

Grupo 21 - DOM

Contenido a Evaluar	Descripción	Puntaje	Puntaje obtenido
Descripción de la institución	Señala las principales características de la empresa (tamaño, competencia, mercado, participación de mercado, situación actual, productos, propuesta de valor, indicador financiero, etc.).	5	5
	Análisis de Porter.	5	5
	Análisis FODA.	5	5
	Otras herramientas de análisis estratégico (modelo delta, matriz BCG, teoría de la firma basada en los recursos, etc).	5	5
Problemática a resolver	Señala claramente una necesidad de ser resuelta (o varias).	5	5
	Argumenta su relevancia dentro del contexto de la empresa.	5	2
Explicación del objetivo del Plan de marketing que buscan desarrollar y argumentación	A partir de la problemática señalada plantea una idea de Plan de marketing que se enfoca en su solución (Idea a grandes rasgos, ya que el Plan de Marketing no es para la Entrega 1).	5	3
	Establece de forma clara el objetivo que percibe dicho Plan de marketing.	5	3
	Justifica el objetivo planteado de acuerdo a las características de la empresa y su entorno.	5	3
Alcance que la propuesta busca tener en la empresa	Señala cuál es la proyección que posee la propuesta dentro de la empresa, y los posibles resultados que se esperan (medido con indicadores).	5	3
Calidad, coherencia y aspectos formales	Calidad del trabajo en general, orden y coherencia interna.	20	17

- Tienen un muy buen conocimiento de la empresa y su entorno.
- En las problemáticas, similar a los que habíamos conversado en el PPT1, han detectado algunas de estas, pero no el porque son relevantes o como el resolverlas ayuda a la empresa. Quizás si no tienen una relevancia importante deben buscar nuevos problemas o plantearlos de otra manera.

- Falta el trabajar con como el resolver las problemáticas planteadas va a ser un aporte para la empresa. ¿Qué se puede hacer con eso? ¿Cuáles son los beneficios de esto? (Aumento de ventas, aumento de clientes, mayor/menor rentabilidad de clientes, etc.)
- Otro aspecto que no han tomado en consideración es que busca el cliente (las municipalidades), y como sería una buena manera de presentarles el producto, lo que deben investigar.
- Si bien se pide una idea de plan de marketing, de todas maneras, deben proponer algo más concreto. (¿Cómo se pretende llegar a más clientes?, etc.)
- El informe está bien escrito, tiene un hilo conductor. Sin embargo, se nota que se trató de agregar la mayor cantidad de información posible, lo que no es la idea de este proyecto, si no que logre evaluar lo que es realmente importante. Hubo algunos aspectos que se mencionaron más de una vez.

Puntaje: 56

Nota: 5,8



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS  
ICS3313 - MARKETING  
PROFESOR: SERGIO MATURANA VALDERRAMA  
AYUDANTE: MARÍA JESÚS RETAMALES BARAONA  
SEGUNDO SEMESTRE 2020  
SECCIÓN 1

# Informe 1

---

**Estrategia de Marketing para DOM Digital: Una  
plataforma que busca digitalizar la  
documentación utilizada por la Dirección de  
Obras Municipales y el MINVU**

## **Grupo 21**

### **Integrantes:**

Álvaro Escalona  
Sebastián Faundez  
Juan Pablo González  
Shun Wei Rao  
Irina Salazar  
José Ignacio Sanhueza

11 de octubre del 2020

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. DOM Digital</b>	<b>1</b>
2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	2
2.2. Análisis FODA	3
2.3. Modelo Delta	3
<b>3. Problemáticas a resolver</b>	<b>4</b>
3.1. Problemáticas de segmentación de clientes	4
3.2. Problemáticas de promoción	4
3.3. Problemáticas de diferenciación de productos	5
<b>4. Formulación de estrategia</b>	<b>5</b>
<b>5. Alcances de la propuesta</b>	<b>6</b>
<b>6. Cierre</b>	<b>6</b>
<b>7. Referencias</b>	<b>7</b>
<b>Anexos</b>	<b>8</b>
<b>A. Fuerzas de Porter</b>	<b>8</b>
<b>B. Componentes FODA</b>	<b>8</b>
<b>C. Modelo Delta</b>	<b>10</b>
<b>D. Página web de DOM Digital en municipalidades</b>	<b>11</b>
<b>E. Página web de IT Solutions</b>	<b>11</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter para DOM Digital	8
Figura 2. Análisis FODA para DOM Digital	9
Figura 3. Modelo Delta y DOM Digital	10
Figura 4. Plataforma DOM Digital - Municipalidad de Temuco	11
Figura 5. Página web ITSolutions S.A. (sección de Servicios)	11

# 1. Introducción

El estudio de por qué las personas quieren lo que obtienen, y qué es lo que hacen para obtenerlas, es de especial relevancia en el mundo contemporáneo. La respuesta a estas preguntas puede generar beneficios tanto sociales como económicos, ya que un intercambio efectivo (*win-win*) puede lograr que tanto vendedores como compradores alcancen un mayor bienestar. Precisamente este es el objetivo del Marketing, que no solo se limita a herramientas ingenieriles, sino también a una amplia gama de profesiones que estudian el comportamiento humano.

