han elaborado propuestas de acción que se detallan a continuación:

3.3.2.1.Propuesta 1

Contratar a un colaborador más. La adición de un nuevo colaborador podrá liberar al dueño de tareas que actualmente consumen la mayoría de su tiempo. Gracias a esto, el dueño tendrá más tiempo para generar nuevos clientes, promover su marca, generar nuevas ideas e ingresos y crear nuevas herramientas de gestión para la empresa. Además permitirá tener una respuesta más rápida a los requerimientos de los clientes ya que habrá más personal técnico disponible para realizar estas tareas.

3.3.2.2.Propuesta 2

Crear herramientas formales que permitan recolectar información tanto de los clientes, del servicio, así como del desempeño de sus trabajadores.

Para recolectar información de los clientes se propone realizar una encuesta escrita al momento de establecer la relación de prestación de servicios. Esta encuesta debe realizar preguntas que permitan apreciar las expectativas de los clientes con respecto al servicio a entregar, así como las expectativas propias de las empresas de crecimiento, posicionamiento en el mercado, etc. De esta forma CSTS se podrá adelantar a los requerimientos futuros de las empresas y será capaz de entregar una asesoría más adecuada a los planes a corto y largo plazo del cliente empresa.

Además se propone crear una encuesta de satisfacción por escrito, de extensión moderada (máximo 9 preguntas) con escalas de apreciación (del 1 al 5) y un espacio para comentarios, que permitan dilucidar la opinión del cliente con respecto a la entrega del servicio inmediatamente después de haberlo entregado. Esta información recolectada debe analizarse para realizar mejoras donde sea necesario.

También se propone la creación de un sistema de evaluación y mejora de desempeño de los colaboradores. Esto se puede llevar a cabo realizando una evaluación semestral o anual del desempeño, que implique también un proceso de autoevaluación y compromiso de mejora. Así, a parte de una evaluación también se obtiene retroalimentación y compromiso del colaborador.

3.3.2.3.Propuesta 3

Comunicar a todos los actores de la empresa los lineamientos estratégicos propuestos e instarlos a regirse por ellos. Incluir un descriptor de cargo en los contratos que incluya las habilidades operacionales y blandas que deben poseer los colaboradores, destacando especialmente las habilidades blandas que son críticas para la entrega de la propuesta de valor de CSTS.

Redactar un documento con la cultura empresarial de CSTS, crear instancias para difundirlo y procurar ejecutarlo en el día a día.

De esta manera se crean instancias formales en donde se expone lo que se espera de cada colaborador y del servicio que se entrega.

3.3.2.4.Propuesta 4

Sistematizar el proceso de coordinación de horas de atención para atender los requerimientos eficientemente. Establecer horarios de recepción de requerimientos, de horarios de atención y plazos máximos de entrega de servicios.

Hacer seguimiento desde la recepción del requerimiento hasta la entrega del servicio para recolectar información sobre la eficiencia de entrega del servicio que hasta el día de hoy no ha sido medida.

3.3.2.5.Propuesta 5

Llevar un control de los gastos que realiza la empresa, a través de la creación de un presupuesto mensual de gastos y su ejecución. Actualmente no se lleva un registro detallado de los gastos variables de la empresa.

3.3.2.6.Propuesta 6

Desarrollar un plan de renovación de herramientas. Definir las herramientas que se deben adquirir o renovar, ordenarlas por prioridad y crear un plan de adquisición de nuevas herramientas. Puede ser renovar una herramienta clave cada 3 meses hasta lograr tener todas las herramientas óptimas para la entrega del servicio, sin crear un gasto excesivo de súbito a la empresa.

Investigar qué opciones de renovación de vehículo existen y también llevar a cabo un plan de renovación de medio de transporte en el mediano plazo. Se debe adquirir un medio de transporte práctico y adecuado a los requerimientos de la empresa.

3.3.2.7.Propuesta 7

Una vez que CSTS tenga al personal técnico necesario para atender a nuevos clientes se propone crear un plan de publicidad para promover la empresa y su propuesta de valor. En primera instancia esto se puede llevar a cabo a través de la confección de una tarjeta de presentación de la empresa para hacer más fácil generar referidos y potenciar esa manera no tan masiva de darse a conocer. De esta manera se facilitará la generación de nuevos clientes pero sin exceder la capacidad de CSTS para dar un buen servicio a todos a tiempo.

3.3.2.8.Propuesta 8

Crear un contrato personalizado para cada uno de los clientes empresa en donde se expongan claramente los servicios a entregar, los horarios de atención acordados, los días de asistencia técnica calendarizadas, las tareas a realizar y el valor a cobrar por los servicios. De esta forma se pretende entregar al cliente empresa información sobre las condiciones generales del servicio y sus derechos y obligaciones.

