



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO QUE PERMITA SUSTENTABILIDAD Y  
AUMENTO DE RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA AUDITORA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**JULIO ESTEBAN DANIEL MONTECINOS SANHUEZA**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
HENRY ESTEBAN MANRÍQUEZ CIFUENTES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO QUE PERMITA SUSTENTABILIDAD Y AUMENTO DE RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA AUDITORA

La empresa analizada es una pequeña empresa con una cartera de 118 clientes y facturación anual de MM\$133 en 2021. En los últimos años, la rotación de clientes ha aumentado y la permanencia promedio de clientes ha sido de 6 meses, con gran cantidad de quejas por un bajo nivel de servicio, agravado esto por la pandemia.

Por lo anterior, el presente análisis tuvo como objetivo elaborar un plan de negocio para la empresa auditora tal que permitiera un crecimiento sustentable, reflejado en un aumento de rentabilidad de 20% en un año.

A través de encuestas, el mercado potencial fue valorizado en MM\$9.999, que corresponde al 0,9% del mercado nacional. Se identificaron 4 segmentos: Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa, con una disposición a pagar de 4, 7, 9 y 12 UF mensuales respectivamente, por el servicio de asesoría contable, que incluye servicio de contabilidad, servicio tributario y servicio de gestión del recurso humano.

El plan de negocio se enfoca segmentos Micro, Pequeña y Mediana, diferenciándose de una competencia altamente diluida, que actualmente recibe similares quejas de sus clientes, y cuyo posicionamiento principal es el de cumplimiento tributario, abordando los dos atributos más valorados por estos segmentos: Confianza (67% en el segmento Micro) y Rapidez (89% y 86% respectivamente en los segmentos Pequeña y Mediana empresa).

La propuesta de valor se sustenta en utilizar un software que automatice los servicios ofrecidos, duplicando el nivel de servicio respecto de la competencia, y, además, implementar un sistema de soporte para clientes, asegurando rapidez y confianza y un servicio canalizado de gestión de solicitudes.

Adicionalmente, se rediseñó la estructura organizacional para tener capacidad de respuesta ante solicitud de clientes, implementando un equipo Senior y un equipo de asistentes, con el objetivo de aumentar la participación de mercado en 0,05% anual con inversión en marketing digital en redes sociales.

El resultado del análisis indica que el VAN del proyecto es de MM\$13.39, aplicando una WACC de 10,10%, a pesar del escenario conservador propuesto. Cumpliendo también el objetivo de aumentar la rentabilidad en 20% anual. Entonces, el proyecto es viable incluso en escenarios pesimistas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco el apoyo del equipo de Auditor Valdivia, y especialmente el de Henry Manríquez para la realización de este proyecto.

También, agradezco a Rodrigo Briceño y Claudia Bustamante, profesor guía y co-guía de la asignatura, por cuya tutela pude finalizar este proceso.

Agradecer también a mi familia, que han estado atentos y apoyando la finalización de este proyecto.

Finalmente, agradecer a Dios por esta oportunidad.

## TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema.....	2
3	Alcance del tema.....	3
4	Objetivos y resultados esperados .....	3
4.1	Objetivo general.....	3
4.2	Objetivos específicos .....	3
4.3	Resultados esperados .....	3
5	Marco conceptual.....	3
5.1	Análisis PESTL .....	3
5.2	Mapa estratégico.....	4
6	Metodología .....	4
7	Diagnóstico de la situación actual .....	6
7.1	Análisis interno.....	6
7.1.1	Descripción de la empresa .....	6
7.1.2	Identificar estrategia de negocio .....	7
7.1.3	Análisis estructura organizacional.....	7
7.1.4	Entrevista exploratoria al personal.....	8
7.1.5	Análisis estructura TI .....	8
7.1.6	Análisis económico .....	9
7.1.7	Análisis de brechas.....	11
7.1.8	Síntesis del análisis interno .....	12
7.2	Análisis de clientes.....	12
7.2.1	Análisis del mercado potencial.....	12
7.2.2	Análisis por segmento.....	15
7.2.3	Síntesis del análisis de clientes .....	19
7.3	Análisis de competencia .....	19
7.3.1	Análisis de posicionamiento.....	20
7.3.2	Comparación de servicios.....	20
7.3.3	Síntesis del análisis de la competencia .....	21
7.4	Análisis del macroentorno.....	22
7.4.1	Riesgo Político .....	22
7.4.2	Riesgo Económico .....	24
7.4.3	Riesgo Socio-cultural .....	27
7.4.4	Riesgo Tecnológico .....	28
7.4.5	Riesgo Legal.....	28
7.4.6	Síntesis macroentorno .....	28
7.5	FODA.....	29
7.5.1	Segmento Micro.....	29
7.5.2	Segmento Pequeña .....	30
7.5.3	Segmento Mediana.....	31