Si bien la división de Marketing es de suma importancia en grandes organizaciones, existen algunas empresas pequeñas que no tienen los recursos para enfocarse en ese ámbito. Tal es el caso de IT Solutions que, mediante su servicio DOM Digital, ofrece digitalizar los procesos relacionados a la Dirección de Obras Públicas de las municipalidades, lo que pueden aumentar los ingresos de ellas y reducir los tiempos de tramitación (DOM Digital, 2020b). De esta forma, el estudio de herramientas que mejoren la situación de la empresa es de suma relevancia.

Desde esta perspectiva, el objetivo del presente informe es analizar el estado actual de DOM Digital, para así detectar problemáticas que puedan ser mejoradas a través de herramientas de Marketing. Para lograrlo, primero se definirá tanto a la empresa como el mercado al que pertenece, posteriormente se usarán análisis que permitirán detectar problemáticas relacionadas al Marketing, las que serán un insumo fundamental para desarrollar una estrategia de mediano plazo que pueda mejorar su situación actual. Todo lo anterior estará fundamentado por investigaciones asociadas al rubro, así como el apoyo constante de la empresa (cuyo interés se demuestra en la disposición de datos y reuniones de *feedback*).

## 2. DOM Digital

ITSolutions S.A es una empresa de consultoría que se especializa en entregar soluciones tecnológicas e innovadoras relacionadas a la gestión de proyectos y el desarrollo de *smart cities*. Uno de los servicios que más ganancias ha generado a la empresa corresponde a **DOM Digital** (creado en el año 2005), una plataforma digital que se dedica a automatizar los trámites para la edificación que se deben hacer en la Dirección de Obras Municipales -denominadas DOM- (DOM Digital, 2020a).

Es importante mencionar que, desde el juicio de los autores, DOM Digital es un servicio digital. Esto debido a que cumple con las características presentadas por Maturana (2020): es **intangible** (no se puede tocar ni ver), es **inseparable del proveedor** (no puede copiarse su código y los clientes cancelan un suscripción mensual), tiene **variabilidad** (puesto que la experiencia puede depender de la relación entre el cliente y el proveedor) y es **perecible** (no puede almacenarse y los proveedores pueden cancelarlo en cualquier momento).

De acuerdo al desarrollo realizado en un modelo CANVAS, la propuesta de valor de DOM Digital es la siguiente: para municipalidades que quieran satisfacer la necesidad de digitalizar su DOM, aumentar sus ingresos y disminuir los tiempos de espera, se ofrece DOM Digital, que consiste en una plataforma *online* que permite el mismo servicio de trámites. Esto mediante un sistema de bajo acople<sup>1</sup> y con más trámites que los competidores.

---

<sup>1</sup>Se le llama acople a la necesidad de que existan funcionarios pertenecientes a la empresa digital en el lugar físico del cliente (en este caso, municipalidades).

El mercado existente que pretende solucionar la necesidad de digitalizar a las DOM está conformado por dos competidores (además de DOM Digital). En primer lugar, se encuentra **SmartDOM**, un servicio diseñado en el año 2006 por la empresa privada Solnet, que se especializa en tecnologías dirigidas a pymes y municipalidades (Solnet, 2020a). En segundo lugar, existe **DOM en línea** (diseñada en el 2018), una plataforma estatal y gratuita impulsada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) que apunta al mismo mercado (DOM en línea, 2020).

DOM Digital se encuentra implementado en 27 municipios de diversos tamaños por todo el país (8% del mercado potencial), entre los que destacan Coquimbo, Temuco y Peñalolén y tiene un total de 140 trámites disponibles en su plataforma. SmartDOM opera en 23 municipalidades (7% del mercado), incluyendo a grandes municipalidades como Lo Barnechea, Las Condes y Puente Alto (Solnet, 2020a). Ahora bien, esta última plataforma solo posee 38 trámites digitalizados y requiere de un alto acople, puesto que es necesario disponer de dos nuevos funcionarios presenciales en la municipalidad para su operación (Solnet, 2020b; Lozano R., comunicación personal, 28 de septiembre del 2020). Por último, la plataforma DOM en línea ha sido contratada por 21 municipalidades y (al igual que DOM Digital) necesita de un bajo acople (DOM en línea, 2020; BIM Services, 30 de junio del 2020). Si bien no se sabe con certeza cuántos trámites ha digitalizado DOM en línea, sí se sabe que la cantidad es menor a lo ofrecido por DOM Digital y SmartDOM (Lozano R., comunicación personal, 28 de septiembre del 2020).