3.3.2.9.Propuesta 9

Crear instancias de entrenamiento entre los colaboradores y el dueño en donde se den a conocer los últimos avances de las fuentes de conocimiento respecto a la temática que cubre la empresa, permitiendo así el aprendizaje colectivo y continuo.

A través de estas propuestas, se espera entregar a CSTS un plan de mejora para llevar a cabo su modelo de negocio a cabalidad y poder cumplir su visión, misión y valores enunciados anteriormente. Se realizará un seguimiento de la empresa para poder vislumbrar la puesta en práctica de los lineamientos estratégicos y para asesorar en la implementación de las propuestas que el dueño considere determinantes.

CONCLUSIONES

En esta tesis se logra alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos propuestos en la metodología de estudio. Al desarrollar el lienzo CANVAS del modelo de negocio de la empresa CSTS E.I.R.L. se elabora junto al dueño de la empresa un estudio de su realidad actual. Esto permite que en todos los módulos del lienzo CANVAS se pudiera discernir junto al dueño, mejoras, tareas pendientes, posibles ventajas competitivas y, finalmente se logra la definición de la propuesta de valor, entre otros elementos importantes dentro del modelo de negocios.

Luego de realizado este análisis, se cumple el objetivo de la tesis, ya que ahora el dueño de CSTS posee una visión clara y sistémica de su empresa, de sus objetivos y tareas pendientes, y del diseño de modelo de negocio que posee actualmente.

De esta manera, al proponer estos lineamientos estratégicos se espera entregar una base estratégica sólida a la empresa CSTS que le permita crecer con cimientos fuertes, adaptarse a los cambios y crear su propio plan estratégico a cabalidad. A su vez, el lienzo CANVAS entrega una radiografía del estado actual de la empresa y ha permitido al dueño visualizar las mejoras necesarias para lograr su objetivo y la permanencia en el mercado.

Gracias al desarrollo de cada uno de los módulos del lienzo CANVAS y al diseño de negocio obtenido de éste, se pudo realizar una propuesta acorde y pertinente de los lineamientos estratégicos de la empresa CSTS.

La mayor limitación de este estudio es que la fuente de información con respecto a la empresa CSTS es una sola. Toda la información sobre la empresa se ha rescatado mediante múltiples entrevistas con el dueño de la empresa y no participaron los dos colaboradores que actualmente posee la empresa. Esto se debe a que los colaboradores no están al tanto de todo lo que CSTS realiza actualmente. Es por esto que la investigación es sesgada al exponer solamente la mirada del dueño.

Se ha acordado realizar estudios futuros a CSTS para efectuar un seguimiento a la propuesta entregada de lineamientos estratégicos y de soluciones. Se espera poder ver cómo se aplican los lineamientos y sugerencias propuestas y cómo se involucra a los colaboradores en el proceso. Con este seguimiento se espera poder apreciar los cambios que pueda sufrir el lienzo CANVAS de la empresa con el paso del tiempo y poder asistirle en la implementación de las sugerencias entregadas que el dueño estime conveniente ejecutar.

Este proceso de análisis fue significativo para el dueño de la empresa, quedando conforme con el lienzo CANVAS y la propuesta de lineamientos estratégicos y propuestas de mejora entregadas. Ahora siente que ya tiene las bases para seguir construyendo su emprendimiento con éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Bhide, A. (noviembre-diciembre de 1996). The Questions Every Entrepreneur Must Answer. *Harvard Business Review* , 1-12.
- Bungay, S. (enero-febrero de 2011). How to Make The Most of Your Company's Strategy. *Harvard Business Review* , 1-10.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (septiembre-octubre de 1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* , 1-14.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana de México.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* , 1-11.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Lafley, A., Martin, R. L., Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (Septiembre de 2012). Bringing Science to The Art of Strategy. *Harvard Business Review* , 1-12.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (julio- agosto de 2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review* , 1- 11.
- Martin, R. L. (enero-febrero de 2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review* , 1-8.
- Martinez, L. (2012). Cuaderno para el diseño del modelo de negocio. *Hoja de ruta para emprendedores* , 1-14.
- Minondo, Á. (2014). Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo Canvas. *UNED Tudela* , 1-16.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (Junio de 2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* , 1-13.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (Julio de 2003). What Really Works. *Harvard Business Review* , 1- 13.

Porter, M. E. (Enero de 2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 1-18.

Porter, M. E. (noviembre-diciembre de 1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review* .