7.5.4	Segmento Grande.....	31
8	Elaborar plan de negocio .....	32
8.1	Definiciones iniciales.....	32
8.1.1	Objetivos estratégicos.....	32
8.1.2	Mapa estratégico .....	33
8.2	Diseño del plan de negocio.....	33
8.2.1	Segmento objetivo .....	33
8.2.2	Diseño de la propuesta de valor .....	33
8.3	Plan de acción .....	36
8.3.1	Plan de implementación.....	36
8.3.2	Plan de gestión del cambio.....	39
8.4	Evaluación económica .....	41
8.4.1	Estimación de Ingresos.....	41
8.4.2	Estimación de costos .....	42
8.4.3	Estimación de gastos.....	43
8.4.4	Tasa de descuento .....	44
8.4.5	Flujo de Caja del proyecto .....	45
8.4.6	Ratios.....	47
8.4.7	Análisis de sensibilidad.....	48
9	Conclusiones y recomendaciones.....	48
9.1	Conclusión .....	48
9.2	Recomendaciones .....	49
10	Glosario .....	50
11	Bibliografía.....	51
12	Anexos.....	53
	Anexo A: Clasificación de empresas según nivel de ventas anuales .....	53
	Anexo B: Clientes anuales.....	53
	Anexo C: Entrevista exploratoria y encuesta a personal de trabajo.....	54
	Anexo D: Ingresos, costos y utilidad por año.....	56
	Anexo E: Encuesta a clientes .....	56
	Anexo F: Cálculo del mercado potencial .....	61
	Análisis disposición a pagar .....	61
	Análisis externalización .....	62
	Análisis Mercado potencial nacional .....	62
	Análisis Mercado potencial regional Los Ríos.....	62
	Análisis Mercado potencial comunal Valdivia.....	63
	Anexo G: Proyección de crecimiento del mercado potencial .....	64
	Análisis proyección mercado potencial comuna Valdivia .....	64
	Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Micro.....	65
	Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Pequeña .....	66
	Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Mediana.....	67
	Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Grande.....	68
	vAnexo H: Atributos encuesta exploratoria .....	68

Anexo I: Versión Beta de Plataforma de Soporte al Cliente.....	69
Anexo J: Flujo de caja del proyecto .....	71
Flujo de caja esperado.....	71
Flujo de caja pesimista.....	72
Flujo de caja optimista.....	73
Supuestos .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución cartera de clientes .....	9
Tabla 2: Distribución de los ingresos año 2021 por segmento y servicio .....	10
Tabla 3: Niveles de servicio por actividad con contacto de cliente.....	11
Tabla 4: Mercado potencial .....	12
Tabla 5: Segmentación mercado comuna Valdivia .....	13
Tabla 6: Participación Auditor Valdivia en comuna Valdivia, por segmento, en miles ....	13
Tabla 7: Previsión de crecimiento segmentos de mercado, comuna Valdivia .....	14
Tabla 8: Número de competidores por tamaño en comuna Valdivia .....	19
Tabla 9: Niveles de servicio competencia .....	21
Tabla 10: Acuerdo de niveles de servicio .....	34
Tabla 11: Especificaciones nuevos equipos computacionales .....	37
Tabla 12: Clasificación Stakeholders .....	39
Tabla 13: Acciones a realizar según clasificación de stakeholder.....	40
Tabla 14: Remuneraciones mensuales hasta febrero 2022 .....	42
Tabla 15: Remuneraciones desde marzo 2022.....	42
Tabla 16: Costos mensuales empresa .....	43
Tabla 17: Gastos mensuales empresa.....	43
Tabla 18: Indicadores de análisis .....	47
Tabla 19: Cuadro de variación para distintas tasas de crecimiento .....	48