En cuanto a los índices financieros, estos no pudieron obtenerse debido a razones de privacidad empresarial. Ahora bien, de acuerdo al gerente de DOM Digital, su estado de facturación anual posiciona a la empresa como una pyme (Lozano R., comunicación personal, 28 de septiembre del 2020). El estado actual será analizado con mayor detalle a través de las herramientas presentadas en secciones posteriores.

## 2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El Análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta del marketing que indica el atractivo de una empresa y, con ello, busca diseñar estrategias de negocio en base a las características cualitativas en que se desenvuelve una empresa en torno a cinco componentes que Porter llamó fuerzas. En el Anexo A se detalla en profundidad cada una de las fuerzas de Porter. DOM Digital cuenta actualmente con tres competidores principales de los cuales uno es propio del Gobierno, por lo que es gratuito. Sin embargo, las otras soluciones no tienen un sistema tan desarrollado como DOM Digital. En cuanto a las barreras en el rubro, las de salida son fuertes para el mercado ya que los municipios se ven comprometidos con los clientes al implementar el sistema. Las barreras de entrada para el sistema de trámites en línea son grandes, debido a la cantidad de datos que deben adquirirse con diferentes instituciones estatales para levantar el servicio. Con respecto a los clientes, los principales son los municipios, que tienen un poder de negociación alto, ya que de tener problemas económicos o de financiamiento es posible que DOM Digital sea uno de los servicios que la municipalidad prescinda para disminuir gastos, aunque es poco rentable en temas de tiempo cambiar el sistema en línea por otro.

Por medio de la herramienta, se llegó a las siguientes conclusiones en torno a los proveedores: Microsoft como proveedor tiene un alto poder de negociación, mientras que la CORFO tiene bajo poder de negociación y el MINVU tiene alto poder de negociación debido a que ellos otorgan las facultades a DOM Digital de seguir operando. El Estado tiene alto poder de negociación ya que puede intervenir en regulaciones y licitaciones. En cuanto a los sustitutos que se pueden encontrar en el mercado, se

puede mencionar al sistema presencial de solicitud de trámite, el cual con el avance tecnológico se verá desplazado eventualmente, aunque no se descarta la posibilidad de una alternativa al sistema digital que no sea presencial (que no se haya revelado aún). A partir de estas evaluaciones se puede clasificar como atractiva. Un resumen de lo expuesto en relación este modelo se presenta en la Figura 1.

## 2.2. Análisis FODA

Otra herramienta poderosa para evaluar el atractivo de una empresa y su situación actual para desarrollar estrategias, es el análisis FODA (de sus siglas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). La idea es indicar cuáles son las cualidades correspondientes a cada componente de esta matriz. En el Anexo B se profundizan los elementos del FODA. Las fortalezas que se identificaron en DOM Digital corresponden al gran aumento de trámites realizados en las municipalidades (debido a su formato digital), debido a la disminución del tiempo de espera (lo que permite atender más solicitudes). También, se considera a la complejidad del sistema implementado en los municipios una fortaleza, ya que esto dificulta la imitación. Por último, debido a lo engorrosa que es la implementación del sistema digital en las municipalidades, la retención de clientes es casi asegurada, ya que no es rentable cambiar una plataforma por otra. Como debilidades se identifica la baja prioridad de los municipios para digitalizar los trámites. El hecho de que la implementación de DOM Digital no sea gratuita, puede provocar que los municipios opten por utilizar su presupuesto en otros proyectos. Otra debilidad hallada es la lenta curva de aprendizaje para los empleados debido a la complejidad del sistema. Dentro de las oportunidades identificadas se encontró que es posible extender las funciones del sistema para tratar con otros tipos de documentos como patentes. También, como oportunidad está la cantidad de datos que recibe DOM Digital con las solicitudes y permisos que se generan para luego aprovecharlas en analizar geográficamente la dirección del crecimiento urbano. Como mayor amenaza se encuentra la implementación obligatoria del Estado de sistemas digitales de trámites, con lo cual las plataformas DOM podrían ser monopolizadas por la entidad pública.

## 2.3. Modelo Delta

El modelo Delta es un esquema de formulación de estrategia enfocada principalmente a los clientes para empresas. El modelo Delta presenta tres estrategias principales y las empresas pueden posicionarse entre algunas de estas. La primera es *Best Product* la que se centra en proveer un producto o servicio al más bajo costo posible. o bien, un producto sumamente diferenciado, pero imitable. La segunda estrategia es la de *Total Customer Solution* (o solución total al cliente), en donde se busca una mayor interacción con el cliente y un paquete de servicios mucho más integral, ya sea en calidad de servicio, atención o en una gama más amplia de productos. Finalmente, el último posicionamiento es *System Lock In* en donde el fin es obtener una consolidación en el sistema ya sea en distribución o tener una participación mayoritaria en el mercado, llegando a ser un monopolio.

