

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Civil Industrial



PLAN DE NEGOCIOS PARA HOSTINGNET

RUTH PILAR SÁNCHEZ PINO

Informe de Proyecto de Título para optar al título de

Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: Cristian Oliva San Martín

RESUMEN

En el presente estudio se entrega el Plan de Negocios 2015 para Hostingnet, empresa proveedora de servicios de hosting y cloud. Entre las propuestas se entregan estrategias de personas, servicios, distribución y promoción. Además, de un Plan Organizacional donde se entregan objetivos y estrategias en términos de planificación, organización, dirección y control. En el cierre, propuestas y estrategias financieras que permitan el crecimiento en números de la empresa. Con todo lo anterior, se pretende aumentar el desarrollo de la empresa y el aumento del porcentaje de participación del mercado.

ABSTRACT

In the present study the Business Plan 2015 to Hostingnet, provider of hosting and cloud delivered. Among the proposed strategies of persons, services, distribution and promotion delivered. Furthermore, an organizational plan where objectives and strategies are given in terms of planning, organization, management and control. In closing, financial proposals and strategies for growth in company numbers. With all this, it is to increase the development of the company and the percentage increase in the participation of the market.

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a Emerson y Adriana.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
Capítulo 1 PRESENTACIÓN DEL TEMA	1
1.1 Descripción del proyecto, problemática y justificación	4
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Metodología	5
1.3.1 Muestra.....	6
1.3.2 La Encuesta	6
1.3.3 Tamaño de la Muestra	6
1.3.4 Nivel de Confianza (t).....	7
1.3.5 Calculo de la muestra	7
Capítulo 2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	8
2.1 Plan de Negocios.....	9
2.2 Análisis PEST	9
2.3 Análisis Externo de 5 Fuerzas de Porter	9
2.4 Análisis Interno de la Cadena de Valor.....	10
2.5 Análisis F.O.D.A.....	10
2.6 Modelo de Negocios.....	10
Capítulo 3 ANTECEDENTES GENERALES Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA	13
3.1 Antecedentes Generales	14
3.2 Negocio de Hosting.....	15
3.3 Antecedentes de la Empresa.....	16
3.4 Análisis estratégico de la empresa.....	17
3.4.1 Análisis Externo	17

3.4.2 Análisis Interno	21
3.5 Análisis de la Industria del Hosting	23
3.6. Análisis de Porter	24
3.6.1 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	24
3.6.2. Amenaza de Servicios Sustitutos	25
3.6.3 Poder de los Clientes.....	26
3.6.4 Poder de Proveedores	26
3.6.5 Rivalidad de la Industria	26
3.7 Análisis FODA.....	27
3.7.1 Oportunidades	27
3.7.2 Amenazas	28
3.7.3 Fortalezas	28
3.7.4 Debilidades.....	28
3.8 Factores Críticos de Éxito	29
3.9 Competencias Centrales	30
3.10 Análisis de Mercado.....	30
3.10.1 Mercado Total	30
3.10.2 Mercado Potencial.....	33
3.10.3 Mercado Meta	34
3.11 Modelo de Negocio	34
Capítulo 4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	38
Capítulo 5 PLAN DE NEGOCIOS HOSTINGNET	57
5. PLAN DE NEGOCIOS.....	58
5. 1 Plan de Marketing	58
5.1.1 Estrategia de segmentación del Mercado Objetivo	58
5.1.2 Estrategia de Servicio.....	59
5.1.3 Estrategia de Precios	60
5.1.4 Estrategia de canales de distribución.....	61
5.1.5 Estrategia de Promoción.....	61
5.2 Plan Organizacional y Administrativo.....	63
5.2.1 Planificación.....	64
5.2.2 Organización	66

5.2.3 Dirección	68
5. 2.4 Control.....	76
5. 5 Plan Financiero.....	77
5. 5.1 Libro de Ventas	77
5.5.2 Inversiones	78
5.5.3 Gastos.....	79
5.5.4 Ingresos por Ventas.....	79
5.5.5. Costos Variables.....	79
5.5.6 Costos Fijos.....	80
5.5.7 Depreciación.....	80
V.5.8 Flujo de Caja	82
Capítulo 6 Conclusiones.....	84
REFERENCIAS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis de Porter	27
Tabla 3.2 Cantidad de empresas en Chile hasta el año 2014.....	33
Tabla 4.1 Tiempo de servicio.	39
Tabla 4.2 Grado de satisfacción.	40
Tabla 4.3 Servicio de hostingnet.	41
Tabla 4.4 Reutilización del servicio.	42
Tabla 4.5 Recomendación Hostingnet.....	43
Tabla 4.6 Recomendación Hostingnet a otras personas.	44
Tabla 4.7 Grado de importancia y satisfacción.	45
Tabla 4.8 Servicio de hosting y TI	49
Tabla 4.9 Necesidades de los clientes.	50
Tabla 4.10 Métodos de compra.	51
Tabla 4.11 Servicios competitivos.	52
Tabla 4.12 Personal de Hostingnet.....	53
Tabla 4.13 Servicio al cliente	54
Tabla 4.14 Fidelidad de los clientes.	55
Tabla 4.15 Problemas de uso de los servicios.	56
Tabla 5.1 Tabla demográfica de clientes.....	59
Tabla 5.2 Plan comunicacional clientes internos I.....	73
Tabla 5.3 Libro de ventas.....	77
Tabla 5.4 Inversiones.	78
Tabla 5.5 Gastos.....	79
Tabla 5.6 Ingresos por venta	79
Tabla 5.7 Costos variables.....	79
Tabla 5.8 Costos fijos.....	80
Tabla 5.9 Depreciación.....	80
Tabla 5.10 Flujo de caja.	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Cadena de valor de servicios	10
Figura 2.2	Esquema Modelo de Negocios	12
Figura 3.1	Ventas mensuales.....	17
Figura 3.2	Cantidad de dominios .cl registrados en Chile.....	32
Figura 3.3	Cantidad y proporción de Dominio .CL asignados a personas naturales y jurídicas.....	32
Figura 4.1	Tiempo de servicio	39
Figura 4.2	Grado de satisfacción.....	40
Figura 4.3	Servicio de Hostingnet.....	41
Figura 4.4	Reutilización del servicio.	42
Figura 4.5	Recomendación Hostingnet.	43
Figura 4.6	Recomendación Hostingnet a otras personas.....	44
Figura 4.7	Grado de importancia y satisfacción.....	47
Figura 4.8	Grado de satisfacción de los servicios	48
Figura 4.9	Servicio de hosting y TI.....	49
Figura 4.10	Necesidades de los clientes.....	50
Figura 4.11	Métodos de compra.....	51
Figura 4.12	Servicios competitivos.....	52
Figura 4.13	Personal de Hostingnet.	53
Figura 4.14	Servicio al cliente.	54
Figura 4.15	Fidelidad de los clientes.....	55
Figura 4.16	Problemas de uso de los servicios.....	56
Figura 5.1	Fase mecánica.....	64
Figura 5.2	Fase dinámica	64
Figura 5.3	Organización.....	67
Figura 5.4	Organización vertical.....	67
Figura 5.5	Plan motivacional	70
Figura 5.6	Plan motivacional II.....	71
Figura 5.7	Plan motivacional III.	72
Figura 5.8	Plan comunicacional clientes externos II.....	74
Figura 5.9	Plan comunicacional clientes y hosting.	75

Capítulo 1 PRESENTACIÓN DEL TEMA

INTRODUCCIÓN

El consumo de recursos tecnológicos en modo servicios, hoy es posible gracias al hosting o almacenaje web, negocio que ha provocado una verdadera revolución en la economía y en la forma de vender y comunicar.

Un hosting web es un servicio donde un cliente alquila un servidor conectado a un enlace dedicado, y en el se puede alojar todo tipo de ficheros a los que se puede acceder a través de Internet. Es decir, el hosting es similar a copiar estos ficheros en una carpeta local de un ordenador de escritorio, pero con la diferencia de que en este caso esa carpeta se encuentra en el servidor del proveedor, y su contenido, es por tanto, visible en Internet (siempre y cuando se permita que sea visible).

El uso más típico de un hosting es para guardar los archivos de un sitio web (que no es más que un conjunto de ficheros en formato HTML u otro lenguaje, algunas veces con bases de datos), pero también, se puede usar un hosting simplemente para permitir la descarga o sincronización de cualquier otro archivo (documentos PDF, ficheros MP3 de audio, vídeo, etc.).

Aparte de los servicios básicos de alojamiento de fichero, el hosting incluye otros servicios como:

- Un servidor de correo electrónico que permite tener cuentas de correo con un nombre de dominio.
- Alojamiento de aplicaciones web en distintos lenguajes de programación y bases de datos, para hospedar webs generalistas, blogs, tiendas online o foros de discusión, entre otros.
- Acceso vía FTP (Protocolo de transferencia de archivos) subir y descargar ficheros al hosting.
- Crear discos virtuales o almacenamiento en la nube, donde se accede de la misma forma como si se tuviera en un ordenador de escritorio.

Es a esta industria, y son estos algunos de los servicios que ofrece Hostingnet, empresa que para mejorar la oferta y la competencia requiere de un plan de negocios que este estudio busca desarrollar. Para ello, en el primer capítulo se entregan los planteamientos del problema, así como los objetivos generales y específicos. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico con datos y antecedentes de la industria. En el tercer capítulo, se muestran los antecedentes generales y el análisis de empresa, en términos de fuerzas, competencia, mercado, etc.

En el cuarto capítulo, se entregan los análisis de datos y los resultados de las encuestas que permitieron trazar las estrategias para el plan de negocios. Este último, se muestra en el quinto capítulo, aquí se entregan los planes organizaciones, administrativos y comunicacionales, entre otros. El sexto capítulo, cierra la investigación con las conclusiones y propuestas.

El mundo viene transitando de manera acelerada a través de la era digital, una transformación económica que muchos expertos la comparan con la Revolución Industrial, por su impacto en términos de la reconfiguración de los mercados de bienes y factores, y su consecuente efecto en las ganancias de productividad y bienestar. Esta transformación implicará la provisión de innovadores servicios, la aparición de nuevos actores, la reconfiguración de unos y la desaparición de otros.

Por lo anterior, es importante prepararse estratégicamente para enfrentar los nuevos desafíos en la industria.

1.1 Descripción del proyecto, problemática y justificación

El proyecto consiste en realizar un plan de negocios para una empresa de alojamiento web, que trabaja con servidores propios bajo la modalidad de housing o arriendo de espacio físico dentro de un centro de datos. El nombre de la empresa es Hostingnet, y su dominio para ventas a través de internet es Hostingnet.cl. La empresa trabaja bajo un espacio coworking, que básicamente es un local donde varios profesionales comparten las instalaciones y algunos servicios básicos. El fin es disminuir costos de arriendo, poder crear redes de contactos y enriquecerse con los conocimientos de otros profesionales, pues las temáticas de todos los participantes del coworking están relacionadas. Cada profesional tiene acceso a una oficina privada con mesa propia, con conexión a internet, impresoras red, sala de reuniones, y otros servicios compartidos. Cabe destacar que la empresa ya está en marcha desde el año 2008, y que este proyecto se irá implementando en paralelo a su desarrollo.

Luego, es necesario innovar y diferenciarse, sobre todo cuando actualmente la oferta del servicio está creciendo, y -día a día- la competencia se vuelve más intensa dado que ingresan nuevas empresas a la industria. Entonces, es necesario replantear el negocio, ver nuevas oportunidades, y mejorar la forma de como el servicio es llevado a cabo hasta el momento. Esto porque la empresa está atravesando por un periodo de cambios cuyo principal desafío es desafiar la presión de la industria y dar el salto entre micro a pequeña empresa.

Es por ello, que este proyecto realiza un plan de negocios que comienza con un completo estudio del entorno, a un nivel macro (entorno, político, económico, social y tecnológico) y a un nivel de la industrial. Este análisis es vital para entender las motivaciones, necesidades y dinámica de la industria de servicios de alojamiento web, pues permite identificar nuevas oportunidades el negocio. El análisis de estas variables externas junto a una mirada hacia el interior del negocio permite determinar cuáles serán los factores críticos de éxito y las ventajas competitivas que se buscarán explicar con el modelo de negocios.

Todas estas etapas previas, permiten concluir el trabajo con al menos los siguientes planes individuales. Plan de marketing, donde se define una estrategia de comercialización, además del marketing táctico, que incluye variables como precio, la forma en que será promocionado el negocio, entre otras. Plan de operaciones, que detallará el servicio ofrecido y los procesos que permitirán entregar el valor al consumidor. Plan de recursos humanos, que definirá el personal clave para el negocio, los sueldos y la asignación de tareas. Finalmente, se concluye con un plan financiero, que incorpora flujos de cajas anuales y mensuales, junto a indicadores de evaluación económica, como el valor del actual neto o la tasa interna de retorno financiero.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la empresa Hostingnet, que permita consolidarse en el mercado en un corto plazo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores críticos de éxito y sus ventajas competitivas para enfocar las acciones estratégicas que permitan a la empresa ser exitosa.
- Desarrollar una investigación para analizar el mercado donde se desenvuelve la empresa.
- Realizar una evaluación económica del proyecto.

1.3 Metodología

Para la recolección de información se optó por el método cuantitativo. Dicha metodología de investigación persigue la medición y la observación sistemática de los fenómenos sociales. El comportamiento social puede examinarse mediante el uso de una serie de técnicas y

herramientas metodológicas que tienen como objetivos medir o evaluar a una población o muestra determinada (Sampieri, 2008).

1.3.1 Muestra

Una vez definida la población a encuestar, se construyó la muestra, cuyos resultados serán generalizados al resto de la población (Sampieri, 2008).

El tipo de muestreo es aleatorio simple, pues todos los elementos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra (Sampieri, 2008). Es decir, el método utilizado se asemeja al de la lotería, en el que todos los adultos mayores que componen la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Fueron entrevistados 938 clientes de una cartera de clientes de 1500.

1.3.2 La Encuesta

Para Hernández Sampieri (Sampieri, 2008) es un instrumento de medición que permite generar o recoger información sobre aspectos relevante de la población a estudiar. Luego, debe incluir tres elementos relevantes como el conjunto de preguntas, las instrucciones para el encuestado y el encuestador.

En el caso del cuestionario de este estudio, incluye sólo preguntas cerradas que contienen alternativas de respuestas que excluye la opinión del entrevistado. Se decide hacer sólo preguntas cerradas para ahorrar tiempo al entreviste, y no tenga tiempo de interpretaciones.

1.3.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta se basa en una muestra aleatoria simple, porque todos componen la cartera actual de clientes de la empresa. Entonces, todos tienen la misma probabilidad de salir elegidos para contestar la encuesta. Esto porque todos responden al grupo objetivo al que se intenta evaluar. La muestra puede calcularse mediante la siguiente fórmula:

1.3.4 Nivel de Confianza (t)

- Con un nivel de confianza del 95% el coeficiente es 1.96

Proporción que cumplen una determinada característica (p)

Es aquel porcentaje de la población, que antes de realizar el estudio, se asume que cumple con la característica buscada, de no tener esta información, se utiliza $p = 0,5$ (50%)

Margen de error (m)

Va a depender de la precisión que se busca en el estudio, por lo general es del 5%, a mayor precisión, mayor el tamaño de la muestra.

1.3.5 Calculo de la muestra.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

Tamaño de la población	:	N	1500
Valor estandarizado	:	Z	1.96 para un nivel de confianza de 95%
Probabilidad de ocurrencia	:	P	0.5
Probabilidad no ocurrencia	:	Q	0.5
Error muestral	:	e	0.05
Tamaño de la muestra	:	n	938

Capítulo 2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2. MARCO CONCEPTUAL

El marco teórico desarrollado, considera los conceptos y herramientas que serán utilizados en todo este trabajo.

2.1 Plan de Negocios

Muestra un detalle de cómo el modelo de negocios se llevará a cabo de acuerdo a una estrategia de negocio y crecimiento en un determinado horizonte.

Para hacer un plan de negocios, es necesario conocer el entorno y la situación interna de la empresa, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Para dar un marco general a la industria se utilizará el análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.2 Análisis PEST

Es una herramienta que permite estudiar los aspectos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos relevantes para definir el contexto del negocio.

2.3 Análisis Externo de 5 Fuerzas de Porter

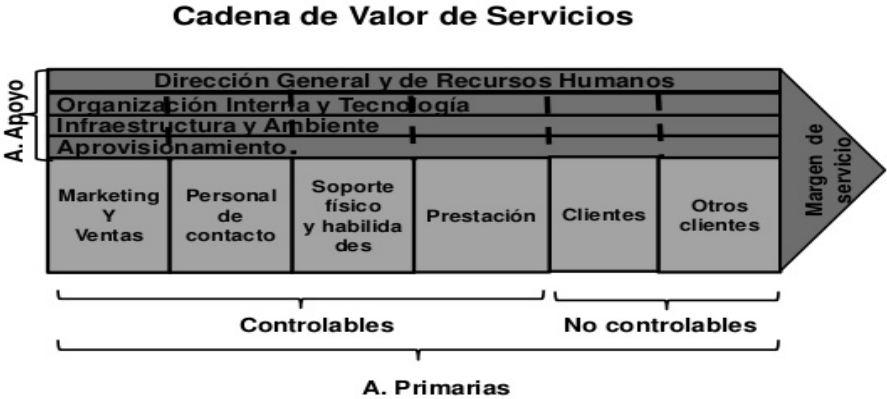
Este modelo permite analizar las expectativas de rentabilidad a largo plazo para una industria, analizando cinco fuerzas presentes en su entorno definidas por Michael Porter. Estas fuerzas son: amenaza de productos sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de mercado de los consumidores, poder de mercado de los proveedores e intensidad de rivalidad entre competidores. Finalmente, estas cinco fuerzas entregarán una mirada de qué tan atractiva es la industria.

A partir de ambos análisis, se determinarán los factores críticos del negocio, amenazas y oportunidades. Luego, para realizar un análisis organizacional, se utilizará el modelo de la cadena de valor adaptado para una empresa de servicios.

2.4 Análisis Interno de la Cadena de Valor

Es una metodología utilizada para diagnosticar la posición en la cual se encuentra un negocio frente a sus competidores. Ésta se realiza a través de un análisis de actividades primarias y secundarias de la empresa. A continuación se muestra una imagen de la cadena de valor adaptada para una empresa de servicios:

Figura 2.1 Cadena de valor de servicios



2.5 Análisis F.O.D.A.

Este análisis es generado como resultado de los análisis internos y externos anteriormente mencionados, en el cual se enmarcan las oportunidades y amenazas provenientes del medio externo, así como también las fortalezas y debilidades generadas del interior de la organización.