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Oferta de servicios actual.....	6
Ilustración 2: Organigrama .....	7
Ilustración 3: Utilidades anuales.....	10
Ilustración 4: Previsión a 5 años del tamaño de mercado potencial en comuna Valdivia .....	14
Ilustración 5: Valor atributos comunes, segmento microempresas .....	15
Ilustración 6: Valoración atributos comunes, segmento pequeña empresa .....	16
Ilustración 7: Valoración atributos comunes, segmento mediana empresa.....	17
Ilustración 8: Valoración atributos comunes, segmento gran empresa .....	18
Ilustración 9: Resultados elecciones parlamentarias 2017.....	22
Ilustración 10: Resultados elecciones parlamentarias 2021.....	23
Ilustración 11: Costo Fiscal de las medidas transitorias de Reforzamiento y Ampliación de la Red de Protección Social .....	24
Ilustración 12: Imacec .....	25

Ilustración 13: PIB Chile .....	26
Ilustración 14: Estadísticas IPC Noviembre 2020 - Noviembre 2021 .....	26
Ilustración 15: Tasa de desocupación .....	27
Ilustración 16: Mapa estratégico de Auditor Valdivia .....	33
Ilustración 17: Organigrama actualizado .....	36
Ilustración 18: Carta Gantt .....	38
Ilustración 19: Flujo de caja del proyecto primer año .....	45
Ilustración 20: Flujo de caja del proyecto a 5 años.....	46

## 1 INTRODUCCIÓN

Según informes del Ministerio de Economía, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el 96,9% de las empresas en Chile (INE, 2019), siendo Chile uno de los países con mayor tasa de emprendimiento en el mundo y el que más emprende en Latinoamérica (GEM, 2020).

Sin embargo, el emprendimiento siempre es un reto. Según reportes de Sercotec, 97,5% de los emprendimientos cierra antes de los 5 años (Jaramillo Bossi, 2021).

Por esa razón, la importancia de un apoyo en la contabilidad de la empresa, tanto para empresas en sus primeras etapas, como para grandes empresas consolidadas, trae importantes ventajas y beneficios. Por ejemplo, óptimo registro del capital, conocimiento de la rentabilidad y liquidez de la empresa, cumplimiento de los requerimientos tributarios, prevención de delitos, robos o desvíos de dinero, e interpretación de los estados financieros de la empresa que serán de apoyo a la toma de decisiones.

La globalización, las tecnologías digitales, y las tendencias de enfoque a la experiencia del cliente, implican cambios importantes en la estructura y organización de una empresa auditora que brinde servicios contables, tributarios y de gestión del recurso humano.

Por lo anterior, este proyecto se enfoca en la elaboración de un plan de negocio para una empresa auditora, que use las nuevas tecnologías digitales en sus procesos internos, y desarrolle un enfoque orientado a la experiencia del cliente, rediseñando también la estructura organizacional para que sea sostenible y rentable.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Para este proyecto, se ha decidido trabajar con Auditor Valdivia, una empresa chilena especializada en auditoría contable, tributaria y de recursos humanos, que nace en la ciudad de Valdivia en 2015.

La empresa vio un rápido crecimiento en sus ventas durante los primeros tres años, pero desde el cuarto año, ha aumentado la rotación de clientes, ha disminuido el nivel de servicio, y la empresa ha disminuido su tasa de crecimiento dentro del mercado.

Lo anterior, nos lleva a preguntarnos:

- ¿Cuáles factores afectan al desempeño de la empresa?
- ¿Cómo optimizar el recurso humano para el cumplimiento de las solicitudes de los clientes actuales?
- ¿Cuáles son los clientes potenciales?
- ¿Qué factores valoran los clientes?
- ¿Cuáles son mis principales competidores?
- ¿Cuáles son las características del servicio prestado por la competencia?
- ¿Cuál debe ser la estructura interna para sostener el crecimiento de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de inversión necesario para lograr esa estructura interna?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada del nuevo plan de negocio?

Estas preguntas serán respondidas a través del siguiente proyecto.

### **3 ALCANCE DEL TEMA**

- El plan de negocio a elaborar sólo aplica a empresas auditoras.
- Los análisis de clientes, competencia y macroentorno son sólo aplicables para comuna Valdivia, región de Los Ríos, Chile.
- El análisis interno y plan de acción es sólo aplicable a Auditor Valdivia.