Actualmente DOM Digital tiene un posicionamiento más cercano a *Best Product*, con un servicio mucho más desarrollado y diferenciado que la competencia. No obstante, debido a que la cantidad de municipalidades que trabajan con DOM Digital es reducida, existe una amplia competencia y potenciales clientes asociadas con empresas como DOM en línea. Se espera que en el largo plazo, si DOM Digital alcanza una cantidad crítica de municipalidades asociadas, pueda comportarse como una empresa con posicionamiento *System Lock In*, acaparando la mayor parte del mercado de gestión en línea de documentos de las Direcciones de Obras Municipales, tal como se muestra en la Figura 3.

### 3. Problemáticas a resolver

Una vez que la empresa fue analizada y se **tuvieron** reuniones de *feedback* con el Gerente General de la empresa, Rodrigo Lozano, se procedió a definir problemáticas que estuvieran relacionadas al curso. En particular, estas se dividen en tres grupos: de segmentación clientes, de promoción y de diferenciación de productos.

#### 3.1. Problemáticas de segmentación de clientes

Los autores de este informe han concluido que, desde su juicio, **no existe una clara segmentación de clientes** en el modelo de negocios propuesto por la empresa. Al considerar que los principales clientes de DOM Digital en la actualidad son las municipalidades, no existe una segmentación de estas en el modelo de negocios. Solo se ofrece el *software* sin hacer un marketing mix o propuesta de valor al municipio. Esto impide que DOM Digital otorgue una **diferenciación de sus competidores** y se de a conocer al público. Identificar y ofrecer una propuesta de valor sólida en base al contexto de la municipalidad, como el contexto demográfico, la cantidad de habitantes o el objetivo que quieren cumplir, los diferencia de su competencia a nivel de enfoque de cliente. Esto puede provocar que se conserven los clientes consolidados y que nuevos clientes elijan DOM Digital como primera opción.

Lo anterior fue evidenciado en el análisis (sección **2**), ya que la **propuesta de valor** tuvo que ser generada por primera vez en este informe. De la misma forma, no existe un cliente objetivo al que apuntar (*i.e.* alguna segmentación específica que privilegiar).

Otro aspecto a considerar es que existen proyectos en los que se espera que aparezcan **dos nuevos grandes clientes**: el Estado y las inmobiliarias. El primero surge como parte de la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado (**Gobierno Digital, 2020**), solicitando que se virtualicen los trámites que se realizan en la Dirección de Obras Municipales. Debido a que DOM Digital es la plataforma más desarrollada a nivel tecnológico en el mercado existe la posibilidad de que se presente como primera opción para ser parte de la implementación de esta ley.

#### 3.2. Problemáticas de promoción

Existen problemas respecto a la **visibilidad de la empresa** en las implementaciones web existentes, provocando que potenciales clientes no asocien el servicio con la empresa. Un claro ejemplo puede verse en el Anexo **D** que muestra la plataforma de DOM Digital para la Municipalidad de Temuco. Dada la similitud de colores y el tipo de letra entre *DOM Digital* y *Municipalidad de Temuco* puede generarse confusión respecto a quién desarrolló el servicio por parte de los usuarios. Además, en conversaciones con dos arquitectos, Juan Carlos Faúndez y Luis Orlando Valdés, comentaron estar sorprendidos ya que pensaron que la plataforma fue desarrollada por la municipalidad o por el Estado, pero no por una empresa privada. Considerando esto es posible afirmar que no hay exposición suficiente que relacione a ITSolutions S.A. con su servicio DOM Digital en la plataforma. Por esta razón es necesario mostrar esta relación, para que usuarios y futuros clientes tengan conocimiento de la misma y se mejore la exposición de la empresa al mercado, ya que la principal técnica de publicidad de esta es el boca a boca.

Además, puede observarse en la página web de ITSolutions S.A. (Anexo **E**) que existen elementos no terminados durante el desarrollo de la página, tales como párrafos sin sus descripciones en la sección



de Servicios o copias de elementos en la barra de navegación, como es el caso de *Copia de Experiencia*. Dado que la página web es una carta de presentación para potenciales clientes es posible afirmar que es necesario completar todos sus elementos con el objetivo de ofrecer información actualizada y completa sobre los servicios de la empresa.

Por último, los autores han identificado que DOM Digital podría mejorar su estrategia de promoción. En particular, se buscaría definir cuál sería **la mejor forma de llegar a más municipalidades** (publicidad en redes sociales, vendedores que visiten personalmente a las municipalidades, publicidad en medios escritos, etc.), cuánto presupuesto podría asignarse a este fin y cómo podría controlarse su impacto.