Finalmente, del análisis interno se determinan las competencias centrales con que se deberá hacer frente a los factores externos.

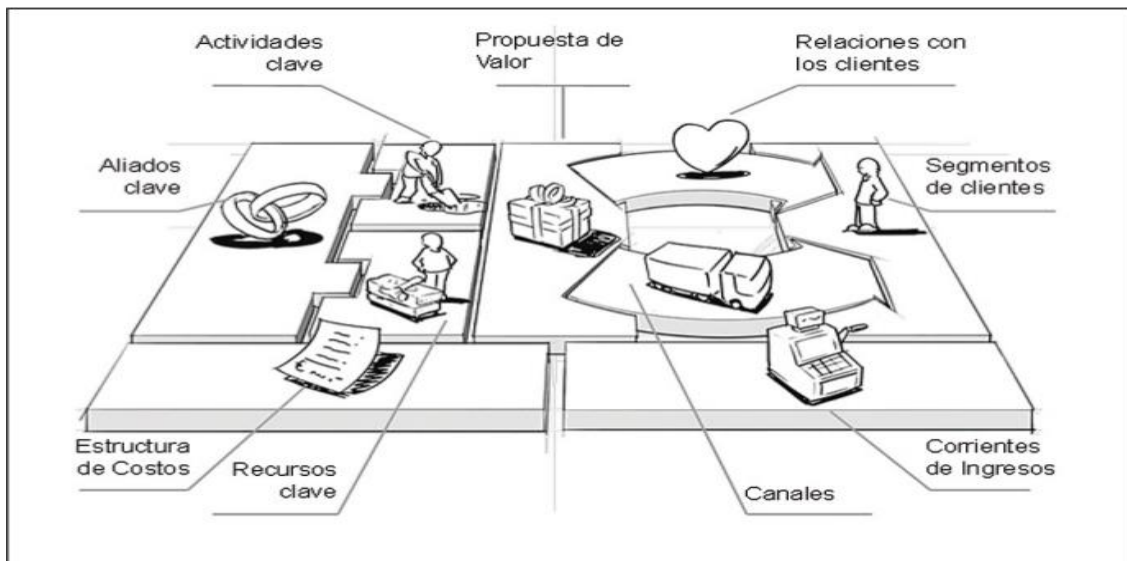
2.6 Modelo de Negocios

Es la parte central de la idea de negocios, y según la definición del libro Business Model Generation (Osterwalder, 2009) , el modelo se compone de nueve bloques que se relacionan entre si y definen el negocio. A continuación, se detallan brevemente:

- Segmentos de clientes: Es la definición de los segmentos de clientes a los que el negocio va a servir.
- Proposición de valor: define cómo se crea valor para cada uno de los segmentos de clientes, lo que se busca es resolver los problemas y satisfacer sus necesidades a través de estas proposiciones de valor.
- Canales: es la forma en que las propuestas de valor son entregadas al cliente.
- Relación con los clientes: es la interacción que la empresa tiene con los clientes, definida para cada segmento.
- Flujos de ingreso: Es el flujo de dinero que la empresa genera de cada segmento de clientes, resultado de entregar correctamente la propuesta de valor
- Recursos claves: Este bloque describe los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione, ya sean físicos, financieros, intelectuales o humanos. Estos pueden ser propios u obtenidos a través de alianzas clave.
- Actividades claves: Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para que su modelo funcione
- Alianzas clave: describe la red de proveedores y alianzas que hacer que el modelo funcione. Estas alianzas puede ser: alianzas estrategias entre competidores, la relación comprador-proveedor que asegure un servicio confiable.

- Estructura de costos: describe todos los costos incurridos en la operación del modelo de negocio.

Figura 2.2 Esquema Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder Business Model Generation (2009)

Finalmente, el trabajo concluye con los distintos planes que dan forma al plan de negocios para Hostingnet.

Plan de Marketing: Consiste en las acciones específicas para realizar con éxito la estrategia de marketing.

Plan de operaciones: el producto o servicio es definido de forma técnica, detallando todos los procesos y procedimiento para llevar a operar el negocio

Plan de recursos humanos: incluye la estructura organizacional, funciones y perfiles para llevarlas a cabo, descripción del personal que trabajará en el proyecto y las remuneraciones.

Plan financiero: se realiza un flujo de caja que permite determinar la factibilidad económica del negocio a través del análisis de diversos evaluadores económicos como el VAN y la TIR.

Capítulo 3 ANTECEDENTES GENERALES Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1 Antecedentes Generales

El alojamiento web o hosting, es el servicio que permite almacenar ficheros, imágenes o contenidos similares, para ser vistos en cualquier parte del mundo a través de internet. Más específicamente, es el espacio en disco que ocupan todo tipo de ficheros, correos electrónicos, páginas web en sus diferentes lenguajes, sistemas de información, y otros relacionados, en un servidor preparado para almacenar, transmitir y traducir en algunos casos, toda la información contenida en su disco.

Un servidor está conectado a un enlace dedicado que transmite datos a través de fibra óptica, y en el servicio más básico entregado, es compartido entre todos los usuarios que accedan a él. El uso de este servicio permite a las empresas tener presencia en internet, y en muchos casos, dependiendo del tipo de hosting, les permite externalizar sus departamentos de informática, disminuyendo considerablemente sus costos de enlace dedicado, de personal especializado en el área y equipos informáticos. Además, la empresa especializada nos sólo entrega el soporte, sino que también toda una red de informática e infraestructura que permite asesorar al cliente.

El servicio de hosting es misión crítica, es decir, su falla o caída tiene un impacto significativo en el funcionamiento de una empresa, toda la información contenida dentro del servidor, sistemas de información, correos electrónicos, archivos y páginas web, son elementos claves para su gestión, marketing, ventas, o cualquiera sea el motivo. Es por esta razón, que cada año el servicio evoluciona tanto en software como hardware, y hoy en día es posible encontrar servicios más estables y eficientes, basados en nuevos sistemas operativos como Cloudlinux, que han permitido entregar más seguridad y estabilidad a los usuarios, así como también, servidores más robustos, con mayores capacidades, preparados para recibir grandes cargas.

En conclusión, el hosting es un servicio que ha ido evolucionado en cuanto a tecnología a través de los años, y ha sostenido un crecimiento en su demanda por empresas y personas. Esto último, ha atraído a nuevos empresarios a sumarse al negocio, y a usuarios que exigen mejores ofertas y calidad de servicio.

3.2 Negocio de Hosting

El negocio consiste en el arriendo de espacio en disco, memoria y procesador, dentro de un servidor que está conectado a un enlace dedicado en el interior de un centro de datos, aquí la calidad del hardware, estabilidad y atención al cliente son claves. En la actualidad, la industria ha presentado un crecimiento a nivel mundial por la masificación.

Según, www.bbvaresearch.com (Cuesta, 2014) el mercado mundial está dominado por unas pocas empresas tecnológicas provenientes en su mayoría de los Estados Unidos. Éstas se caracterizan por operar globalmente suministrando un servicio idéntico a todos sus clientes, independientemente de si se trata de un usuario final o una organización pública o privada. Generalmente, son propietarios de grandes centros de procesos de datos donde se alberga la infraestructura tecnológica que finalmente presta el servicio. Por esta razón, la adquisición de grandes volúmenes de equipamiento necesarios para suministrar sus servicios, les permite beneficiarse de grandes economías de escala.

La plataforma de internet es el medio que más prefieren los usuarios para contratar este tipo de servicio, sin embargo, en Chile el comercio electrónico aún está subdesarrollado en comparación a países como Reino Unido, Alemania, y Estados Unidos (Ecommerceday, 2013), quienes han conseguido consolidar esta plataforma.

Hace algunos años atrás, las empresas chilenas venían forma pasiva esperando que el cliente se acercara a contratar el servicio, actualmente, debido globalización de las actividades económicas y la conectividad en las telecomunicaciones a nivel mundial, la competencia entre empresas nacionales e internacionales ha crecido fuertemente.

Con la llegada de algunas empresas extranjeras, sumado al atractivo del negocio, la competencia se ha hecho más intensa, el posicionamiento web orgánico en Google y campañas Adwords (Google Adwords), se han vuelto indispensables para la venta del servicio.

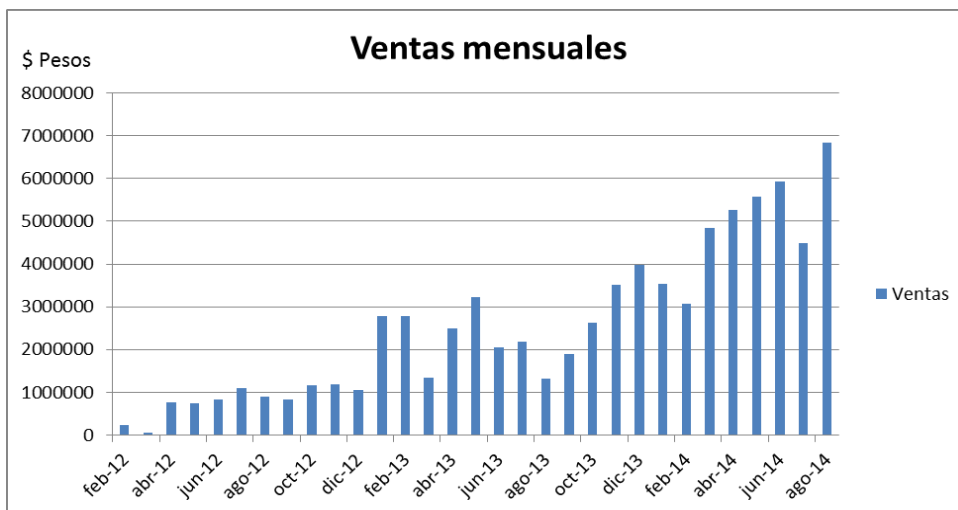
En conclusión, internet es un gran aliado para este tipo de negocio, pero los costos en esta plataforma de publicidad (Google Adwords) se han ido incrementando en demasía por la alta competencia de mercado nacional e internacional, lo mismo sucede con el posicionamiento orgánico, donde se ha convertido a la palabra “hosting” en una de las más complejas de posicionar en los primeros lugares de Google en el mundo. Finalmente, el negocio está condicionado por la calidad del hardware y software, y por su visibilidad en los principales buscadores de internet.

3.3 Antecedentes de la Empresa

El negocio de la empresa Hostingnet consiste en arrendar mensual, semestral, anualmente, o por más, un espacio dentro de un disco físico en un servidor, donde los usuarios pueden alojar archivos de páginas web o sistemas para ser visualizados desde internet.

La empresa comenzó a operar el año 2008 en Concepción entregando servicios de hosting compartido, es decir, todos los clientes del servicio de hosting compartían los recursos de un mismo servidor para tener visibles sus páginas web o sistemas. Posteriormente, se adquirió un segundo servidor donde se comenzó a entregar un servicio más avanzado, específicamente de servidores virtuales privados, donde el cliente tiene acceso a su administración de acuerdo a sus requerimientos, es decir, puede instalar . Desde esa fecha, Hostingnet mantiene un crecimiento sostenido, duplicando el monto de sus ventas año a año. A continuación, se presenta un gráfico con las ventas desde el año 2012, pues no se cuenta con registros desde su creación.

Figura 3.1 Ventas mensuales



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes de Hostingnet son pequeñas, medianas empresas, y nuevos emprendedores. Según datos de la empresa Hostingnet, la mayor concentración de los usuarios del sitio web hostingnet.cl se encuentra en Santiago, con un 64.16%. Luego, un 99% de las ventas de la empresa son por la página web, por tanto, se destaca la importancia de la plataforma para el negocio. En cuanto a la tendencia de tiempo de permanencia en el sitio web, es de 10 segundos por usuario. En conclusión, los números según análisis y balance de la empresa al 2014 son positivos y en crecimiento.

3.4 Análisis estratégico de la empresa

3.4.1 Análisis Externo

El análisis externo estudia los factores que no se pueden controlar por la empresa. Bajo ese concepto, el análisis comienza con una descripción del macroentorno, para luego profundizar en la industria.

3.4.1.1 Entorno Político

Desde 2014, Chile es el primer país en Latinoamérica que permite al Estado contratar almacenamiento en la nube y servicios de centro de datos (Chilecompra). En su convenio marco Servicios de Data Center y Asociados, se contabilizaron 42 proveedores adjudicados en su primera etapa, diferenciados en dos categorías, la primera es de servicios de Data Center y Complementarios, y el segundo de Software como servicio (SaaS), plataforma como servicio (PaaS) e infraestructura como servicio (IaaS). Esto potencia y promueve a todas las empresas del sector de las diferentes categorías anteriormente mencionadas (Mercado Público, s.f.). Por otro lado, para los servicios de Data Center en General, que trabajan con información, bases de datos y otros tipos, existen leyes que regulan su protección que se mencionan a continuación.

Ley N° 19.628, Sobre Protección de la Vida Privada o Protección de Datos de Carácter Personal, que básicamente consiste en regular el tratamiento que los organismos públicos y particulares efectúan con los datos de carácter personal que se encuentren almacenados en registros o bases de datos de carácter automatizado o no. Esta ley, otorga el derecho al usuario de exigir la eliminación de sus datos personales inclusive cuando los haya proporcionado voluntariamente.

Ley N° 17.336, Sobre Propiedad Intelectual, protege los derechos intelectuales hasta 70 años después del fallecimiento del autor. Ya sean de autores para obras literarias, artísticas, y científicas, cualquiera sea su forma de expresión.

Ley N° 19.223, Relativa a Delitos Informáticos, penaliza al que destruya, inutilice o altere un sistema de tratamiento de información incluyendo sus datos, y/o difunda los contenidos de dicho sistema.

3.4.1.2 Entorno Económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó que el crecimiento de la economía chilena de un 2.3% (LaTercera, 2015) . Sería interesante analizar el impacto de negocio en tiempos

de recesión económica, pero no se cuenta con datos estadísticos de éste negocio específico en Chile.

Cisco indica que el 2015 el tráfico global de datos alcanzará 4,8 Zetabytes al año (4 veces más que hoy). Mientras que el tráfico en Cloud alcanzará 1,6 Zetabytes por año (12 veces el tamaño actual), y está creciendo 2 veces más rápido que el tráfico global de Data Center. Para 2014, más del 50% de la carga de trabajo a nivel mundial estará alojada en la nube, mientras que para 2015, el 57% del trabajo en el ámbito de negocios se resolverá en la dimensión virtual (Cloudempresarial, 2012) .

En países más desarrollados como España, existen estudios realizados por empresas como IBM, T-Systems o Claranet, que constatan el crecimiento experimentado por el sector de los servicios de Data Center. El año 2013 el sector alcanzó un valor de 550 millones de euros, un 5,8% más que el año previo, y prevé que aumente en 2014 y 2015, en particular el Cloud Computing. El estudio español afirma que el hosting continuará incrementando su penetración, apoyado en las ventajas que ofrece en cuanto a flexibilidad y reducción de costes (Claranet, s.f.).

Finalmente, se puede concluir que el mercado del hosting, en especial de los servicios cloud computing, irán en aumento, y que la contratación de servicios de hosting aumenta incluso en tiempos de recesión económica. Esto se explica porque las empresas al externalizar sus departamentos de informática disminuyen costos de contratación de personal e infraestructura.

3.4.1.3 Entorno Social

La tecnología de la información e Internet en particular, transformó el entorno social y laboral. Hoy el teletrabajo y las oficinas móviles son tendencias cada vez más arraigadas en las empresas, que no solo ven aumentan los niveles de productividad, sino que contribuyen a mejorar la vida personal y laboral de sus empleados.

De acuerdo con un estudio de la firma de software y comunicación, Unify, la tecnología impacta el ámbito personal de los trabajadores, mejora su calidad de vida, balancea el tiempo libre y familiar, reduce costos y transforma el tiempo de traslado en tiempo productivo (Informador, 2015).

Es decir, frente a un escenario cada vez más digital, las empresas se están viendo obligadas a implementar nuevas formas de trabajar que les permitan a los empleados estar conectados todo el tiempo desde cualquier lugar, y de este modo, contribuir en su productividad. Para el Informador, la “Movilidad, Data, Cloud, y social, son las tendencias que impulsan una nueva aplicación en el uso de las tecnología empresariales, que están modificando la modalidad de trabajo y las costumbres de la sociedad” (Informador, 2015).

3.4.1.4 Entorno Tecnológico

Para la revista Trendtic.cl si bien la nube no es una novedad y se lleva hablando de “cloud” desde hace mucho, cabe destacar que en los últimos dos años se está dando una evolución hacia la adopción de la nube. “Muchas empresas empezaran a aceptar la nube como un medio para incrementar la agilidad del negocio, al tiempo, que permite reducir costos y el nivel de complejidad. Sin embargo, asegura la publicación digital, que aún existe la preocupación sobre la seguridad, disponibilidad de las aplicaciones, y los datos”, afirma Trendtic (Trendtic, 2015).

Para el año 2015, se prevé que surgirán nuevas soluciones de disponibilidad y de recuperación de datos, en caso de desastres, los datos se transmitirán de manera fiable a los proveedores de hosting para conseguir una recuperación rápida y eficaz. Incluso, afirma que Oracle, EMC, NetApp y otras compañías, estiman que la nube híbrida será la más adoptada y que la mayoría de las empresas optarán por trabajar con varios proveedores cloud.

En conclusión, la virtualización logró que el servicio de hosting sea más estable, abriendo nuevas oportunidades de negocio para nuevos productos y servicios más estandarizados.

3.4.2 Análisis Interno

3.4.2.1 Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas

Es un área crucial para este negocio. Todas las actividades para darse a conocer y captar clientes tienen relación con ésta área. Para la empresa es fundamental llegar a sus potenciales clientes a través de herramientas como Google Adwords y posicionamiento web orgánico. Además, se contempla rediseñar la página web de la empresa aplicando conceptos de usabilidad y accesibilidad web. La función de ventas será entregar información técnica sobre el servicio, con el objetivo de dar a conocer todos los beneficios y entregar confianza al cliente. Cabe destacar, que es un servicio de arriendo y las renovaciones de servicios se deben tratar con buenas propuestas comerciales.

Personal de contacto

Es el elemento más importante a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se entrega. En este eslabón estará el soporte técnico de la empresa, encargado de asesorar y ayudar a utilizar el servicio de forma más simple posible. Para esto se contempla asistencia en línea, un centro de llamados, un sector de preguntas frecuentes dentro de la página y una sección de video tutoriales.