### **4 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

#### **4.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocio que permita la sustentabilidad y aumento de la utilidad de 20% de una empresa auditora en un año.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar situación actual
- Elaborar plan de negocio
- Síntesis de conclusiones y recomendaciones

#### **4.3 Resultados esperados**

Concluida la tesis, se espera lograr desarrollar una estrategia y plan de negocio que permita la sustentabilidad y rentabilidad de la empresa, coherente con el objetivo establecido, agregando valor y mejorando la experiencia del cliente.

### **5 MARCO CONCEPTUAL**

#### **5.1 Análisis PESTL**

Analiza el riesgo en el macroentorno de la empresa desde 6 factores:

- Político: análisis de todos los aspectos políticos, gubernamentales y normativos a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Económico: análisis de los aspectos externos como política monetaria, PIB, inflación, tipo de cambio, y factores que pueden afectar al plan de negocio.
- Socio-cultural: análisis de los hábitos de consumo, cultura y tendencias sociales que afecten al negocio.
- Tecnológico: análisis de la tecnología, software e innovación que afecte al negocio.
- Legal: análisis de licencias, propiedad intelectual, permisos sanitarios, marco legislativo laboral y otros aspectos normativos y legislativos del país.

(Ruiz Barroeta, 2020)

## 5.2 Mapa estratégico

Diagrama que muestra la relación causa-efecto entre los diferentes objetivos de la estrategia, separados en cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiera.

## 6 METODOLOGÍA

Etapa 1: Diagnosticar situación actual

---

### 1.1. Análisis interno

- Descripción de la empresa
- Identificar estrategia del negocio
- Análisis estructura organizacional
- Entrevista exploratoria al personal
- Análisis estructura TI
- Análisis económico
- Análisis de brechas

---

### 1.2. Análisis de clientes

- Aplicar encuesta para investigación de mercado
- Análisis del mercado potencial
- Análisis por segmento

---

### 1.3. Análisis de competencia

- Análisis de posicionamiento
- Comparación de servicios

---

### 1.4. Análisis del macroentorno

- Análisis PESTL

---

### 1.5. Síntesis del diagnóstico

- FODA por segmento

---

Etapa 2: Elaborar plan de negocio

---

### 2.1. Definiciones iniciales

- Definir objetivos estratégicos
  - Elaborar mapa estratégico
-

---

## 2.2. Diseñar plan de negocio

- Definir segmento objetivo
- Diseño de la propuesta de valor
  - Precio
  - Comunicación
  - Localización
  - Canal de venta
  - Mix de servicios
  - Estrategias digitales

---

## 2.3. Plan de acción

- Diseñar plan de implementación
- Diseñar plan de gestión del cambio

---

## 2.4. Evaluación económica

- Estimación
  - Ingresos
  - Costos
  - Gastos
- Evaluación
  - Cálculo de tasa de descuento
  - Ratios
  - Análisis de sensibilidad

---

## Etapa 3: Síntesis de conclusiones y recomendaciones

---

### 3.1. Conclusiones

- Síntesis de principales conclusiones

---

### 3.2. Recomendaciones

- Síntesis de recomendaciones
-

## 7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 7.1 Análisis interno

#### 7.1.1 Descripción de la empresa

Auditor Valdivia está ubicada en la comuna de Valdivia, región de Los Ríos, Chile, desde su fundación en 2015.

La empresa está orientada a grandes, medianas y pequeñas empresas (según clasificación Anexo A). El crecimiento ha sido orgánico, a través de referencias y recomendaciones, con una tasa de crecimiento promedio en la cartera de clientes de 13 clientes por año (ver Anexo B).

Los servicios son de contabilidad, gestión tributaria y gestión de recursos humanos. Los valores de cada servicio están dados principalmente por la experiencia del fundador de la empresa, variando de cliente en cliente según su nivel de facturación. Los precios promedio y características de cada servicio se indican a continuación:

#### Ilustración 1: Oferta de servicios actual

Servicio contable 2 UF	Servicio tributario 1 UF	Servicio RR.HH. 1 UF*
<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro y control de libros contables</li><li>• Emisión de F29</li><li>• Cierre mensual de estados financieros</li><li>• Emisión de balance general anual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Declaraciones juradas</li><li>• Declaración de renta</li><li>• Entrega de documentación tributaria (folios, carpeta tributaria y otros)</li><li>• Rectificaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emisión documentación laboral (contratos, anexos, liquidaciones, finiquitos)</li><li>• Declaración de libro de remuneraciones a la Dirección del Trabajo</li><li>• Gestión de demandas laborales</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

\*Hasta 3 colaboradores por empresa. 0,33 UF por colaborador adicional.