### **3.3. Problemáticas de diferenciación de productos**

La última problemática detectada está relacionada a la falta de **diferenciación de** nuevos servicios que aún no han sido publicados en el mercado. En particular, se destaca la idea de que pueda generarse una asociación *win-win* entre DOM Digital, municipalidades y/o empresas interesadas en los datos de construcción específicos de los que dispone IT Solutions. La diferenciación de este nuevo servicio y la identificación de los posibles clientes no está exenta de dificultades, puesto que debe hacerse una meticulosa búsqueda de los términos legales que podrían permitir (o no) su realización.

## **4. Formulación de estrategia**

De acuerdo a las conclusiones de los análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA y modelo Delta que se realizaron, sumadas a las problemáticas detectadas anteriormente, se define como principal objetivo que para fines del año 2021, DOM Digital se asocie con un 5 % del mercado que aún no opta por algún sistema. Lo anterior se traduce a 14 municipalidades.

Al aprender acerca de la empresa DOM Digital y realizar los análisis, se ha concluido que **DOM Digital no es conocida por las municipalidades;** sin embargo, esto es solo un supuesto que necesita ser validado. Si se logra validar, entonces se tendrá mayor claridad en la dirección de la estrategia de marketing, esto es, enfocarse en la **promoción de la empresa**. Si el supuesto se refuta se debe escoger otra estrategia. Por lo tanto el primer paso estratégico será validar si las municipalidades conocen la empresa DOM Digital, sus beneficios y sus defectos.

Otro punto importante en la estrategia de marketing es la **segmentación**, actualmente existe gran diferencia entre las municipalidades (número de personas, extensión de la comuna, PIB per capita, presupuesto, entre otros), en consecuencia, se debe plantear una clara diferenciación para cada tipo de municipalidad. Se estudiará cómo segmentar grupos de municipalidades con el fin de generar la segmentación y se evaluará su utilidad.

Por último en la actualidad las municipalidades son el principal cliente, pero se ha descubierto que un potencial cliente son las inmobiliarias y empresas relacionadas a la construcción, porque si DOM Digital es capaz de acaparar la gran mayoría de municipalidades con su servicio, entonces se generarán bases de datos de casas, condominios, edificios y construcciones, los cuales serían útiles para estimar la demanda y necesidades de productos de la futura población. Por esta razón, existe una oportunidad de diseñar un producto relacionado a las bases de datos. Es importante tener en cuenta que estos datos pertenecen a la municipalidad, por lo que solo con su consentimiento se podrán vender y, debido a esto, es importante buscar una asociación que beneficie a ambas partes.

## 5. Alcances de la propuesta

El alcance de la estrategia mencionada consistirá en desarrollar las problemáticas de diferenciación de clientes y promoción en el proyecto, lo que se sustenta en dos argumentos. El primero consiste en que, desde el punto de vista de los autores, el objetivo de captar más clientes puede ser atacado al resolver la primera problemática, ya que **-al mejorar la segmentación e identificar a los clientes de mayor valor-** podrían enfocarse los esfuerzos de forma efectiva. El segundo es que, de acuerdo a las conversaciones que se han tenido con el CEO de DOM Digital, uno de los principales intereses de la empresa está relacionado a este ámbito (**Lozano R., comunicación personal, 28 de septiembre del 2020**).

La problemática de diferenciación de productos será desarrollada exclusivamente una vez que las otras dos hayan sido completadas, debido a que considera un esfuerzo que implica mayor investigación y recursos. Ahora bien, lo anterior podría ser modificado de acuerdo al *feedback* obtenido en futuras iteraciones del proyecto.

## 6. Cierre

DOM Digital consiste en un servicio tecnológico provisto por IT Solutions que permite digitalizar la documentación asociada a la Dirección de Obras Municipales de cada municipalidad. El presente informe tuvo el objetivo de analizar la situación actual de la empresa y detectar problemáticas que permitieran desarrollar estrategias de Marketing. Lo anterior se considera logrado, puesto que pudo conocerse el entorno de la empresa -gracias al análisis FODA, Porter y Delta- y desarrollarse un plan preliminar de marketing de acuerdo a las problemáticas detectadas. En los siguientes párrafos se mencionarán los hallazgos más importantes de la investigación.

En cuanto a las problemáticas, se detectó que: i) no existe una clara segmentación de clientes en el modelo de negocios propuesto por la empresa; ii) existen problemas respecto a la visibilidad de la empresa en las implementaciones web existentes, provocando que potenciales clientes no asocien el servicio con la empresa; iii) existe una falta de diferenciación de nuevos servicios que aún no han sido publicados en el mercado.