Soporte Físico

El soporte físico para este servicio vendría a hacer el panel de control del hosting, con el que las personas pueden administrar y ejecutar las funcionalidades del servicio. Es la interfaz gráfica la que permitiría usar el servicio para crear correos electrónicos, crear una página web, administrar las bases de datos, instalar sistemas, entre otras opciones más avanzadas, dependiendo del tipo de servicio que sea contratado.

Prestación

El servicio consiste en proveer almacenamiento de archivos, especialmente para páginas web y otras características más avanzadas con configuraciones específicas. Tiene diversos usos, y todo depende de lo que el usuario requiera. El servicio es totalmente escalable, es decir, a medida que los clientes necesitan más recursos del servidor, se puede ir ampliando gracias a la tecnología de la virtualización.

3.4.2.2 Eslabones Primarios no Controlables

Clientes

Los clientes son pequeñas y medianas empresas de todas las áreas económicas, además de usuarios naturales que utilicen un dominio de Internet, ya sea para página web, sistemas de comercio electrónico, sistemas de información, o solo para almacenamiento, todo ellos se transforman en potenciales clientes del negocio.

3.4.2.3 Eslabones de Apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos

Éste eslabón será el encargado de reflejar la misión y visión de la empresa, lo cual será abordado con más detalle en la sección de estrategia. También será encargado de contratar a los mejores empleados para lograr una ventaja competitiva, y debe estar orientada y enfocada a la comprensión del cliente.

Organización y tecnología

Actualmente la empresa trabaja con tres personas que pueden sostener el negocio en su área técnica por lo menos durante los próximos 2 años. Básicamente consta de una persona administrativa, un técnico informático, y un administrador de servidores.

Infraestructura y ambiente

La empresa cuenta con una oficina comercial bajo la modalidad coworking, que se encuentra equipada con computadores e internet de gran velocidad para lograr un entorno de trabajo eficiente. En cuando al ambiente, se considera a la página web el lugar donde el cliente entra en contacto con el servicio, y esa es su primera impresión de la empresa. Actualmente las ventas son en su totalidad desde la página web, y su oficina solo es con fines de trabajo.

Abastecimiento

Este eslabón incluye la adquisición de insumos, materiales y soportes físicos como servicios de capacitación. Los insumos físicos de la empresa son los componentes de los servidores, los cuales son armados por la empresa a través de la compra individual de piezas. En cuando a capacitaciones, se consideran especializaciones en el área de telecomunicaciones y redes, y también participar activamente en seminarios relacionados con el comercio en línea.

Margen del servicio

Tiene relación con lo que el cliente percibe, vive y experimenta con el servicio que se entrega por la empresa.

3.5 Análisis de la Industria del Hosting

Los servicios de hosting en Chile han presentado unas cifras muy buenas en lo que se refiere a volumen de ventas de planes de hosting compartido, penetración de servicio, e incremento en la base de clientes. Ahora, el hecho de que el volumen de ventas se haya incrementado solo puede significar buenas nuevas para los proveedores locales de hosting. Para Rackeo.cl la razón es fácil de interpretar: desde hace 5 años son los proveedores locales en servicios de hosting los que han aumentado sus operaciones, dejando cada vez menos espacio para los competidores extranjeros. “Es así como cualquier incremento en las ventas de planes de hosting beneficiarán en su gran mayoría a las empresas establecidas en suelo austral. Es un buen indicador, ya que la apuesta por abrir empresas de hosting fue una apuesta realmente arriesgada, ya que los competidores extranjeros tienen mucha más experiencia y capacidad

financiera como para soportar competidores durante largos periodos de tiempo”, informó Rackeo.cl, (Google Adwords, 2014).

Para el año 2014, las empresas dedicadas a proporcionar servicios de hosting esperaban aumentar aún más su volumen de negocios gracias al nivel de penetración de internet en el país, uno de los más altos en toda América Latina. Para nadie es un secreto que Chile es uno de los líderes tecnológicos de la región, y esto naturalmente incluye contar con una industria de telecomunicaciones y redes sólida, lista a satisfacer una demanda cada vez más creciente.

Luego, las nuevas empresas de hosting que ya se afianzaran en el mercado local, ahora deben enfocarse capturar nuevos clientes. Estos nuevos suscriptores de servicios de almacenamiento web serán usuarios domésticos, personas que desean crear su propia página en internet y poder iniciar la aventura de tener presencia en la red. Para Rackeo las perspectivas de crecimiento dentro de este segmento son sencillamente enormes, más que nada porque la industria del hosting ha estado enfocada en los clientes empresariales. Pues bien, los clientes domésticos superan en una relación de casi 10:1 a los clientes empresariales, representando un aumento de ventas de planes de hosting enorme, algo nunca antes visto en la industria nacional (Google Adwords, 2014).

3.6. Análisis de Porter

3.6.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

Si una empresa quisiera entregar un servicio similar, la principal barrera de entrada con las que se encontraría sería crear confianza en los clientes, ya que al ser un servicio intangible, que principalmente se vende por internet, genera mayor desconfianza en los usuarios.

Además, se necesitan conocimientos técnicos en administración de servidores de hosting en diferentes plataformas, Linux, Windows, y experiencia en el área para solucionar rápidamente problemas. El posicionamiento de la página web en Google es esencial para este negocio, la cual puede tomar meses, incluso años para lograr posicionar la palabra hosting y sus derivados.

La inversión monetaria es media y los mayores costos se pueden encontrar en la inversión inicial del equipo, publicidad y mano de obra del administrador del sistema. Todo esto considerando que una empresa puede comenzar bajo la modalidad housing sin un centro de datos propio. En conclusión, la fuerza de ésta amenaza es media por los antes factores mencionados.

3.6.2. Amenaza de Servicios Sustitutos

Una amenaza de sustituto es el servicio gratuito de baja disponibilidad, con muy poca seguridad a los consumidores, ya que las empresas de servicios de hosting gratuitos tienden a desaparecer por su baja rentabilidad, y con ellas se va toda la información alojada.

Las empresas de servicios de hosting internacionales, también son servicios sustitutos, los que ingresan cada vez con más fuerza al mercado nacional. Son empresas con alta calidad en hardware y enlaces dedicados. Sin embargo, la mayoría de éstas sólo entregan soporte técnico en inglés y, como el servicio pos venta es importante en este negocio, la participación de éstas empresas disminuye. Luego, como el servicio es de misión crítica, los horarios de atención al cliente marcan la diferencia al adquirirlo. En conclusión, la fuerza de ésta amenaza es media, pues como se mencionaba, la amenaza de los servicios gratis es débil, pero los servicios internacionales han tomado gran importancia en estos últimos años por su mayor eficiencia y experiencia.

3.6.3 Poder de los Clientes

Los principales clientes del servicio son pequeñas y medianas empresas, diseñadores freelance y empresas dedicadas a desarrollar sitios web. Cada uno de estos segmentos tiene sus propios requerimientos, los que van desde servicios básicos hasta servicios medio-avanzados.

Luego, Chile es un país con un alto nivel de conectividad, por lo que Internet es un medio altamente accesible. Entonces, al abarcar un gran mercado se reduce el poder negociador de los clientes. Finalmente, dado el amplio mercado la fuerza del poder de negociación de los clientes es baja.

3.6.4 Poder de Proveedores

No hay empresas dominantes, por lo que no hay alguna que fije un precio de mercado. La variación de precios es alta, es decir, es posible encontrar en el mercado el mismo servicio, con las mismas características, por un precio de venta completamente distinto. Hay muchos proveedores, pero también muchos compradores. Por esto, el poder de los proveedores es medio.

3.6.5 Rivalidad de la Industria

Existen muchas empresas proveedoras de servicios de hosting. Al ser un servicio que se busca principalmente por Internet, la competencia por aparecer dentro de los primeros lugares en los buscadores Google y Bing es muy alta. Esto queda demostrado en los costos de la publicidad Google Adwords, porque recibir un clic en la primera página puede costar hasta seiscientos pesos chilenos. Debido a que es un negocio atractivo, las empresas del rubro ofrecen al cliente servicios gratuitos y buenas ofertas para cambiarse de servicio de hosting.

En cuanto a la rivalidad con empresas internacionales existe una fuerte competencia, porque los actores son empresas consolidadas con centros de datos de gran tecnología y capacidad de inversión. Por lo tanto, la fuerza de la rivalidad de la industria es media-alta.

Tabla 3.1 Análisis de Porter

Fuerza	Magnitud
Amenaza de nuevos entrantes	Media
Amenaza de productos sustitutos	Media
Poder de negociación de los clientes	Baja
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Rivalidad de la industria	Media-Alta

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y en relación a la tabla el atractivo de la industria puede ser calificado como medio.

3.7 Análisis FODA

Del estudio de medio externo se infieren las oportunidades y amenazas.

3.7.1 Oportunidades

Crecimiento: La cantidad de empresas y personas que se suman a Internet a través de una página web va en aumento, la cantidad de dominios en NIC Chile aumenta cada día (Nic Chile, s.f.), y son más las empresas que buscan externalizar sus departamentos de informática para disminuir costos.

Respaldo político: El gobierno de Chile es el primer país en Latinoamérica en utilizar servicios de Centros de Datos (Chilecompra, s.f.), y para potenciarlos está en constante desarrollo de nuevos espacios para licitaciones en su convenio marco.

Conectividad: Actualmente Chile es un país con buena conectividad y gran parte del país tiene acceso a un computador con internet (Trendtic, 2015).

3.7.2 Amenazas

Barreras de entrada: existen bajas barreras de entrada a la industria, porque los costos para abrir un negocio de estas características no son elevados, y porque las barreras de salida también son bajas. Entonces, puede aumentar vertiginosamente la competencia.

3.7.3 Fortalezas

Bajos costos: actualmente la empresa no tiene grandes costos por los convenios con el centro de datos donde aloja sus servidores, tampoco necesita de grandes oficinas comerciales pues las ventas se generan en su totalidad por la página web y por su centro de llamados.

Experiencia: se cuenta con experiencia profesional y laboral para el óptimo desempeño en la industria, esto sumado al conocimiento del mercado y administración de servidores.

Cartera de clientes: la empresa ya cuenta con una cartera de clientes consolidada, la que está compuesta en su mayoría por clientes fidelizados, quienes renuevan sus contratos año a año.

3.7.4 Debilidades

Ingresos vulnerables a disponibilidad: los ingresos por venta de la empresa se verían afectados en caso de que el sistema sea vulnerado. Esto porque la firma no cuenta con la disponibilidad requerida por el usuario para solucionar a la brevedad el problema. A esto le debemos sumar, que la empresa y su personal no cuenta con los conocimientos acabados en materias como tecnologías de la información y configuraciones de equipos.

Medios de pago: debido a que la mayoría de los pagos se realiza a través de plataformas web como Transbank S.A, siempre la empresa está sujeta al correcto funcionamiento de la plataforma. De no ser así, la compañía se vería gravemente perjudicada.

Tangibilidad: el hosting es un servicio, por ende, no tiene tangibilidad. Entonces, como los clientes no pueden ver el servicio, la venta se ve retrasada en tiempo porque se cae en el juego de la incertidumbre.

Infraestructura: la empresa depende de un centro de datos para la conectividad de sus servidores, entonces, ante cualquier evento fortuito éste se podría ver afectado sin previo aviso.

Recursos Humanos: no se cuenta con un equipo multidisciplinario en las áreas que son necesarias para la empresa. Solo se cuenta con personal que tenga conocimiento en las áreas de informática, telecomunicaciones, y gestión. Sin embargo, queda un gran vacío en el área comercial y relación con los clientes.

3.8 Factores Críticos de Éxito

Darse a conocer: aparecer en el buscador es clave para darse a conocer por los usuarios. Por ello, se debe iniciar una campaña de posicionamiento orgánico al corto y al largo plazo en Google Adwords.

Mantener la cartera de clientes: dado que el servicio es un arriendo, se debe contar con un área comercial, preocupada por mantener el interés del cliente para la renovación de su contrato.

Tener un servicio estable: es necesario contar con un monitoreo de los servidores las veinticuatro horas del día, porque el servicio debe estar disponible a toda hora. El tiempo fuera de línea puede ser fatal para la empresa durante el día, porque el cliente puede optar por otro proveedor.

Mantener un servicio pos venta continuo: el soporte técnico pos venta es fundamental para que los usuarios puedan hacer un correcto y rápido uso del servicio, esto con el fin de generar la satisfacción de su plan contratado. Además, la gran mayoría de los usuarios solo cuenta con conocimientos técnicos básicos, entonces, es necesario asesorarlos permanentemente.

Generar confianza: Internet está lleno páginas web fraudulentas y empresas que no son reales. Por esta razón, las personas buscan servicios recomendados. Un sitio web debe tener un centro de llamados para aumentar la confianza del cliente, un certificado de seguridad <https://>, y contar con políticas de respaldos periódicos de sus datos.

Del análisis interno se desprenden las competencias centrales que la empresa debe desarrollar.

3.9 Competencias Centrales

Publicidad: es una actividad clave en la que se deben destacar los siguientes atributos del servicio y la empresa.

- Expertos en servicios de hosting
- Rapidez
- Asesoría personalizada

3.10 Análisis de Mercado

3.10.1 Mercado Total

El mercado total de posibles clientes abarca a todas las personas y empresas que al menos utilicen un dominio de internet. Estos se pueden agrupar en diferentes categorías:

Grandes Empresas: incluye grandes empresas de todos los rubros. Por lo general, las grandes empresas solicitan grandes requerimientos, servidores dedicados de gran capacidad, velocidad y configuraciones específicas avanzadas y respaldos de información.

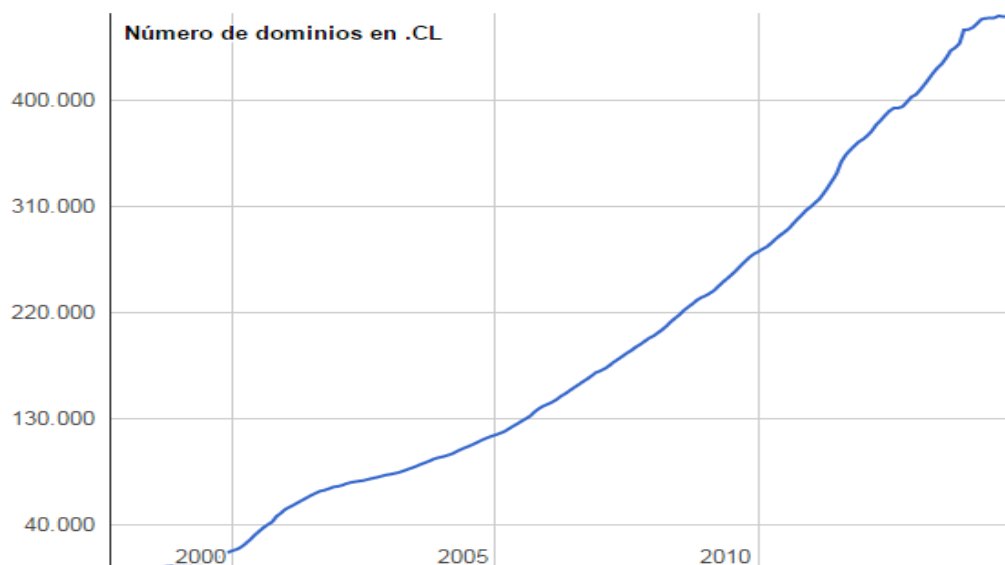
Micro, Pequeñas y medias empresas: abarca empresas de todas las áreas. Este segmento busca soluciones más básicas, crear páginas web en línea, servicios de correos, es decir, necesita menos recursos en cuanto a hardware, hosting tradicional o servidores virtuales.

Web Masters: son los encargados de desarrollar y modificar páginas web. Son asesores y, por lo general, cuentan con una cartera de clientes. Ellos son un nexo entre la empresa de hosting y las empresas que realizarán el contrato. Este segmento tiene un conocimiento técnico avanzado.

Empresas de publicidad y diseño: al igual que los web masters tienen una gran cartera de clientes y son un nexo entre la empresa de hosting y las empresas que realizarán el contrato. Cuentan también con un conocimiento técnico avanzado.

A continuación se presenta la evolución de la cantidad de dominios registrados en Chile en nic.cl, registrador oficial de dominios .cl

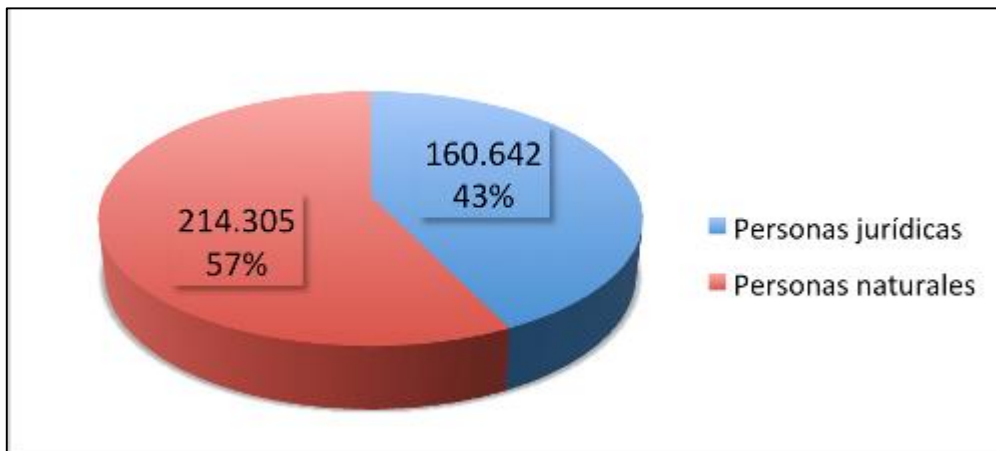
Figura 3.2 Cantidad de dominios .cl registrados en Chile



Fuente: nic.cl

La cantidad de dominios .cl registrados hasta noviembre del 2014 es de 473.820 subscriptores, mostrando un crecimiento en 2.280 unidades con respecto al mes anterior. El número de dominios .com y otros dominios genéricos hasta el año 2012 alcanzan un total de 24.108 unidades, un porcentaje menor en comparación a los dominios .cl registrados en Chile.

Figura 3.3 Cantidad y proporción de Dominio .CL asignados a personas naturales y jurídicas.



Fuente: nic.cl

Hasta el año 2013, 214.305 dominios .cl tienen como titulares a personas naturales, las que corresponde a un 57% del total.

Tabla 3.2 Cantidad de empresas en Chile hasta el año 2014.