### 7.1.2 Identificar estrategia de negocio

La visión actual de la empresa es mejorar el bienestar de las empresas en Chile en sus procesos contable-financieros, siendo íntegros en la información transmitida, para lograr ser reconocidos como la empresa asesora líder en calidad y probidad del servicio.

Además, la empresa declara que su ventaja competitiva es “la experiencia en el rubro y calidad presentada en sus servicios, la atención al cliente de forma personalizada y una ubicación geográfica de oficina accesible.” (Auditor Valdivia, 2021).

Por esto, la estrategia de la empresa estos años ha sido potenciar sus operaciones en el servicio contable, tributario y de recursos humanos de empresas pequeñas, medianas y grandes, tal que los clientes puedan tener la experiencia de lograr emprender y ejercer sus negocios efectivamente sin la necesidad de angustiarse por las modificaciones constantes en temas tributarios u otros de los distintos servicios contables.

### 7.1.3 Análisis estructura organizacional

La organización de la empresa está dada por una estructura basada en los servicios prestados. De esta forma, existen tres grandes áreas divididas de la siguiente forma:

#### Ilustración 2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La empresa no tiene accionistas, y cada cargo en el organigrama es equivalente a 1 persona en el equipo de trabajo, con el fundador como Director de la empresa y un equipo de 7 personas.

El 62,5% del equipo tiene Enseñanza Superior completa, 25% Enseñanza Superior incompleta y 12,5% Enseñanza Media completa.

#### **7.1.4 Entrevista exploratoria al personal**

Se realizó una entrevista exploratoria de forma individual y se aplicó una encuesta (ver Anexo C) al 100% del equipo de trabajo contratado.

Tanto de la entrevista como de la encuesta se puede concluir lo siguiente:

- El 100% del equipo manifiesta compromiso con el trabajo y la empresa, por la oportunidad de hacer un trabajo interesante, oportunidad de ascenso y la buena relación con el empleador.
- El 100% del equipo no está totalmente satisfecho con la carga de trabajo. Existen altos niveles de presión en períodos clave del año, por la carga de trabajo operacional y sensación de estrés por el pequeño espacio de trabajo. 90% del tiempo del equipo es usado en trabajo operacional.
- Los sistemas TI contratados no son usados por falta de capacitación y por resistencia al cambio. Sólo el 20% del equipo está satisfecho con los sistemas TI.
- Hay bajo nivel de comunicación, externa (con clientes) e interna (con otros miembros del equipo de trabajo). Sólo el 40% está totalmente satisfecho.
- Sólo el 25% del equipo está totalmente satisfecho con el rendimiento de la jefatura de operaciones.
- El 20% de los encuestados no sabe su nivel jerárquico o quién es su jefatura directa.
- Hay desorganización en períodos críticos del año, cuando todo el equipo apoya en las diferentes áreas de servicio. Por ejemplo, para la declaración de renta, función de Tributaria, la jefatura, secretaria y las otras áreas realizan la declaración en conjunto. Así también, mensualmente para las liquidaciones de sueldo, labor correspondiente a RR.HH., la secretaria y el equipo contable apoya la emisión de liquidaciones.
- 75% del equipo realiza trabajos después del horario laboral.

#### **7.1.5 Análisis estructura TI**

La empresa cuenta con 3 computadores PC año 2015, un computador PC año 2016 y un computador Mac año 2016. Estos son distribuidos en el equipo encargado de área, secretaria y Director respectivamente. Todos los computadores están totalmente depreciados.

Además, la jefa de operaciones y asistente de RR.HH facilitan sus computador PC para uso personal y el director facilita un computador PC para uso del asistente de contabilidad.

Para el servicio contable, la empresa mantiene 5 cuentas en Nubox, un software que permite llevar la contabilidad de cada empresa, cargando manualmente cada movimiento, sea compra, venta, remuneración, etc., y que permite centralizar los movimientos para generar el balance anual en pocos minutos.

Por otro lado, el servicio tributario se realiza directamente con el SII de forma manual. La validación y cuadro de la información en el sistema contable y el SII se hace manualmente por cada empresa.