Con respecto a estas problemáticas, se propone asociarse con 14 empresas (un equivalente al 5 % del mercado sin un sistema de gestión de documentos digital) en el plazo de aproximadamente un año. Asimismo, se tiene como objetivo determinar el grado de conocimiento de DOM Digital que tienen las municipalidades con el fin de definir los pasos a seguir para la promoción de la empresa.

En futuras entregas se pretende profundizar en el plan de marketing propuesto y se iniciará validando el supuesto de que DOM Digital no es conocido por los potenciales clientes; este plan estratégico será presentado a IT Solutions y mejorado de acuerdo a su visión e intereses. A su vez, se seguirá ahondando en la información del mercado y el entorno de la empresa, ya que este conocimiento podrá permitir mejorar las intuiciones, así como proponer nuevas soluciones.

## 7. Referencias

- BIM Services. (30 de junio del 2020). *Conversatorio Estado de DOM en Línea y el apoyo que ofrece la metodología BIM*. Descargado de [https://www.youtube.com/watch?v=aRaUxF-00RY&t=120s&ab\\_channel=BIMForumChile](https://www.youtube.com/watch?v=aRaUxF-00RY&t=120s&ab_channel=BIMForumChile)
- DOM Digital. (2020a). *Quiénes somos*. Descargado de <http://www.domdigital.cl/sobredomdigital>
- DOM Digital. (2020b). *Resumen de DOM Digital para presentar a municipalidades (no disponible en la web)*.
- DOM en línea. (2020). *¿Quieres saber más?* Descargado de <https://domenlinea.minvu.cl/>
- Gobierno Digital. (2020). *Ley de Transformación Digital del Estado*. Descargado de <https://digital.gob.cl/plan/ley>
- Lozano R., comunicación personal. (28 de septiembre del 2020). *Comunicación personal*.
- Maturana, S. (2020). *Marketing Estratégico*.
- Solnet. (2020a). *Empresa*. Descargado de <https://www.solnet.cl/#Empresa>
- Solnet. (2020b). *Ficha técnica de smartdom*. Descargado de [http://www.smartdom.cl/pdf/ficha\\_tecnica\\_smartdom\\_web.pdf](http://www.smartdom.cl/pdf/ficha_tecnica_smartdom_web.pdf)

## A. Fuerzas de Porter

La primera fuerza que define Porter es la **competencia actual**. Esta es la fuerza que describe la cantidad, diversidad y tamaño de los competidores actuales dentro del campo de la empresa, también identifica las barreras de salida del mercado. La siguiente fuerza es la de **nuevos competidores entrantes**, la cual indica lo susceptible que es el mercado a que entren nuevas marcas. Dentro de ella se especifica las barreras de entrada al mercado, las economías de escala, requerimiento de capital inicial y otras cualidades que definen la dificultad que puede conllevar la penetración al mercado. Luego están los **clientes**, fuerza que define las características de los compradores en torno al mercado, como el tamaño o el número de demandantes, así como su poder de negociación en torno al producto, precios diferenciados, información y sensibilidad de los precios. Después están la fuerza de los **proveedores**, la cual describen el poder de los proveedores frente al mercado como su tamaño o unicidad de su producto. Finalmente está la fuerza de los **sustitutos** la cual analiza el poder que tienen las alternativas al mercado, como la elasticidad de la demanda, el número y tamaño de los sustitutos, la facilidad de acceso y la dependencia de productos en torno a uno solo son cualidades que pueden definir la fuerza de los sustitutos. A partir del análisis de estas fuerzas, se puede medir el atractivo de un negocio. La figura 1 muestra esquemáticamente el análisis Porter para DOM Digital.