Tamaño	Cantidad
Microempresas	647.766
Pequeñas y medianas empresas	206.773
Grandes empresas	13.324
Sin Ventas	146.619
Total	101.4482

Fuente: sii.cl (Internos, s.f.).

Como se puede observar, la cantidad de empresas constituidas en Chile es notablemente inferior a la cantidad de dominios registrados. Es decir, existen miles de empresas que no tienen una página web o simplemente mantienen sus sistemas dentro de sus dependencias. Además, se debe considerar que algunas empresas registran más de un dominio para sus diferentes áreas.

3.10.2 Mercado Potencial

El mercado potencial es muy amplio, porque abarca empresas de todas las áreas que utilicen servicios en línea. Sin embargo, éste se limita al conocimiento por parte de las personas que trabajan en Hostingnet y su infraestructura. El servicio está condicionado a entregar soluciones básicas y no para grandes empresas, esto debido a sus grandes requerimientos. Por lo tanto, el mercado potencial queda definido por todas las pequeñas y medianas empresas que cuenten o no con un dominio de internet, web masters y empresas de publicidad y diseño mencionadas en el mercado potencial. En conclusión, de los datos obtenidos anteriormente existen actualmente 854.539 (Internos, s.f.) potenciales clientes para el negocio, en aumento.

3.10.3 Mercado Meta

El mercado meta se determina a partir del mercado potencial. En este caso, los clientes a los que apunta Hostingnet son a micro, pequeñas y medianas empresas, web masters, empresas de publicidad y de diseño gráfico. Luego, el segmento de las grandes empresas demanda demasiados requerimientos técnicos, y por el momento Hostingnet no cuenta con la infraestructura para satisfacer sus necesidades. Cabe destacar, que se considera cliente potencial aquellos usuarios que tengan o no un dominio de internet, pues todas las personas jurídicas y naturales, son potenciales clientes para comenzar a vender sus productos/servicios o tener presencia en internet. Por lo tanto, el mercado meta corresponde a las 854.539 unidades del mercado potencial, en aumento.

3.11 Modelo de Negocio

Nombre de la Empresa:	HOSTINGNET
Representante	RUTH PILAR SÁNCHEZ PINO
Giro	SERVICIOS INTEGRALES DE INFORMÁTICA Y PUBLICIDAD
Fecha	DICIEMBRE 2014

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Web masters • Agencia de Publicidad • Agencia de Diseño Gráfico • Blogs y prensa especializada que muestren la confianza del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta diaria telemarketing y marketing directo • Supervisión de servidores • Renovación de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte Técnico especializado • Confiabilidad • Tecnología de punta • Herramientas que solucionen problemas • Respaldos de datos • Atención al cliente 24/7 	<p>La relación es directa fundada en la confianza. Es el telemarketing y el marketing directo los contactos entre cliente y empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas empresas • Medianas empresas • Intermediarios (agencias de publicidad y diseño y web masters) • Personas naturales
	Recursos Claves		Canales	
	<p>Internet con 100% de seguridad para evitar caídas (redundancia de enlaces).</p> <p>Servidores de última tecnología que aseguren la propuesta de valor.</p> <p>Herramientas de monitoreo adecuadas.</p>		<p>Es internet el principal medio de entrega de los servicios de hosting, así como, es la principal forma de contacto entre el cliente y la empresa prestadora del servicio.</p>	

Estructura de Costos	<p style="text-align: center;">Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios de hosting, virtualización de servidores, armado y configuración de servidores, registro de dominios. (ingresos por venta) • Venta de servicios asociados como configuración e instalación de sistemas, desarrollo de aplicaciones, asesorías.(otros ingresos)
<p>Resultado: El servicio de venta de hosting y otros relacionados, dependen en un 100% del uso de tecnología de última generación y personal técnico, que permitan cumplir con la propuesta de valor a los segmentos de clientes: Soporte técnico especializado, confiabilidad, tecnología de punta, herramientas que solucionen problemas, respaldos de datos, y atención al cliente 24/7.</p>	

Capítulo 4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

4. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Tabla 4.1 Tiempo de servicio.

1- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando Servicios Hostingnet?	
	Total de respuestas
Menos de un mes	140
Entre uno y seis meses	400
Entre seis meses y un año	220
Entre uno y tres años	180
Más de tres años	0
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1 Tiempo de servicio



Fuente: Elaboración propia.

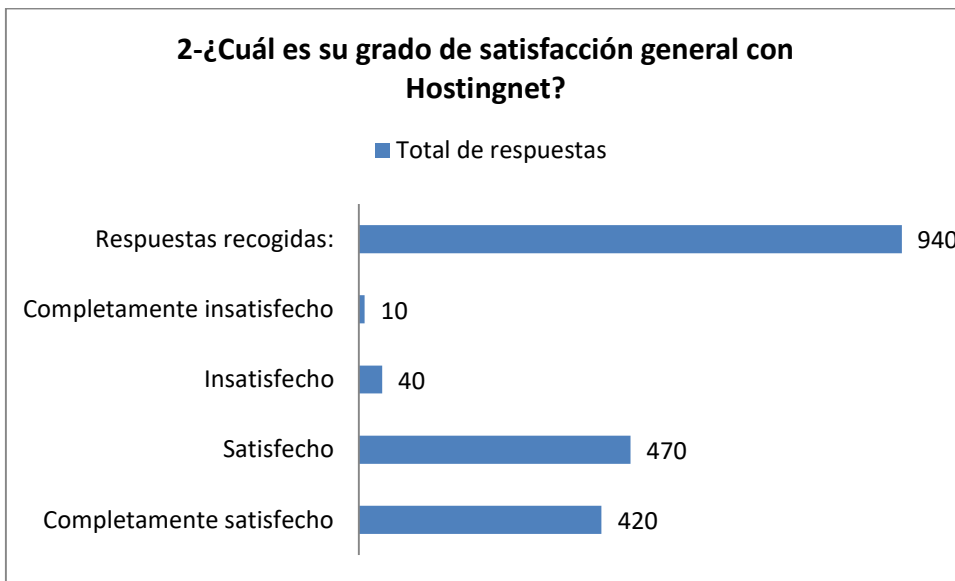
Son 400 los encuestados que utilizan entre uno y seis meses el servicio de Hostingnet, por tanto, cuenta con una cartera de cliente que sostiene la empresa en el corto y mediano plazo.

Tabla 4.2 Grado de satisfacción.

2-¿Cuál es su grado de satisfacción general con Hostingnet?	Total de respuestas
Completamente satisfecho	420
Satisfecho	470
Insatisfecho	40
Completamente insatisfecho	10
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.2 Grado de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

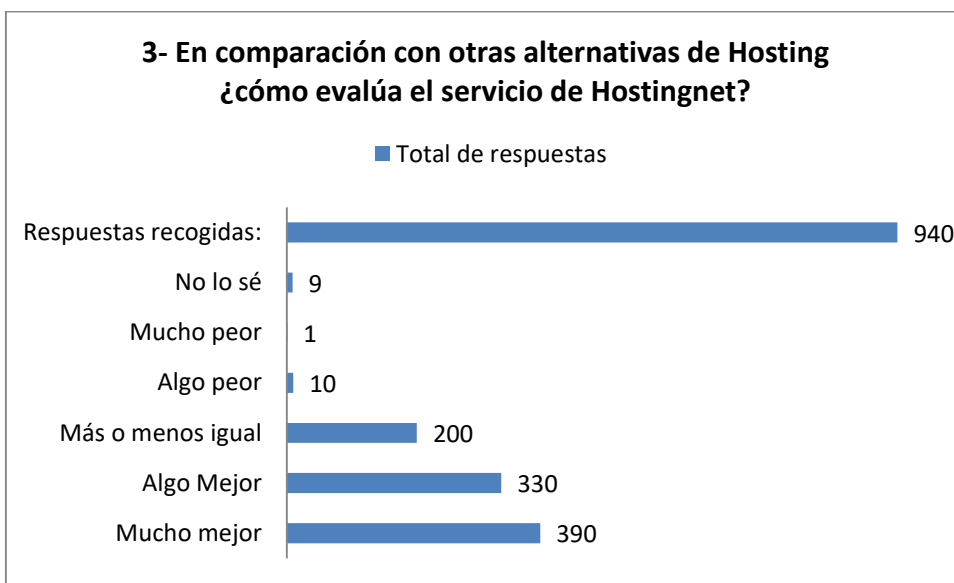
Son 470 los encuestados que se muestran satisfechos con el servicio general de Hostingnet, por tanto, los servicios deben continuar en la misma senda y mejorar sus ventajas diferenciadoras.

Tabla 4.3 Servicio de hostingnet.

3- En comparación con otras alternativas de Hosting ¿cómo evalúa el servicio de Hostingnet?	
	Total de respuestas
Mucho mejor	390
Algo Mejor	330
Más o menos igual	200
Algo peor	10
Mucho peor	1
No lo sé	9
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3 Servicio de Hostingnet.



Fuente: Elaboración propia.

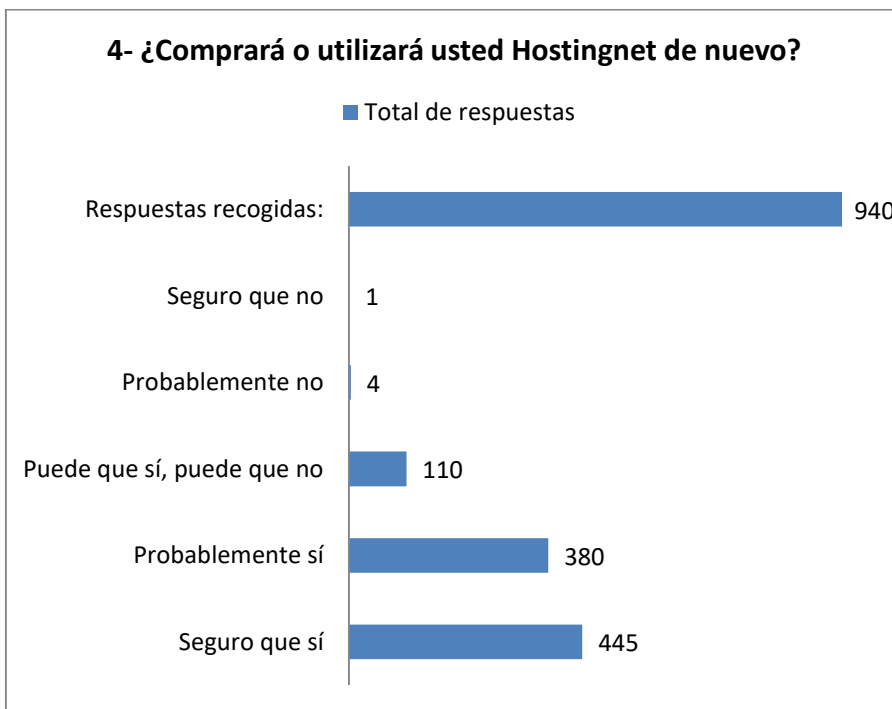
Son 390 los clientes que evalúan positivamente a la empresa, valorando los servicios de que se prestan en relación a la competencia. Es decir, debe la compañía aumentar los beneficios que presta cada servicio para aumentar la retención de los usuarios.

Tabla 4.4 Reutilización del servicio.

4- ¿Comprará o utilizará usted Hostingnet de nuevo?	
	Total de respuestas
Seguro que sí	445
Probablemente sí	380
Puede que sí, puede que no	110
Probablemente no	4
Seguro que no	1
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.4 Reutilización del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

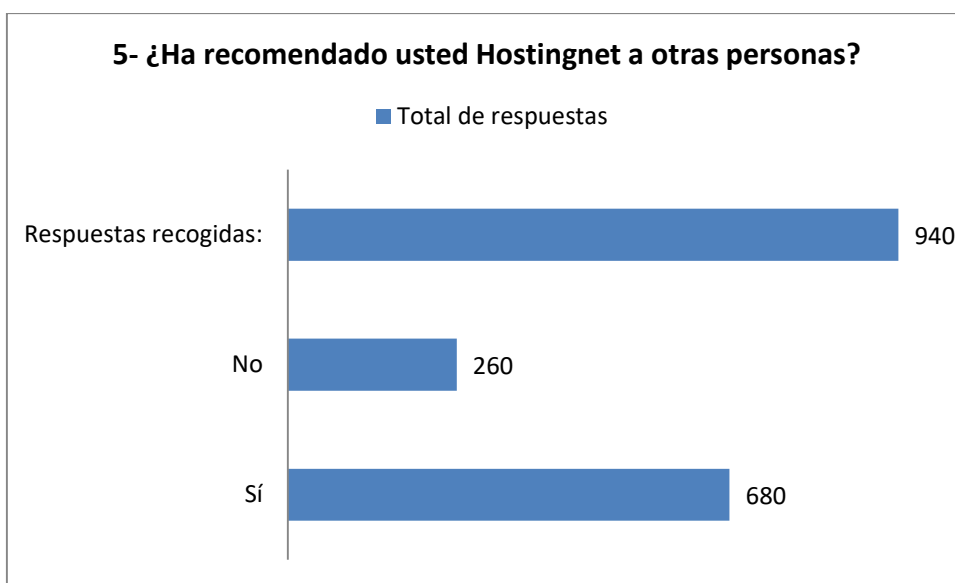
La mayoría de los encuestados comprará o volverá a utilizar los servicios de Hostingnet, por lo tanto, existe una amplia aceptación de los servicios que la empresa ofrece. La empresa satisface las necesidades de sus clientes.

Tabla 4.5 Recomendación Hostingnet.

5- ¿Ha recomendado usted Hostingnet a otras personas?	
	Total de respuestas
Sí	680
No	260
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.5 Recomendación Hostingnet.



Fuente: Elaboración propia.

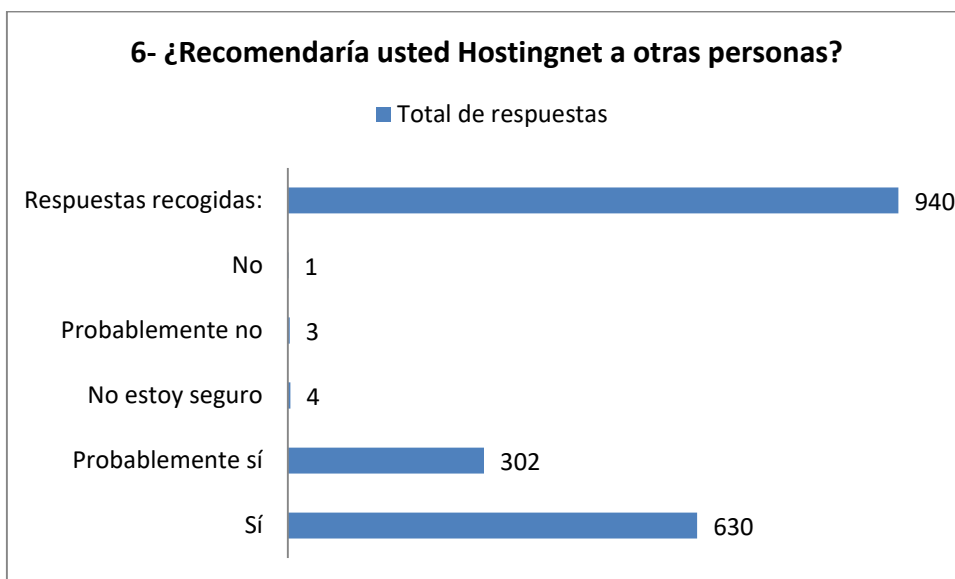
Son 680 clientes que ya han recomendado los servicios de Hostingnet, por lo tanto, existe un posicionamiento positivo de la marca entre los usuarios.

Tabla 4.6 Recomendación Hostingnet a otras personas.

6- ¿Recomendaría usted Hostingnet a otras personas?	
	Total de respuestas
Sí	630
Probablemente sí	302
No estoy seguro	4
Probablemente no	3
No	1
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6 Recomendación Hostingnet a otras personas.



Fuente: Elaboración propia.

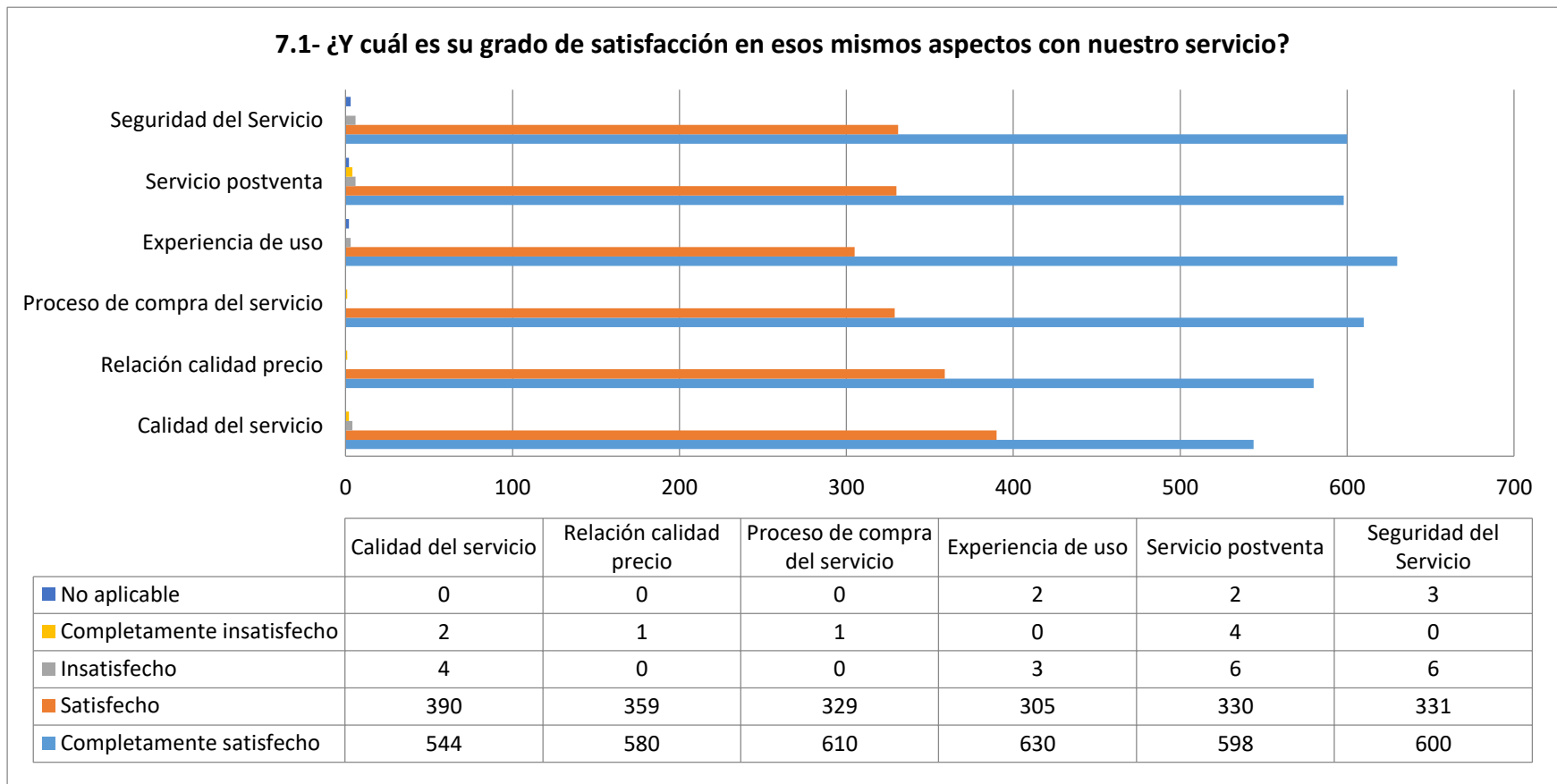
Existen 630 clientes que recomendarían los servicios de la empresa a otras personas, por tanto, la seguridad y la calidad del servicio están avalados por un importante número de usuarios.

Tabla 4.7 Grado de importancia y satisfacción.

7- ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar Hosting o un Servicio TI Complementario?...						
¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con nuestro servicio?						
Grado de importancia al comprar:	Muy importante	Importante	No demasiado importante	Nada importante		
Calidad del servicio	690	250	0	0		940
Relación calidad precio	740	199	1	0		940
Proceso de compra del servicio	670	264	6	0		940
Experiencia de uso	740	198	1	1		940
Servicio postventa	630	308	1	1		940
Seguridad del Servicio	670	270	0	0		940
Satisfacción con nuestro servicio:	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable	
Calidad del servicio	544	390	4	2	0	940
Relación calidad precio	580	359	0	1	0	940
Proceso de compra del servicio	610	329	0	1	0	940
Experiencia de uso	630	305	3	0	2	940
Servicio postventa	598	330	6	4	2	940
Seguridad del Servicio	600	331	6	0	3	940

Respuestas recogidas:						940
------------------------------	--	--	--	--	--	------------

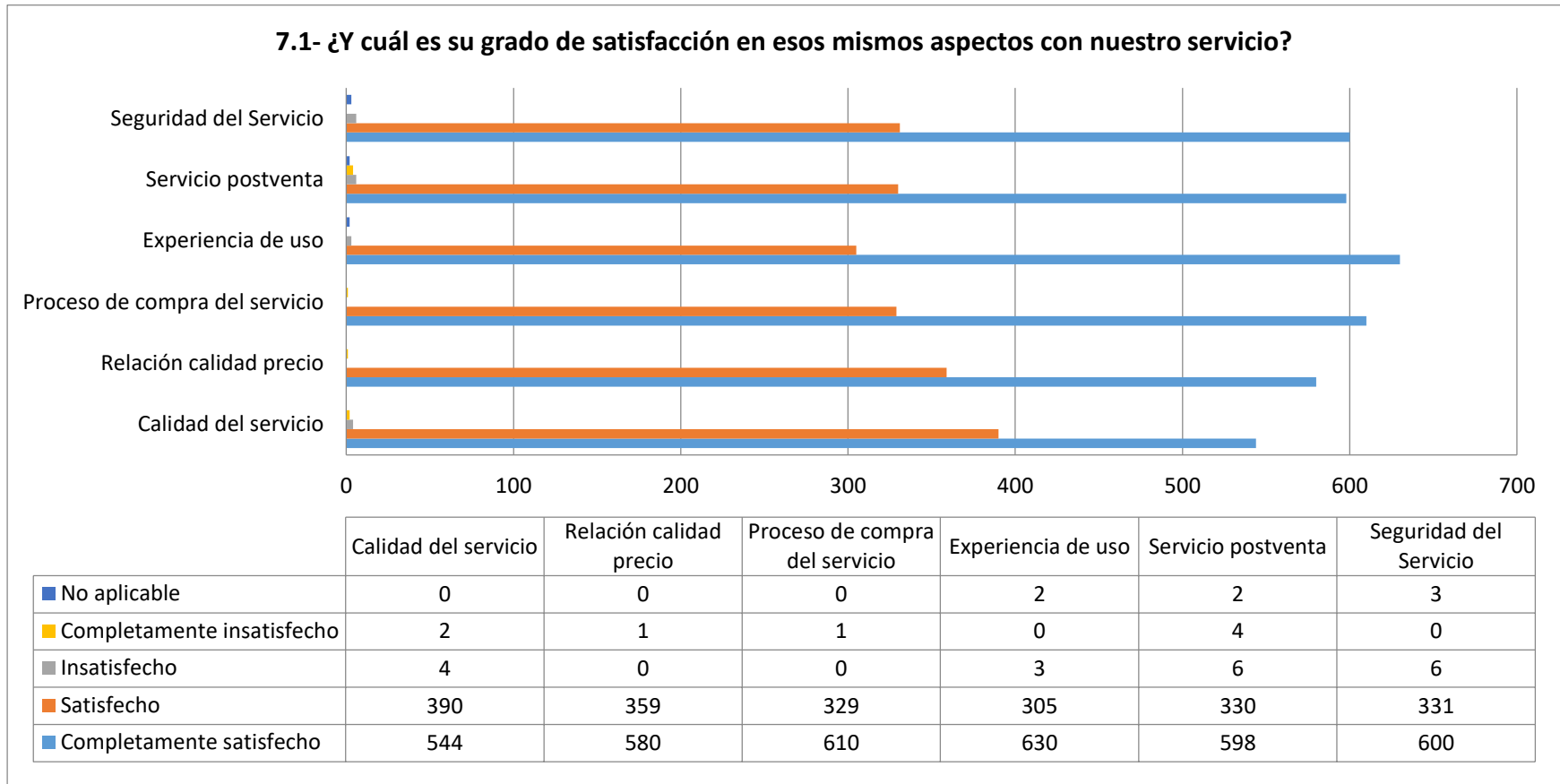
Figura 4.7 Grado de importancia y satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Para la mayoría de los clientes encuestados la relación calidad-precio es el factor por el que valoran a Hostingnet.

Figura 4.8 Grado de satisfacción de los servicios



Fuente: Elaboración propia.

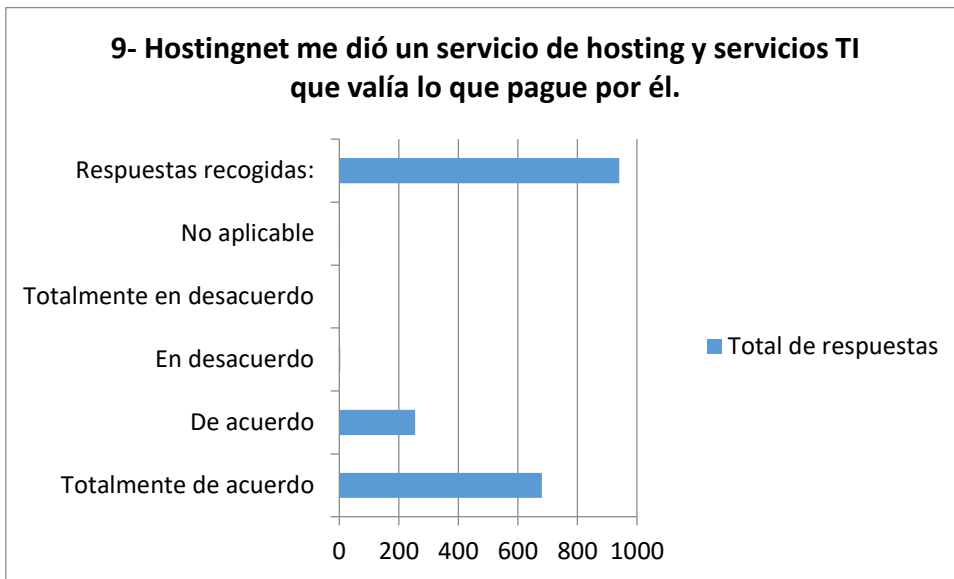
Según la mayoría de los encuestados, la calidad es el principal aspecto que valoran del servicio de Hostingnet.

Tabla 4.8 Servicio de hosting y TI

9- Hostingnet me dio un servicio de hosting y servicios TI que valía lo que pague por él.	
	Total de respuestas
Totalmente de acuerdo	680
De acuerdo	255
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
No aplicable	2
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.9 Servicio de hosting y TI



Fuente: Elaboración propia.

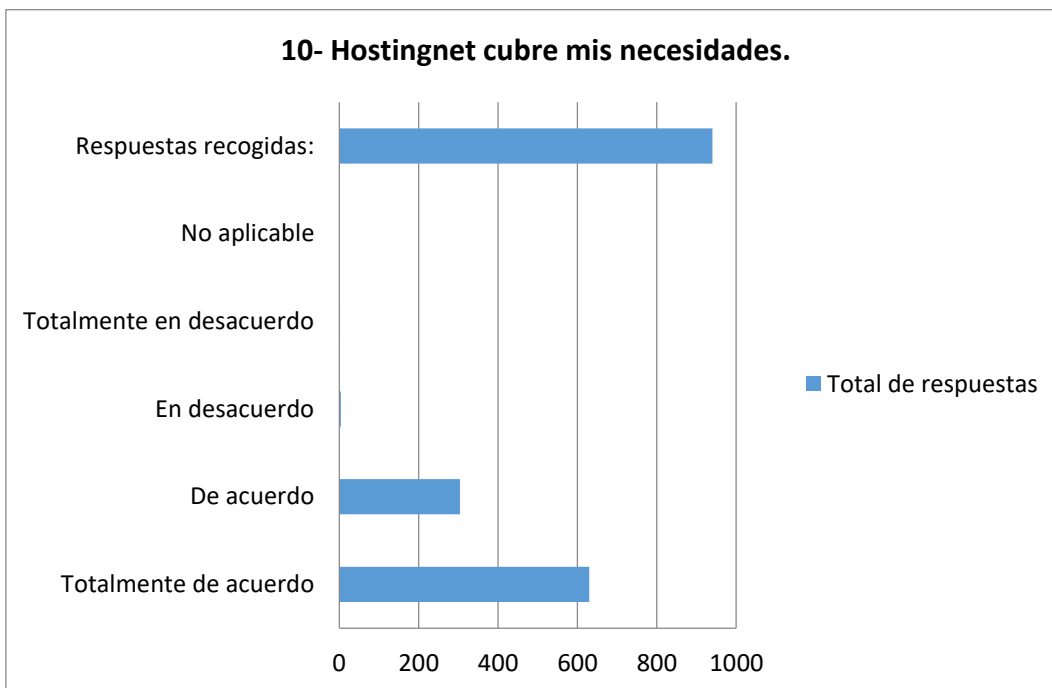
Continúa la idea de la conformidad precio-calidad. Son 680 encuestados los que nuevamente aceptan esta relación.

Tabla 4.9 Necesidades de los clientes.

10- Hostingnet cubre mis necesidades.	
	Total de respuestas
Totalmente de acuerdo	630
De acuerdo	304
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	2
No aplicable	0
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.10 Necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

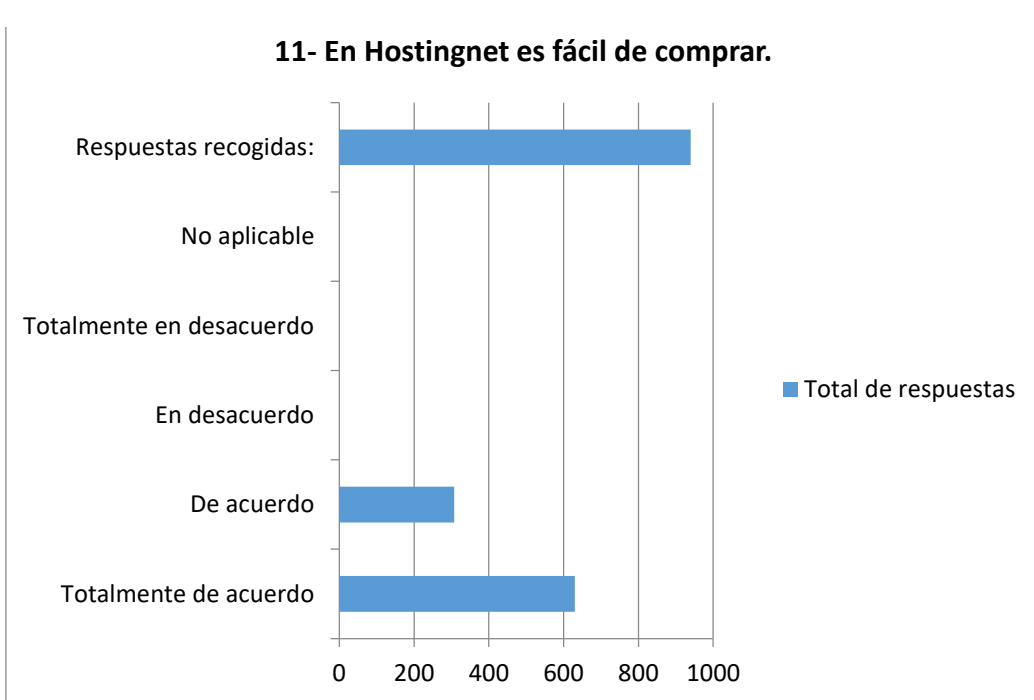
Son 630 personas las que están de acuerdo con el principio que Hostingnet, cubre las necesidades de sus empresas o emprendimientos personales. Entonces, existe una valoración importante de los clientes por la empresa.

Tabla 4.10 Métodos de compra.

11- En Hostingnet es fácil de comprar.	
	Total de respuestas
Totalmente de acuerdo	630
De acuerdo	307
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1
No aplicable	1
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.11 Métodos de compra.



Fuente: Elaboración propia.

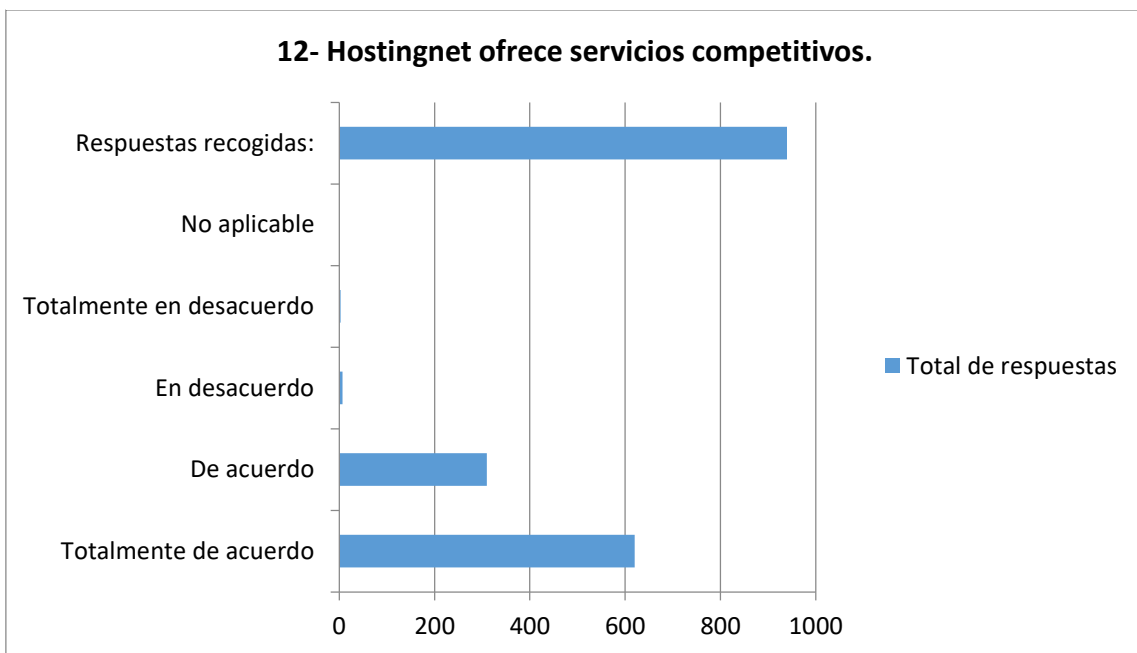
Son 630 personas las que están totalmente de acuerdo en qué en Hostingnet se puede comprar fácilmente, es decir, la plataforma de venta online cumple con su principal objetivo, ser el punto de venta más importante.

Tabla 4.11 Servicios competitivos.

12- Hostingnet ofrece servicios competitivos.	
	Total de respuestas
Totalmente de acuerdo	620
De acuerdo	310
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	3
No aplicable	0
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.12 Servicios competitivos.



Fuente: Elaboración propia.

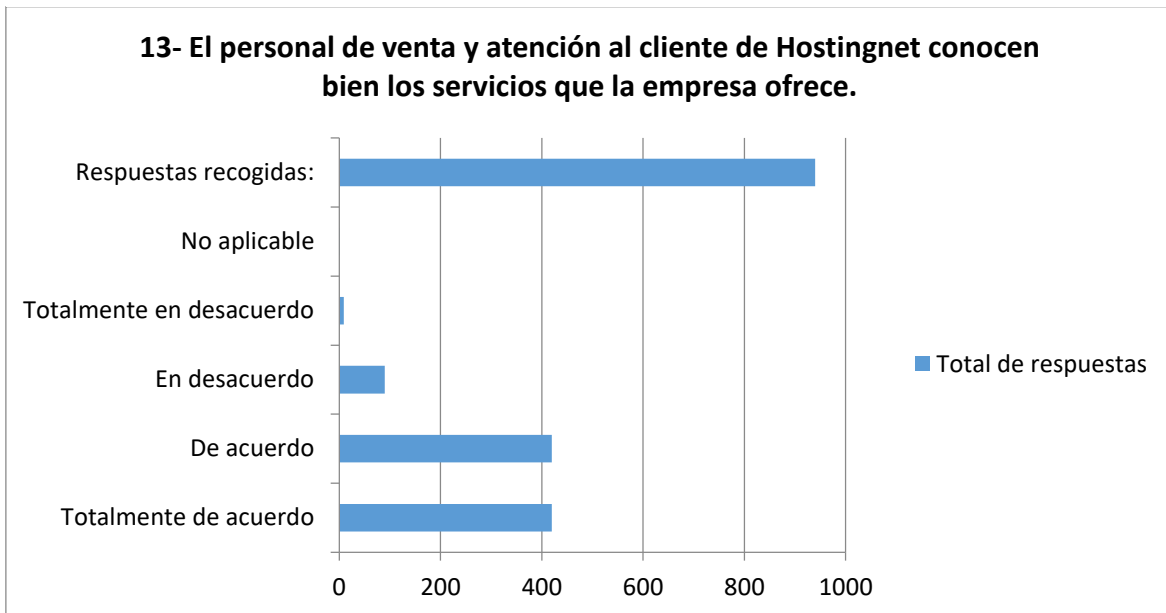
Son 620 los encuestados que están conformes con los servicios que presta Hostingnet, y que afirman que la empresa ofrece servicios competitivos, es decir, que la empresa si está a la vanguardia de la tecnología en software y data.