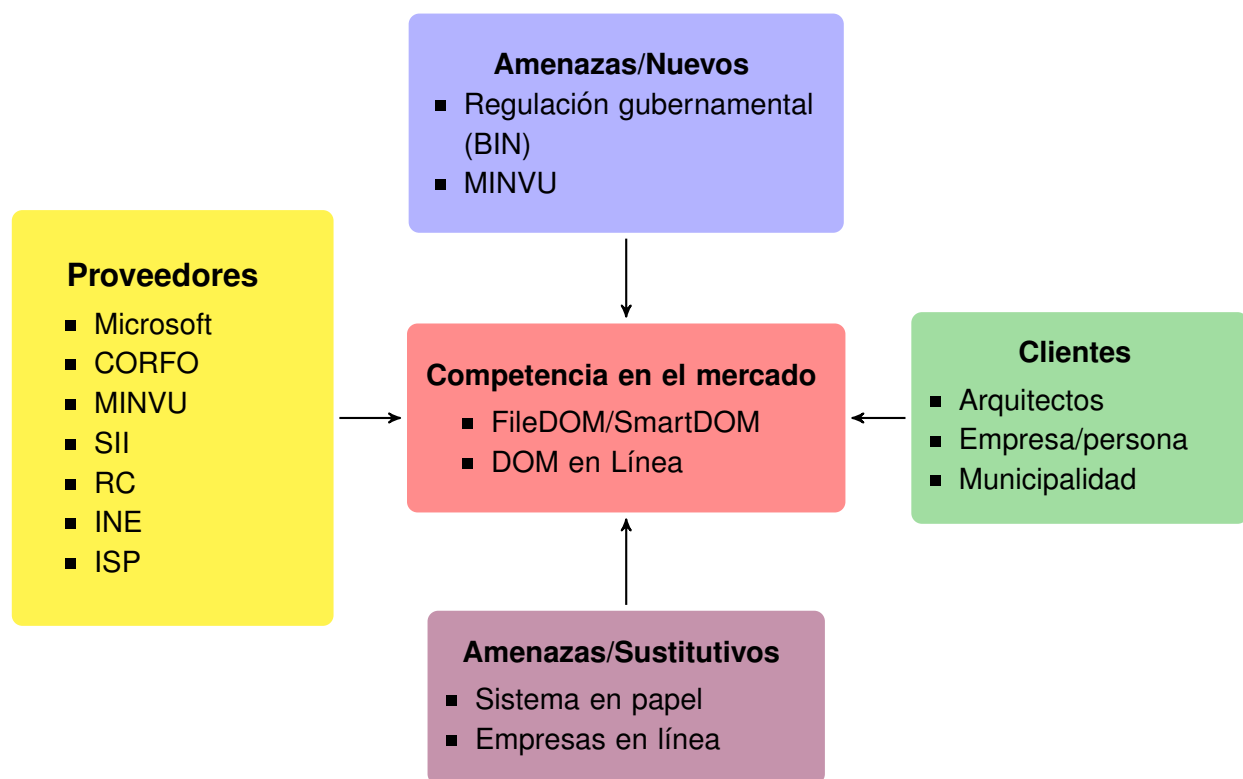


Figura 1: Cinco fuerzas de Porter para DOM Digital

## B. Componentes FODA

En las fortalezas las empresas deben indicar cuáles son las ventajas comparativas frente a otras empresas. Las oportunidades tratan de identificar aspectos favorables y explotables intrínsecos o extrínsecos que de ser desarrollado pueden traer ventajas a la empresa. Las debilidades hablan de aquellos aspec-

tos que desfavorecen el rendimiento de la empresa. Estos se deben reconocer y plantear alternativas o soluciones. Finalmente en la categoría amenazas se especifican los posibles peligros a las cuales se ven enfrentados las empresas y que pueden ocasionar pérdidas de rentabilidad a la empresa. También se deben reconocer y deducir proactivamente para tener un plan de estrategia para erradicar o mitigar la amenaza. La figura 2 muestra esquemáticamente el análisis FODA para DOM Digital.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumento de trámites totales anuales (de 890 a 2800 en Coquimbo)</li> <li>■ Disminución del tiempo de trámite (de 230 a 25 días) por individuo</li> <li>■ Disminución de traslados (de 11 a 1) por individuo.</li> <li>■ Misma solicitud que en papel</li> <li>■ Baja migración de clientes</li> <li>■ Difícil de imitar</li> <li>■ Constante actualización de software</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se tienen que subir archivos</li> <li>■ Puede ser más amigable con el usuario.</li> <li>■ Falta asesoramiento de arquitectos para los procesos de la página web</li> <li>■ No es un servicio barato para la municipalidad</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solo 25/345 comunas inscritas (7 %)</li> <li>■ Temas notariales, patentes, registro civil</li> <li>■ Posibilidad de participar y fomentar la planificación urbana dentro de las municipalidades debido a los datos que manejan.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Competencia de aplicaciones similares: FileDOM/SmartDOM, DOM en línea (del Gobierno)</li> <li>■ Resistencia a la tecnología (adultos mayores)</li> </ul>