Tabla 4.12 Personal de Hostingnet

13- El personal de venta y atención al cliente de Hostingnet conocen bien los servicios que la empresa ofrece.	
	Total de respuestas
Totalmente de acuerdo	420
De acuerdo	420
En desacuerdo	90
Totalmente en desacuerdo	9
No aplicable	1
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.13 Personal de Hostingnet.



Fuente: Elaboración propia.

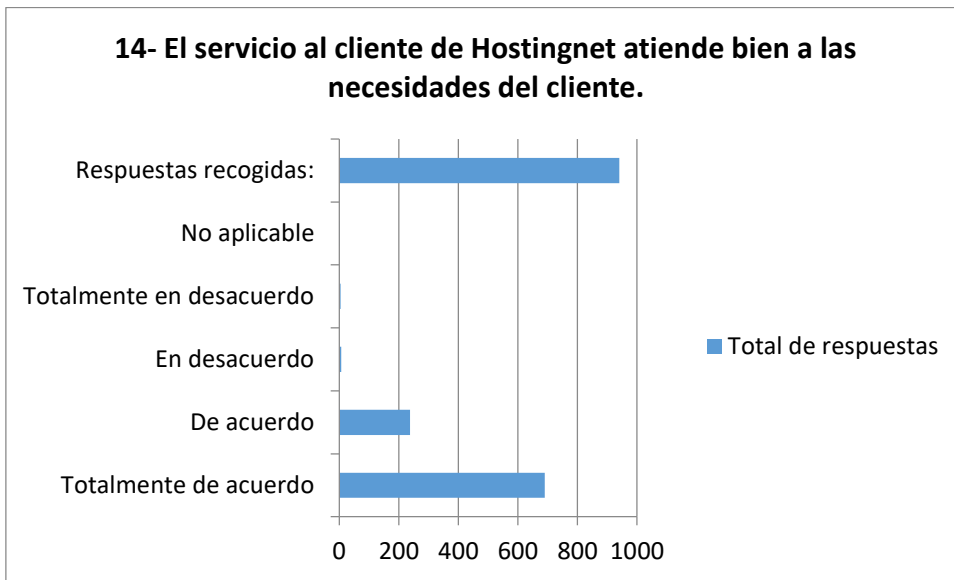
Hay 90 usuarios que no están conformes con el servicio al cliente que presta la empresa, hay un problema que está creciendo en la fuerza de venta-soporte, y es la falta de conocimientos técnicos al momento de la atención y/o respuestas del área de soporte.

Tabla 4.13 Servicio al cliente

14- El servicio al cliente de Hostingnet atiende bien a las necesidades del cliente.	
	Total de respuestas
Totalmente de acuerdo	690
De acuerdo	238
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	4
No aplicable	1
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.14 Servicio al cliente.



Fuente: Elaboración propia.

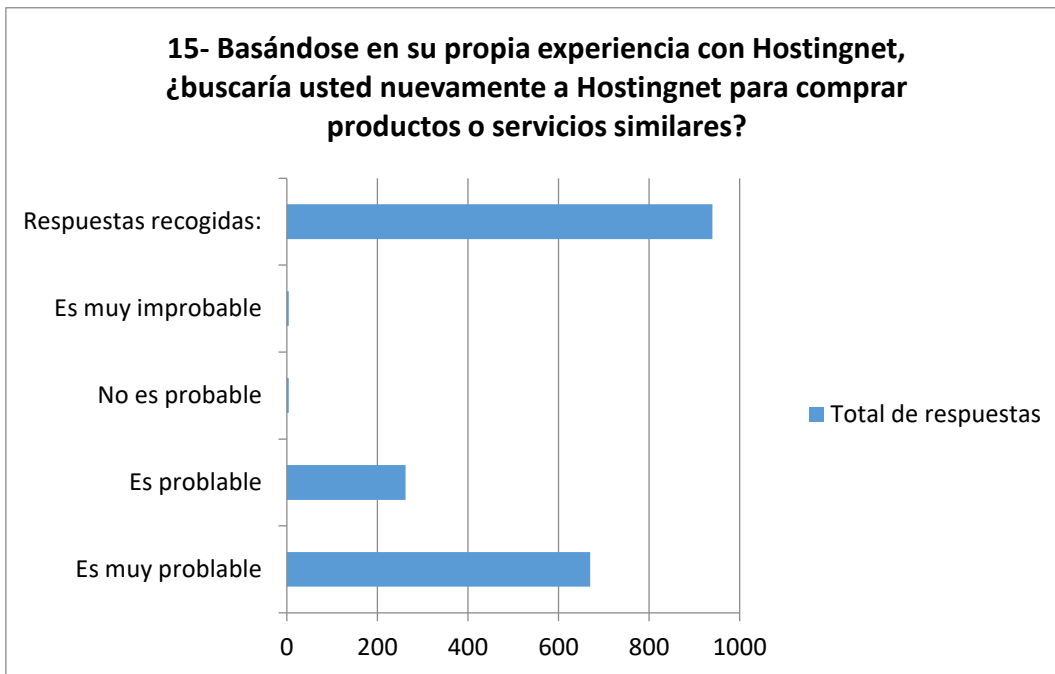
A pesar de la falta de conocimiento técnico por parte de la fuerza de venta y/o soporte técnico, 690 encuestados evalúan bien a los vendedores y ejecutivos de soporte técnico, quienes creen que ellos atienden bien a las necesidades del cliente.

Tabla 4.14 Fidelidad de los clientes.

15- Basándose en su propia experiencia con Hostingnet, ¿buscaría usted nuevamente a Hostingnet para comprar productos o servicios similares?	
	Total de respuestas
Es muy probable	670
Es probable	262
No es probable	4
Es muy improbable	4
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.15 Fidelidad de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

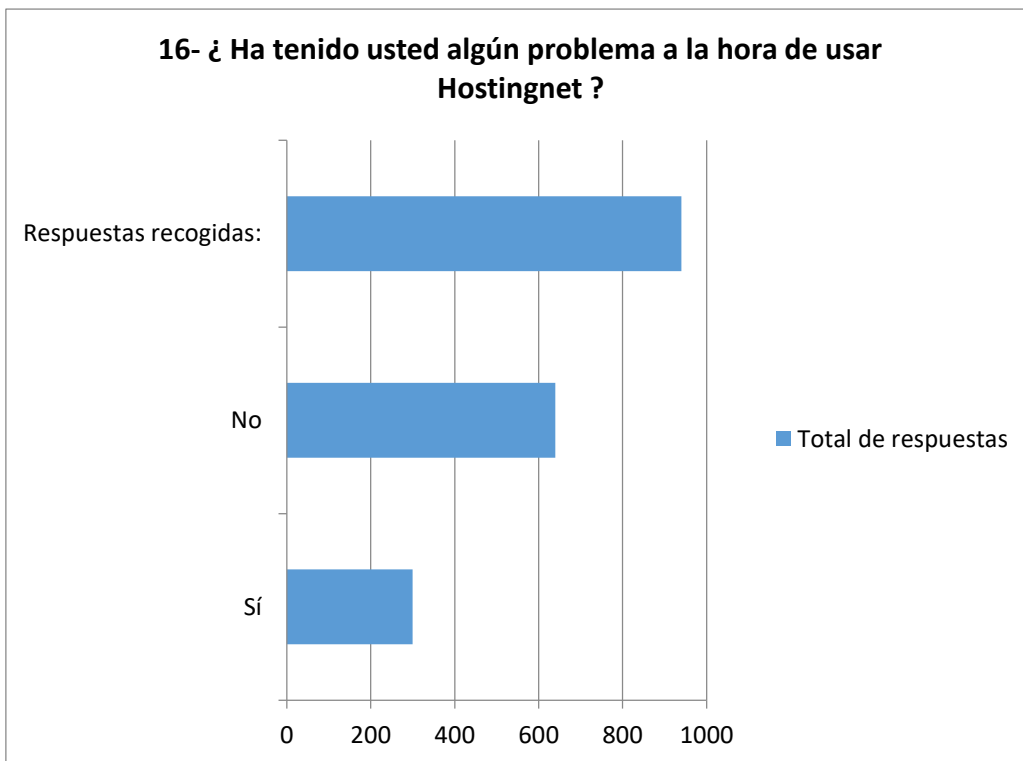
Son 670 personas las que estarían dispuestas a comprar nuevos servicios de la empresa, por tanto, la compañía ya cuenta con un público cautivo.

Tabla 4.15 Problemas de uso de los servicios.

16- ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar Hostingnet?	
	Total de respuestas
Sí	300
No	640
Respuestas recogidas:	940

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.16 Problemas de uso de los servicios.



Fuente: Elaboración propia.

Son 300 personas las que han tenido problemas al momento del uso de Hostingnet, por tanto, es posible que la documentación disponible para el cliente no sea suficiente, que la atención por parte del soporte técnico no esté siendo clara, o que exista alguna falla en la configuración en los servidores. Es importantísimo evaluar con más detalle porque podría perjudicar el prestigio de la marca. Estas fallas son potenciales clientes insatisfechos.

Capítulo 5 PLAN DE NEGOCIOS HOSTINGNET

5. PLAN DE NEGOCIOS

5. 1 Plan de Marketing

5.1.1 Estrategia de segmentación del Mercado Objetivo

Hostingnet ofrece servicios de alojamiento web compartido, virtualización de servidores, registro de dominios y servicios asociados (instalación de sistemas y desarrollo de aplicaciones).

Como los servicios de la empresa están a disposición de todo el país gracias a Internet, no existe una barrera física y comunicacional que lo impida. En relación a los servicios que ofrece Hostingnet, la demanda se configura de tres grandes segmentos, y los grupos objetivos definidos son:

Micro, pequeñas y medianas (Sofofa, s.f.), empresas nacionales que cuentan con sitios web y que necesitan alojar su plataforma en un servidor que le entregue seguridad en periodos 24/7.

Intermediarios y/o agencias de publicidad, diseño gráfico y web masters, que contratan los servicios de la empresa para completar los trabajos que terceras empresas les solicitan que sean incluidos en los proyectos finales.

Personas que requieren el servicio de hosting para alojar sus emprendimientos o sitios web personales y que auto administran.

De un total de 21.238 consultas por el servicio de hosting, se obtuvo la siguiente información.

Tabla 5.1 Tabla demográfica de clientes

Edad	Porcentaje
25-34 años	50,2%
35-44 años	25,48%
18-24 años	11,64%
45-54 años	7,77%
+55 años	4,5%

Fuente: (Google Adwords, 2014).

También se obtuvo que un 76.9% son hombres y 23,1% son mujeres, son sus principales intereses son: Empleo (7.5%), servicios de tecnología (5.2%), vivienda (4.8%), productos electrónicos y móviles (4.7%). Por otro lado, las búsquedas del servicio se realizaron el 86,05% a través computadores fijos y notebook, el 10,39 a través de dispositivos móviles, y el 3,56 por tabletas.

El promedio de búsquedas mensuales a través de internet en el buscador Google estimado por Google Keyplanner es de 8.100 unidades solo del término “Hosting”, 3.600 unidades del término “Hosting Chile”, y 720 unidades para “Hosting en Chile”, siendo éstos los tres términos más competitivos del mercado nacional.

En conclusión, el mercado objetivo de la empresa está definido por Pymes, intermediarios y personas naturales, en su mayoría hombres, entre las edades 25-34 años, con intereses como el empleo, servicios de tecnología, vivienda y móviles.

5.1.2 Estrategia de Servicio

Para entregar un buen servicio al cliente, se deben considerar ciertas prácticas que aseguren una buena relación cliente-empresa en el largo plazo.

- El cliente por encima de todo: es el cliente a quien se debe tener presente ante todo. Por lo tanto, frente a necesidades del cliente a altas horas de la noche, su solicitud debe ser atendida por un vendedor de turno y/o un técnico según corresponda, para así cumplir con el servicio 24/7 propuesto.
- No hay nada imposible cuando se quiere: El cliente solicita algo que para alguno es imposible, sin embargo, el personal de venta/soporte debe mostrar siempre disposición para dar solución a las problemáticas, ya sea desde el punto de vista técnico como teórico. Por lo complejo de los términos, es importante que la fuerza de venta sepa explicar conceptos a los clientes, lo mismo se aplica para el servicio de soporte técnico.
- Cumplir todo lo que se prometa: Trabajar para cumplir con la propuesta de valor.
- Entregarle beneficios al cliente para aumentar el nivel de fidelización: Dichos beneficios deben ir de acuerdo a las políticas de descuentos, promoción, beneficios y servicio técnico.
- Fallar en un punto es fallar en todo: Cuidar en un 100% el funcionamiento de los servidores y la atención pos venta

5.1.3 Estrategia de Precios

Estrategia de precios de penetración (Thompson, s.f.). Como la empresa basa su servicio en tecnología de punta, y a mayor capacidad de los servidores aumentan las capacidades de alojamiento, entonces, puede trabajar con economías de escala. Es decir, entrar con un precio de penetración, y en la medida que aumenta la demanda, ir disminuyendo los precios de referencia.

Estrategia de precios por servicios cautivos (Thompson, s.f.). Como la prestación del servicio es indispensable para el funcionamiento de otro servicio (hosting + dominio = sitio web), entonces, se configura un precio promedio para la construcción del sitio web y amplían los márgenes de beneficios para la prestación del servicio de hosting y dominio.

Estrategia de precios por paquetes de productos (Thompson, s.f.). Se genera una combinación de productos/servicios a un precio menos que la suma individual de cada uno de ellos.

5.1.4 Estrategia de canales de distribución

Estrategia de distribución selectiva (Cruen, s.f.). Se utiliza una sola vía para vender todos y cada uno de los servicios de la empresa. Dicha estrategia permite comunicar a los clientes una estrategia de diferenciación del servicio para así mantener la calidad de la oferta.

Estrategia de distribución de venta o Pull (jalón o aspiración) (Cruen, s.f.). La estrategia concentra todos los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final, entregándole promociones y beneficios.

5.1.5 Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción (Emprendices, 2015) tiene como objetivo comunicar la existencia de la marca y posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Publicidad. La estrategia de promoción en publicidad incluye –preferentemente- medio no tradicionales online.

Publicidad online instalada en aplicaciones y sitios web relacionados con el giro de la firma. Toda bajo la modalidad de banners en Google Adword para sitios web, y aplicaciones móviles en Android e IOS.

Venta Personal. Uso de fuerza de venta bajo la modalidad telemarketing, ya es el medio de mejor acceso para el formato de los servicios. Todas las ventas, promociones, entregas de garantía, contratos y servicio de post venta, deben ser ejecutados vía centro de llamados e Internet.

Promoción de venta. Se planificaran calendarios de trabajo que permitan trazar las estrategias de la promoción de venta. Aquí se considerarán todos los formatos: bonos, descuentos,

ofertas de temporada, combos y promociones. Todas y cada una de estas deben ser planificaciones en conjunto entre las unidades de ventas, marketing y finanzas.

Entre los objetivos de las promociones de venta son:

- Estimular la venta de servicios establecidos o estrellas (Hosting)
- Atraer nuevos mercados
- Lanzamiento de nuevos servicios
- Cambios y uso de nuevas tecnologías en los servicios que se ofertan
- Aumentar las ventas en temporadas críticas (temporada estival)

Ahora, se diseñarán promociones para la fuerza de venta, con el fin de aumentar la cuota de mercado y las ventas de servicios, también para los consumidores, y de este modo aumentar los ingresos por venta.

Luego, las estrategias de promoción de venta para consumidores, tienen como objetivo motivar el deseo de compra de los clientes no fidelizados. Entre las herramientas se cuentan: premios, cupones, reducción de precios y ofertas, regalos (ejemplo: espacios Gb almacenamiento, algún producto tecnológico).

Entre las estrategias de promoción de venta para vendedores, que tienen como objetivo aumentar la cartera de clientes, se cuentan: bonos mensuales por número de clientes que ingresan a la cartera de clientes y descuentos en los servicios que ofrece la empresa.

Marketing de Contenido: Posicionamiento natural en buscadores (Maciá, s.f.) (SEO). Por la intensa competencia entre los actores de la industria, es necesario operar con rigurosidad el SEO. La estrategia requiere de mucho tiempo, porque su objetivo es escalar en los puestos en el ranking de Google, quien tiene un algoritmo desconocido y cambiante. La intensión de la estrategia de marketing de contenido, es estar entre los sitios líderes de la web. En el caso particular de esta compañía, se vuelve imprescindible porque el nombre de la empresa

aparece intermitente entre los diez primeros lugares del ranking, y debería estar en los primeros tres, para cuando el usuario-comprador busque “Hosting”.

Entonces, es necesario entregar esta responsabilidad a un administrador de contenidos, y a un equipo multidisciplinario, ambos enfocados en marketing por internet, cuyo objetivo sea en un horizonte temporal del mediano plazo, estar en entre las 3 primeras empresas en el ranking de Google con el término “Hosting” y sus derivados.

Se propone, uso de la herramienta de enlaces de pago (Maciá, s.f.) (SEM) cuyo objetivo es que, en corto plazo, instalar el sitio web en los primeros puesto del ranking de Google bajo la modalidad patrocinios y pago por click (Google Adwords). Dicha estrategia, nos permite controlar los gastos en publicidad y manejar la segmentación al detalle, para no perder dinero en grupos objetivos masivos que no son parte del target.

5.2 Plan Organizacional y Administrativo

Esquema, creación propia desarrollada en base a información obtenida de los artículos publicados por los autores J. Avendaño; E. Farías; R. López. (Avendaño, 1999); (Farías, 2003); (López, 2012).

Figura 5.1 Fase mecánica

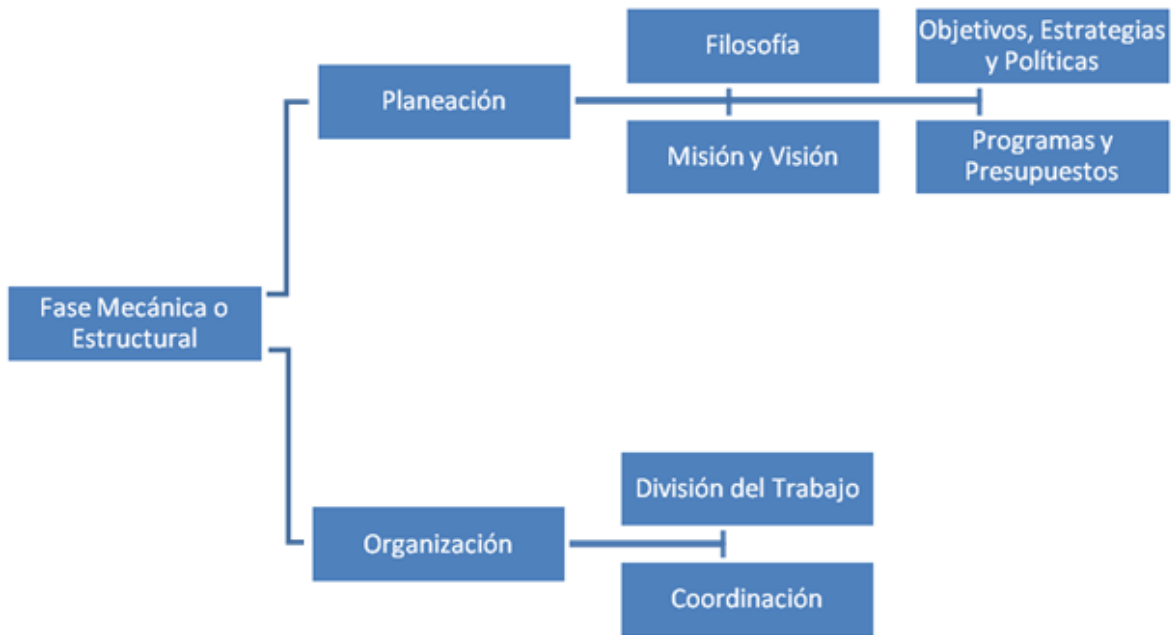
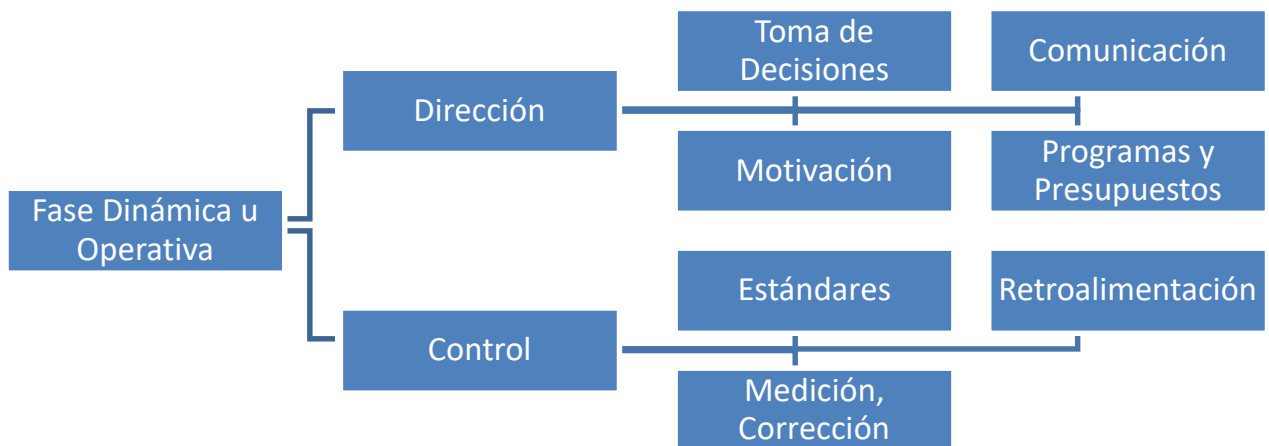


Figura 5.2 Fase dinámica



5.2.1 Planificación

5.2.1.2 Objetivos:

Objetivos económicos

- Competir en el mercado nacional con un ritmo de calidad y precios competitivos.

- Incrementar el nivel de ventas.
- Aumentar las utilidades mediante el uso adecuado de las diferentes herramientas y activos existentes en la empresa.
- Enfrentar a la competencia con estrategias de precios, diferenciación e innovación.

Objetivos sociales

- Adquirir tecnología de punta que permita a la empresa competir en igualdad de condiciones como profesionales de la industria.
- Entregar información adecuada para el mejor uso de los recursos productivos.
- Servir de apoyo para mejorar la toma de decisiones en las unidades de tecnología y comercialización.

5.2.1.3 Estrategias

- Emplear a personal altamente calificado para la mantención e instalación de servidores y manejo de tecnología.
- Contratar un ejecutivo de cuentas, cuya responsabilidad sea aumentar la cartera de clientes.
- Aumentar el presupuesto para posicionamiento de marca y estrategias de marketing.

5.2.1.4 Reglas o Políticas

- Tratar con respeto y amabilidad a los clientes.
- Debe siempre primar el trato amable y respetuoso entre jefes y colaboradores.
- Queda prohibido consumir algún alimento en horas de trabajo, así como hacer cualquier actividad que este fuera de la ruta del mismo.
- Toda decisión que se tome localmente para responder al cliente, debe estar en base a las políticas de uso del servicio, definidas por la empresa y disponibles en el sitio web.

5.2.1.5 División del Trabajo

- Generar descripción de cargo y tareas, para descubrir cuántos y qué trabajadores requiere la empresa en pos de cumplir con sus objetivos.
- Reuniones semanales con los técnicos para conocer problemas-soluciones de su unidad.
- Reunión mensual con vendedores para mejorar los procesos de atención de clientes.
- Charlas motivacionales trimestrales para todo el personal.

5.2.1.6 Misión

Entregar con excelencia, múltiples servicios de telecomunicaciones, que permitan conectar a hogares y empresas chilenas al mundo, contribuyendo a impulsar el continuo desarrollo del país.

5.2.1.7 Visión

Liderar el mercado innovando en tecnología y servicios, superando altamente las expectativas de nuestros clientes. Impulsar el desarrollo integral de nuestro personal, respaldando su accionar con herramientas actuales .

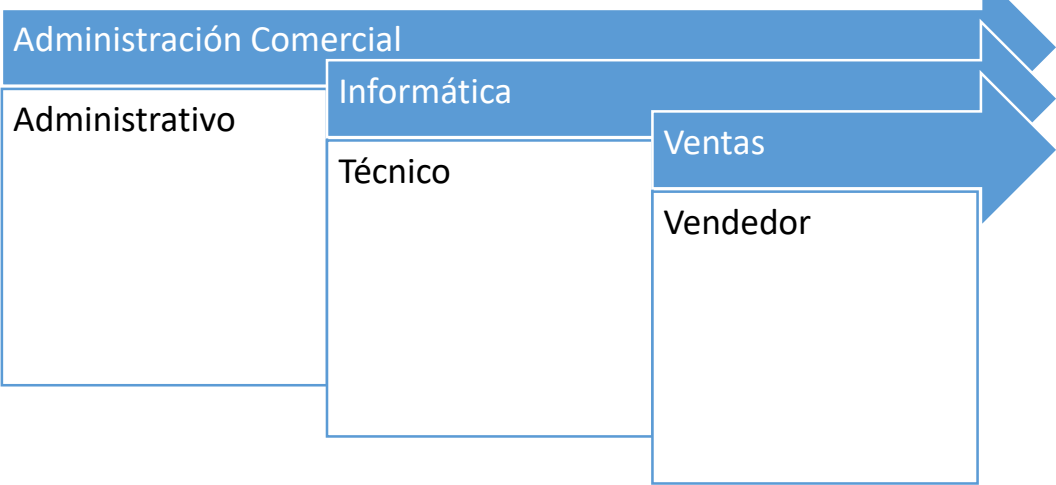
5.2.1.8 Valores

- Responsabilidad: realizar las tareas laborales, con la importancia que el cliente se merece.
- Respeto: velar a diario para que el buen trato y las normas de cortesía, sean la puerta de entrada de los clientes.
- Honestidad: trabajar con transparencia en virtud del éxito de la compañía.
- Perseverancia: luchar a diario mejorar cada día, y otorgar satisfacción en el desarrollo de las tareas.

5.2.2 Organización

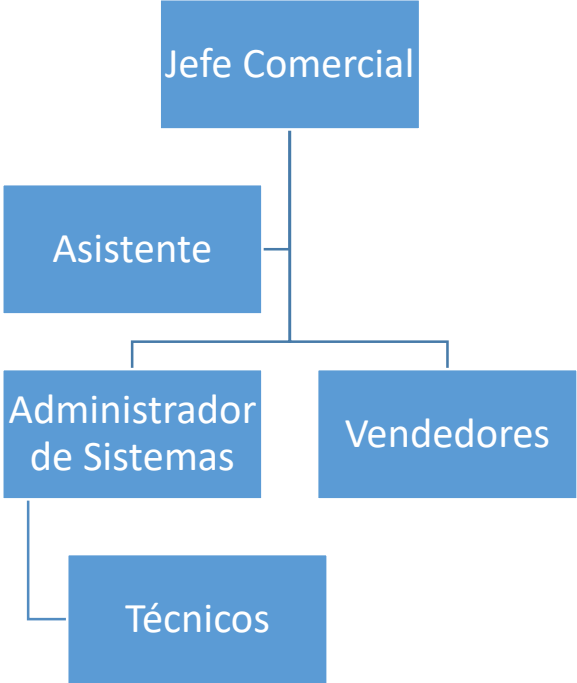
Producto del crecimiento y salto que la empresa necesita dar de micro a pequeña empresa, es necesario cambiar la actual estructura organizacional. En la actualidad, la firma tiene la siguiente estructura, y pasará a la que se muestra a continuación en la Figura 5.4.

Figura 5.3 Organización



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.4 Organización vertical



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.1 Descripción de cargos

- Vendedor: Se encargará de asesorar técnicamente y ayudar al cliente en el proceso de compra. Podrá derivar casos técnicos directamente al área de soporte, y asuntos comerciales al jefe comercial.
- Soporte técnico: Se encargará de buscar solución a los problemas de clientes generados a través de tickets de soporte y centro de llamados, y derivados por el vendedor. También se encargará de evaluar técnicamente requerimientos derivados desde el área comercial para generar presupuestos.
- Jefe comercial: Su responsabilidad será supervisar el personal de ventas, y es el responsable de la fijación de precios, define políticas de descuentos y bonificaciones, campañas publicitarias y presupuestos. Se relacionará directamente con soporte técnico para generar propuestas de servicio adecuadas para los clientes.
- Administrador de sistema: Se encargará de monitorear los servidores y solucionar problemas críticos del sistema. Recibirá instrucciones desde el área de soporte técnico para solucionar problemas específicos.
- Asistente: su función será apoyar al jefe comercial en labores de la empresa, según corresponda, generar documentos tributarios y contactar a clientes y proveedores.

5.2.3 Dirección

5.2.3.1 Formación

Gran parte de los esfuerzos en materia de formación, se dirigen al personal técnico y de ventas, mediante la organización de cursos anuales de entrenamientos en contenido teórico para materias de tecnología de servidores y software, con el fin de mejorar calidad en la entrega de la información al cliente. También se consideran capacitaciones para el manejo de desarrollo de habilidades blandas.

5.2.3.2 Motivación

La estrategia para reclutar empleados son: seguro de vida, horarios flexibles, ambiente amigable, y bonos de incentivo. Es decir, utilizar un enfoque humano-relacionista, para satisfacer a los empleados, ya que en muchos casos, al ser humano la estabilidad emocional y el confort familiar y laboral, son más placenteros que el dinero y los bonos.

Lo anterior, dio paso a un plan motivacional, el cual:

- Minimizará los gastos de contratación porque se evita la rotación.
- La empresa contará con personal calificado y especializado permanente.

Luego, los empleados tendrán:

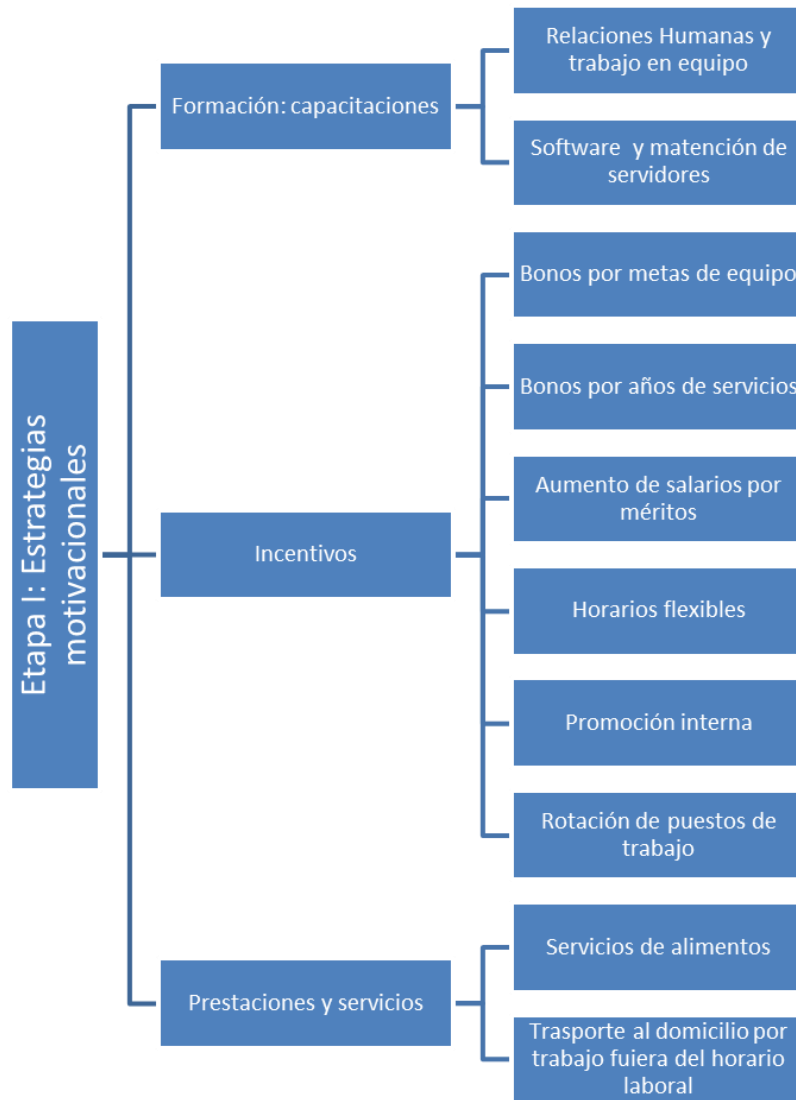
- La oportunidad de progresar y desarrollarse profesionalmente por medio de la obtención de conocimientos, los que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la organización, en la medida en que ésta vaya creciendo.
- Mayor orientación hacia resultados. Además, de desarrollar su capacidad para auto administrar su liderazgo y en su trabajo no dependa de órdenes, sino de su proactividad y capacidad de decisión.
- Satisfacción con sus responsabilidades y tareas dentro de la empresa.
- Aumentos en sus incentivos financieros y no financieros.

5.2.3.3 Comunicación

- Mejorar la gestión y la eficiencia.
- Manejar las relaciones laborales entre los distintos niveles de la empresa.
- Mejorar la comunicación, es sinónimo de mejorar la motivación.

5.2.3.4 Plan Motivacional: Etapa I

Figura 5.5 Plan motivacional



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.5 Plan Motivacional: Etapa II

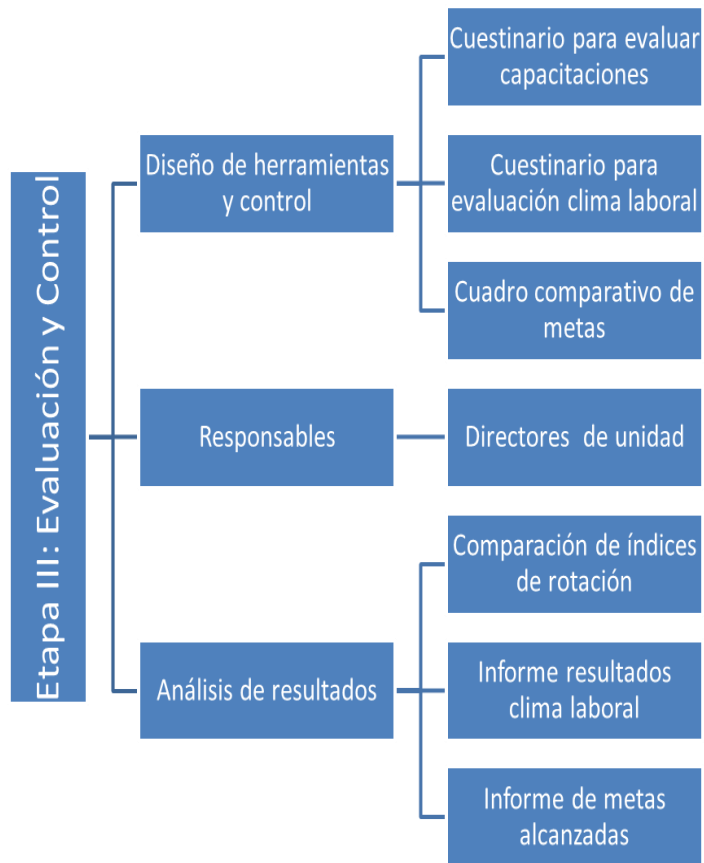
Figura 5.6 Plan motivacional II.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.6 Plan Motivacional: Etapa III

Figura 5.7 Plan motivacional III.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.7 Plan Comunicacional Clientes Internos I