Figura 2: Análisis FODA para DOM Digital

## C. Modelo Delta

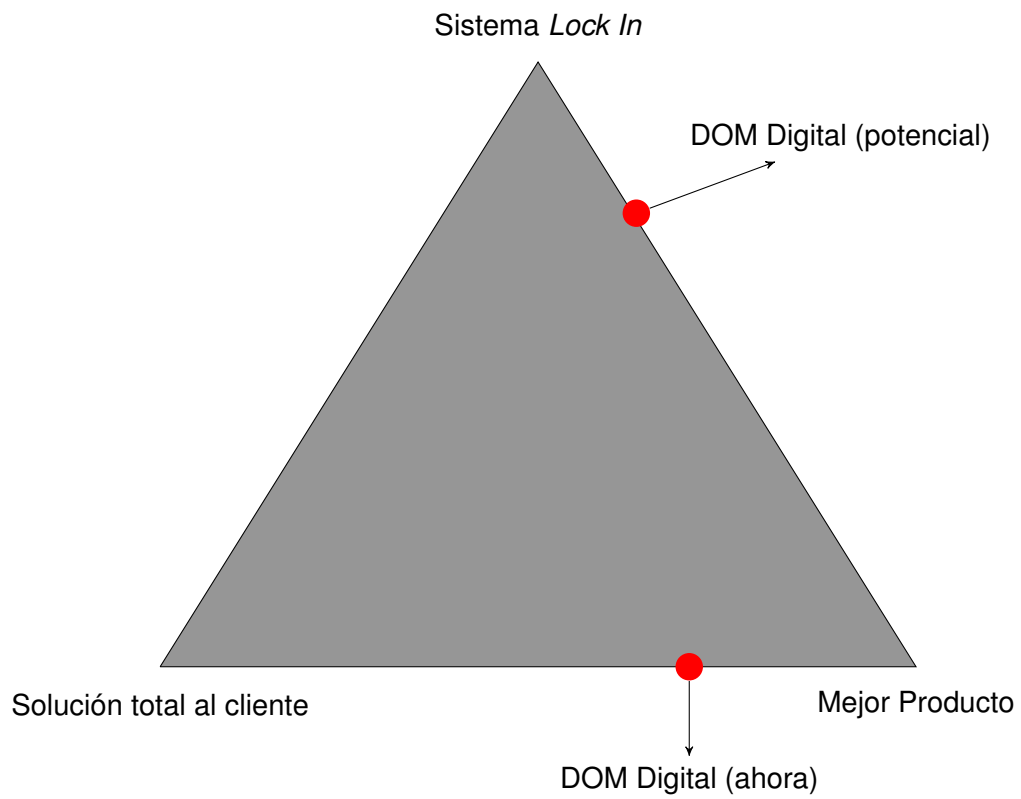


Figura 3: Modelo Delta y DOM Digital

## D. Página web de DOM Digital en municipalidades

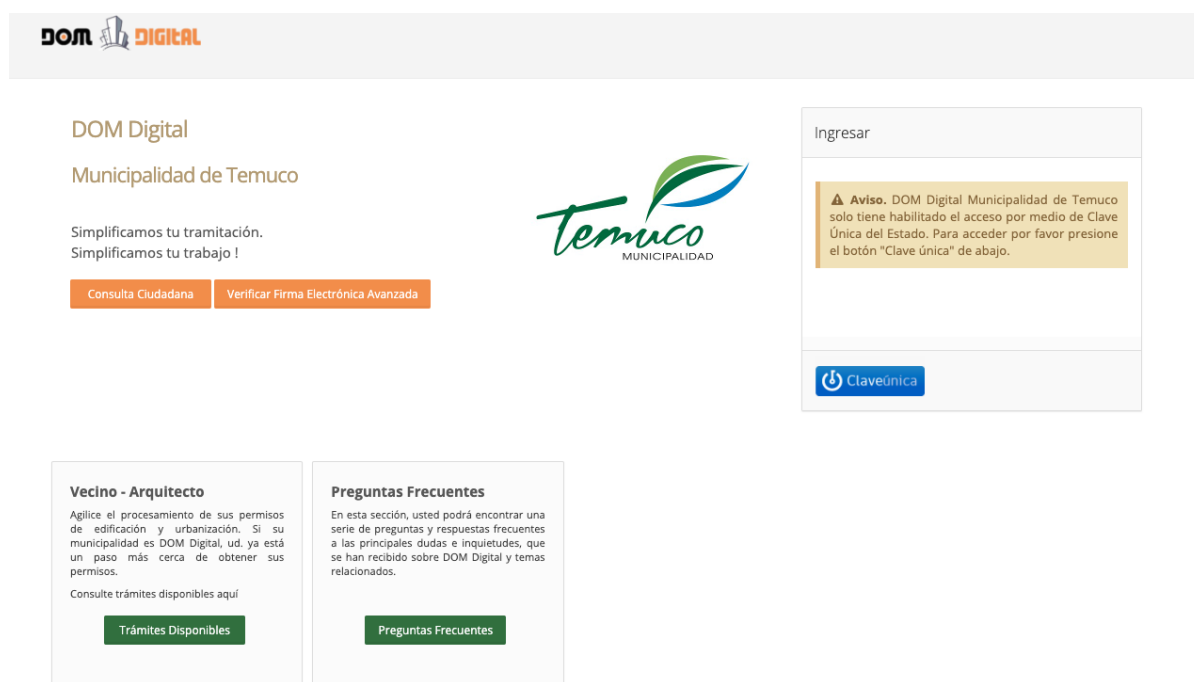


Figura 4: Plataforma DOM Digital - Municipalidad de Temuco

## E. Página web de IT Solutions



Figura 5: Página web ITSolutions S.A. (sección de Servicios)