Tabla 5.2 Plan comunicacional clientes internos I

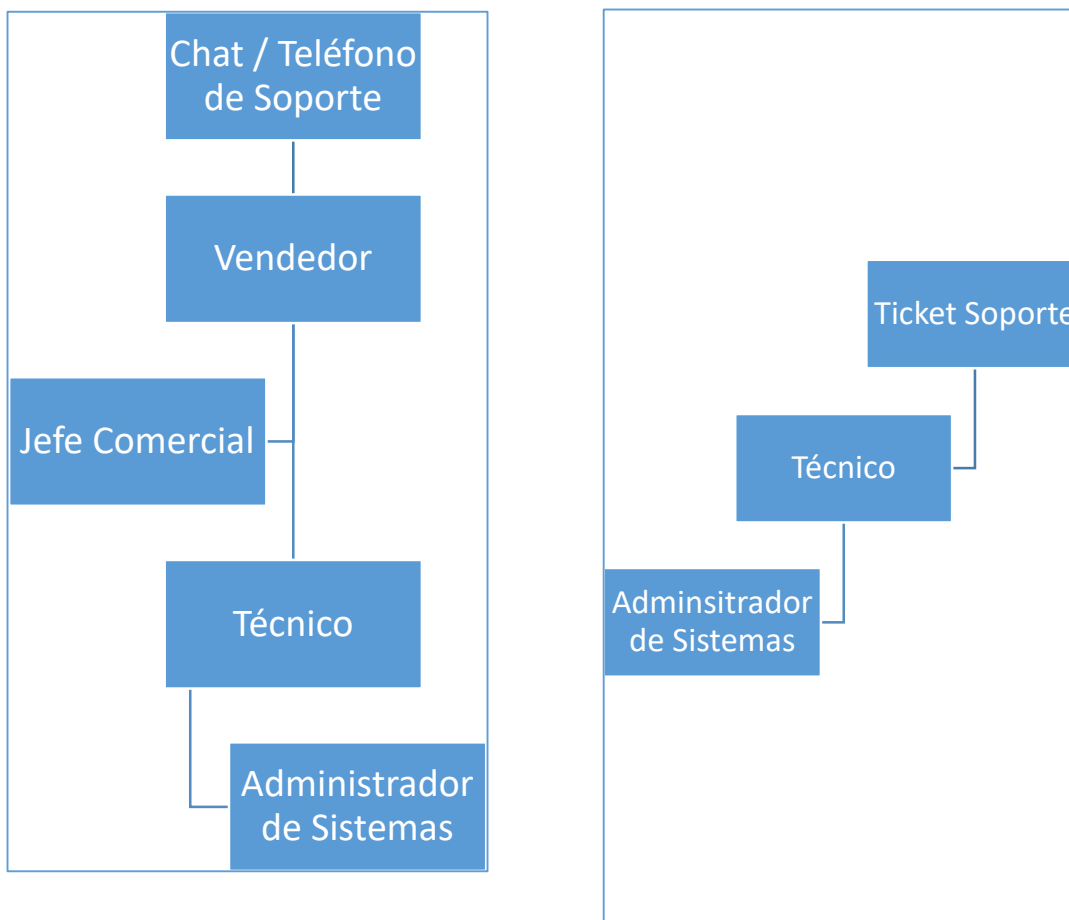
CANAL	CONTENIDO	OBJETIVO	EMISOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ONLINE
Memo	Dictado y solicitud de instrucciones, peticiones de informes, emisión de informes	Comunicación entre jefes y personal técnico	Gerencias y Jefe de Unidad	X			X	
Teléfono	Asuntos relacionados con el trabajo diario	Fluidez y efectividad	Todos		X	X		
Reuniones	Convocatoria según tema.	Aprobar, planificar, revisar y tomar decisiones.	Gerencias y Jefes de Unidad	X	X	X		
Tablón de anuncios	Información de interés general	Información personal	Según contenido	X	X		X	

Fuente: Elaboración propia.

Correo electrónico	Todo tipo de información	Comunicación directa y masiva de todo tipo	Según contenido	X	X		X	X
Lista de distribución	Comunicaciones directas al personal	Sostenibilidad y medio ambiente	Jefes de Unidad	X	X		X	X

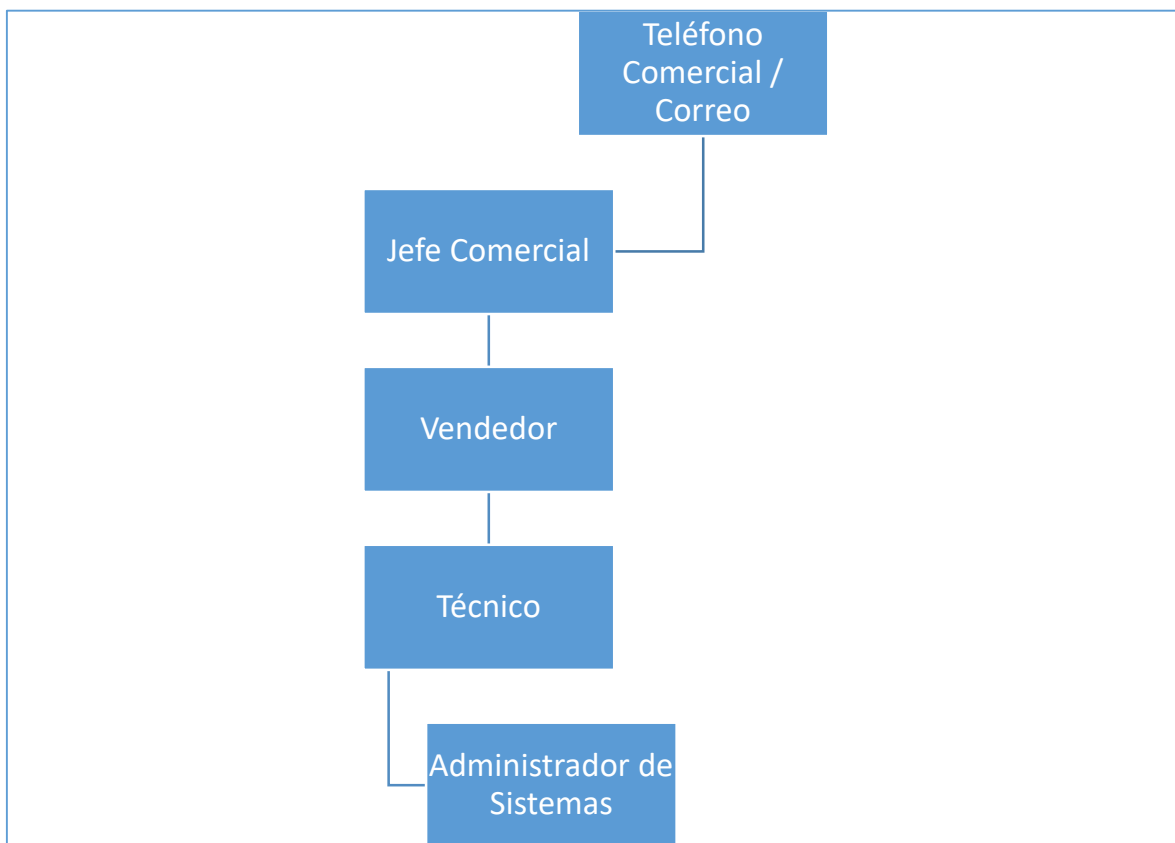
5.2.3.8 Plan Comunicacional Clientes Externos II

Figura 5.8 Plan comunicacional clientes externos II



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.9 Plan comunicacional clientes y hosting.



Fuente: Elaboración propia.

5. 2.4 Control

5.2.4.1 Plan de Control

- **Calidad del Servicio:** el plan de control permitirá reducir fallas en el sistema y mejorar la calidad tanto del servicio, como de los productos complementarios, es decir, durante el proceso de instalación, ensamble y puesta en marcha de los servidores, así como de la habilitación de servicios complementarios, deben completarse fichas bajo supervisión que certifique la buena calidad y testeos de los equipos.
- **Satisfacción del cliente:** la idea es orientar los recursos de las unidades operativas y comercialización con atributos y atenciones que son relevantes para el cliente. Las encuestas a clientes para conocer la calidad de la atención y el servicio prestado son relevantes para mejorar el proceso y consolidación de la venta.
- **Comunicación:** informar de los cambios en las características de los productos/servicios, así como los procedimientos de instalación de servidores y en los servicios de post venta.

5. 5 Plan Financiero

5. 5.1 Libro de Ventas

Tabla 5.3 Libro de ventas.

Libro de Ventas				
	(Líquidos)		Operativo	
Fecha	Ingresos	Nº Servidores	Hosting	Costo Licencias
feb-12	229700	1	60000	15000
mar-12	59200	1	60000	15000
abr-12	755200	1	60000	15000
may-12	747180	1	60000	15000
jun-12	839200	1	60000	15000
jul-12	1089000	1	60000	15000
ago-12	889300	1	60000	15000
sep-12	839000	1	60000	15000
oct-12	1169000	1	60000	15000
nov-12	1178400	1	60000	15000
dic-12	1058600	1	60000	15000

ene-13	2786300	1	60000	15000
feb-13	2786300	1	60000	15000
mar-13	1338300	1	60000	15000
abr-13	3488700	1	60000	15000
may-13	3235700	1	60000	15000
jun-13	2057600	1	60000	15000
jul-13	2176000	1	60000	15000
ago-13	1307900	1	60000	15000
sep-13	1887100	1	60000	15000
oct-13	2636200	1	60000	15000
nov-13	3507000	1	60000	15000
dic-13	4974910	1	60000	15000
ene-14	3525280	2	120000	30000
feb-14	3064000	2	120000	30000
mar-14	4847600	2	120000	30000
abr-14	5260800	2	120000	30000
may-14	6806400	2	120000	30000
jun-14	7931800	2	120000	30000
jul-14	5489200	2	120000	30000
ago-14	6843340	2	120000	30000
sep-14	7250200	2	120000	30000
oct-14	9400340	2	120000	30000
nov-14	11021000	2	120000	30000
dic-14	11985000	2	120000	30000

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Inversiones

Tabla 5.4 Inversiones.

Inversiones realizadas	Monto \$
Servidores	10.000.000

Computadores (Personal)	500000
-------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Gastos

Tabla 5.5 Gastos

Gastos	Monto \$	Frecuencia	Cantidad
Soporte Técnico	1000000	mensual	1
Administrador de sistemas	1000000	mensual	1
Vendedor	450000	mensual	1
Ejecutivo comercial	650000	mensual	1
Publicidad	250000	mensual	1
Coworking (oficina)	290.000	mensual	1
Otros gastos	200.000	mensual	1
Asistente	350000	mensual	1
Contador	35000	mensual	1
TOTAL	\$ 4.190.000	mensual	

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4 Ingresos por Ventas

Tabla 5.6 Ingresos por venta

Ingresos	Monto \$
Año 1	8853780
Año 2	32182010
Año 3	83424960

Fuente: Elaboración propia.

5.5.5. Costos Variables

Tabla 5.7 Costos variables

Costos Variables	Monto \$
------------------	----------

Año 1	\$ 825.000
Año 2	\$ 900.000
Año 3	\$ 1.800.000

Fuente: Elaboración propia.

5.5.6 Costos Fijos

Tabla 5.8 Costos fijos

Costos Fijos	Monto \$		
Año 1	\$ 13.200.000	1 persona trabajando	
Año 2	\$ 26.100.000	2 personas trabajando	
Año 3	\$ 34.500.000	3 personas trabajando	
Año 4	\$ 38.700.000	4 personas trabajando	
Año 5,6,7	\$ 46.500.000	5 personas trabajando	

Fuente: Elaboración propia.

5.5.7 Depreciación

Tabla 5.9 Depreciación.

Computador	\$ 500.000
Vida útil	6 años

Depreciación	\$ 83.333
---------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia.

V.5.8 Flujo de Caja

Tabla 5.10 Flujo de caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingreso por venta		\$ 8.853.780	\$ 32.182.010	\$ 83.424.960	\$ 125.137.440	\$ 187.706.160	\$ 281.559.240	\$ 422.338.860
Costos fijos		\$ 13.200.000	\$ 26.100.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000
Costos Variables		\$ 825.000	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 3.600.000
Gastos financieros								
Depreciaciones legales		\$ 83.333	\$ 166.667	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 250.000
Valor libro de los activos vendidos								\$ 250.000
Utilidad antes de impuesto		-\$ 5.254.553	\$ 5.015.343	\$ 46.791.627	\$ 88.504.107	\$ 150.172.827	\$ 244.025.907	\$ 383.738.860
Impuesto primera categoría (19%)			\$ 952.915	\$ 8.890.409	\$ 16.815.780	\$ 28.532.837	\$ 46.364.922	\$ 72.910.383
Utilidad después de impuesto		-\$ 5.254.553	\$ 4.062.428	\$ 37.901.218	\$ 71.688.326	\$ 121.639.990	\$ 197.660.984	\$ 310.828.477
Depreciaciones legales		\$ 83.333	\$ 166.667	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 250.000

Valor libro de los activos vendidos								\$ 250.000
Flujo de caja operacional		-\$ 5.171.220	\$ 4.229.095	\$ 38.234.551	\$ 72.021.660	\$ 121.973.323	\$ 197.994.318	\$ 311.328.477
Inversión inicial	\$ 10.500.000							
Inversión en capital de trabajo	\$ 14.025.000		\$ 500.000	\$ 11.500.000	\$ 500.000	\$ 500.000		
Recuperación capital de trabajo								\$ 11.247.002
Préstamos								
Amortizaciones								
Flujo de caja neto	-\$ 24.525.000	-\$ 5.171.220	\$ 3.729.095	\$ 26.734.551	\$ 71.521.660	\$ 121.473.323	\$ 197.994.318	\$ 322.575.479
	TIR:	64%						
	VAN:	\$ 95.750.276						

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6 Conclusiones

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

El mundo está en un tránsito acelerado hacia la era digital. Una transformación económica que muchos expertos, economistas e intelectuales comparan con la Revolución Industrial por su impacto en términos de la reconfiguración de los mercados de bienes y factores, y su directa consecuencia en las ganancias de productividad y bienestar. Este cambio o salto implica la provisión de innovadores servicios tecnológicos y, con ello, la aparición de nuevos actores en la industria, reconfigurando a diario el escenario nacional y global del hosting, y más adelante el del cloud y los productos y servicios que rodean a estos dos grandes actores de la industria del almacenaje de información digital.

Es por lo anterior, que este estudio entrega un plan de negocios actualizado para Hostingnet, que le permita a la empresa enfrentar con éxito los desafíos de la nueva era. Para ello, se desarrolló un Plan de Marketing que comienza precisando la demanda y los tipos de segmentos a los que debe apuntar la compañía.

También, se proponen estrategias de clientes que permitan fidelizar al usuario de Hostingnet. Se consideró una estrategia de precios que permitan competir a la firma en la industria sin perder mercado y alcanzar un mayor porcentaje de la torta. La estrategia de distribución se hace parte de este estudio, está compuesta por una estrategia de distribución selectiva y de distribución de venta o Pull. Por último, la estrategia de promoción incluye publicidad digital, telemarketing y promociones de venta.

En cuanto al Plan Organizacional y Administrativo, se plantean nuevos objetivos económicos entre los que destacan, enfrentar a la competencia con estrategias de precios, diferenciación e innovación. En organización, se propone la contratación de personal para ocupar los cargos de vendedores para telemarketing, soporte técnico y un jefe comercial.

En el área de dirección, se deben llevar a cabo capacitaciones o planes de formación para aumentar el conocimiento especializado de los profesionales, así como su compromiso con

la empresa. Para cumplir con este objetivo se desarrollaron acciones de formación, motivación y comunicación. En control, actividades para conocer la calidad del servicio, satisfacción del cliente y niveles comunicacionales entre clientes internos y externos.

En las finanzas, se recomiendan hacer modificaciones en la estructura de costos y en precios de productos para aumentar los ingresos por venta.

En conclusión, las herramientas están dispuestas para comenzar una nueva etapa empresarial en Hostingnet. Todo para enfrentar el impacto económico de esta industria, la que potencialmente podría llegar a entregar servicios estándar y a gran escala, generando impactos cuantiosos sobre la estructura de costos, oferta de productos/servicios, en el mercado laboral y sobre el crecimiento económico en el país y en el mundo.

Finalmente, debemos considerar entre las propuestas, poner atención a los agentes económicos reguladores de la industria, y también de los clientes, quienes muestran diaria preocupación por la capacidad de adaptabilidad, operatividad y seguridad de las empresas de hosting. Aunque en la teoría son difíciles controlar, son elementos que nunca se deben dejar de monitorear desde muy cerca.

REFERENCIAS

- Avendaño, J. (1999). Recuperado el 30 de 08 de 2015, de http://washingtonst.conevyt.org.mx/bachilleres/material_bachilleres/cb6/adminis_gral/administracion_gral_fac3.pdf
- Carmen Cuesta, J. A. (04 de 07 de 2014). *bbvaresearch.com*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/el-desarrollo-de-la-industria-del-cloud-computing-impactos-y-transformaciones-en-marcha/>
- Chilecompra, C. y. (s.f.). *MercadoPúblico*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de https://www.mercadopublico.cl/portal/CloudDataCenter/que_es.html
- Claranet. (s.f.). *Claranet.com*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.claranet.es>
- Cloudempresarial. (07 de 05 de 2012). *Cloud Empresarial*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://cloudempresarial.com/tweets/40-de-las-empresas-en-chile-alojaran-servicios-en-la-nube-al-2015/>
- Cruen, J. (s.f.). *Estrategias de Negocios*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <http://estrategias-negocio.blogspot.cl/2009/04/estrategia-marketing-distribucion.html>
- Ecommerceday*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecommerceday.org>
- Emprendices. (07 de 05 de 2015). *emprendices*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <http://www.emprendices.co/estrategia-promocion-ventas/>
- Farías, E. (2003). Recuperado el 2 de 09 de 2015, de <http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion.pdf>
- Google Adwords*. (s.f.). Obtenido de <http://www.google.com/adwords>
- Google Adwords. (03 de 01 de 2014). *Google Adwords*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <https://www.google.cl/adwords>
- Informador. (03 de 05 de 2015). *Informador.com.mx*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2015/590009/6/uso-de-tecnologia-mejora-entorno-laboral-y-social.htm>
- Internos, S. I. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2015, de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm
- LaTercera. (06 de 10 de 2015). FMI baja por quinta vez proyección de crecimiento de Chile a 2.3%. *La Tercera*.

- López, R. (2012). Recuperado el 02 de 09 de 2015, de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Proceso_administrativo/Proceso_administrativo-Parte1.pdf
- Maciá, F. (s.f.). *HumanLevel* . Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <http://www.humanlevel.com/articulos/estrategias-de-promocion-para-el-exito-en-internet.html>
- Mercado Público*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.mercadopublico.cl/Portal/CloudDataCenter>
- Nic Chile*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://nic.cl/estadisticas/estudios.html>
- Osterwalder. (2009). *Business Model Generation*.
- Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Sofofa. (s.f.). *Sofofa*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>
- Thompson, I. (s.f.). *Promonegocios*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Trendtic. (05 de 01 de 2015). *Trendtic.com*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://www.trendtic.cl/2015/01/tendencias-2015-consolidado-de-13-companias-de-la-industria-tic/>
- Web Hosting*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2015, de www.webhosting.info