Recientemente se ha contratado una cuenta de Nubox Pro que se vincula automáticamente con SII, extrae la información, genera la cuadratura y balances, y permite mejorar la productividad hasta en 50%. El equipo de Nubox Pro realizó una capacitación, sin embargo no se hace uso de la herramienta porque el 80% del equipo no la sabe usar, pues la capacitación fue básica.

Adicionalmente, la empresa posee 7 cuentas empresariales en Office 365 para el director, jefa de operaciones, encargados y asistentes, con toda la documentación digitalizada en la nube OneDrive, más un correo Gmail gratuito para usos varios.

### 7.1.6 Análisis económico

Actualmente, la empresa tiene una cartera de 118 clientes. Distribuidas de la siguiente manera:

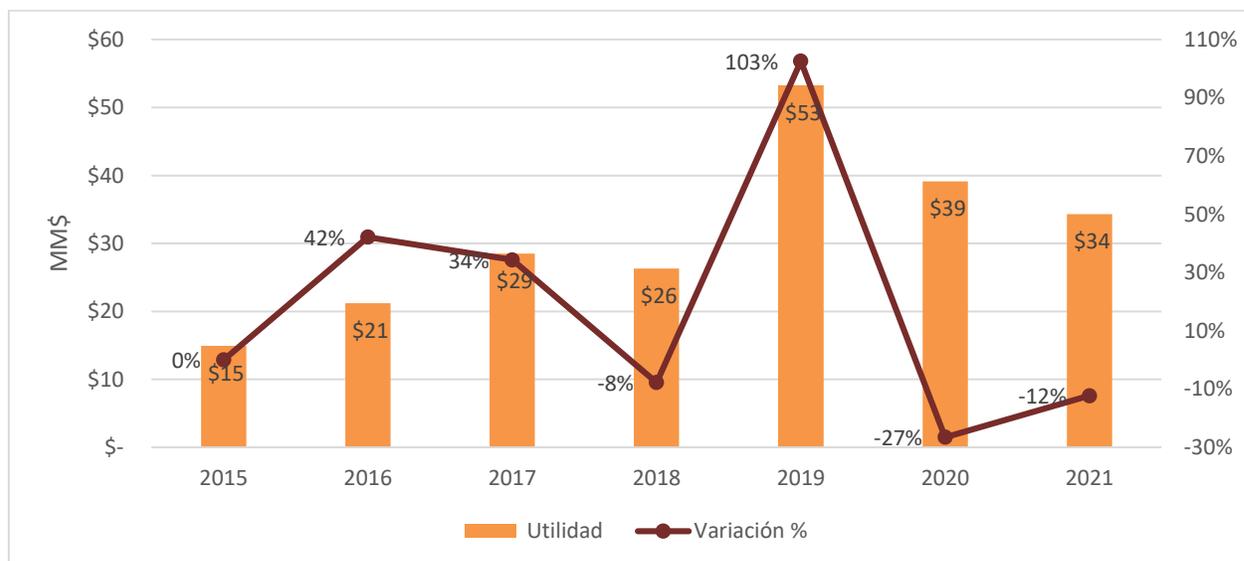
**Tabla 1: Distribución cartera de clientes**

Tamaño	Cantidad	%
1. micro	102	86,4%
2. pequeña	9	7,6%
3. mediana	7	5,9%
4. grande	0	0,0%
Total	118	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tasa de crecimiento de la cartera de clientes ha sido de 13 clientes promedio por año (ver Anexo B). Los costos se han mantenido en un 69,9% del ingreso anual (ver Anexo D), y la utilidad de la empresa se ha mantenido fluctuante los últimos 3 años según el siguiente gráfico:

### Ilustración 3: Utilidades anuales



Fuente: Elaboración propia

El ingreso promedio mensual por cliente es de 3,9 UF (ver Anexo D). Los ingresos del año 2021, distribuido por segmento y servicio, se representa en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Distribución de los ingresos año 2021 por segmento y servicio**

Tamaño	Servicio			Total
	1. Contabilidad	2. Tributaria	3. RR.HH.	
1. micro	\$41.791.329 31%	\$34.408.257 26%	\$13.658.683 10%	\$89.858.268 67%
2. pequeña	\$6.626.458 5%	\$3.673.229 3%	\$11.319.185 8%	\$21.618.871 16%
3. mediana	\$5.131.536 4%	\$3.285.768 2%	\$13.617.994 10%	\$22.035.298 17%
4. grande	\$0 0%	\$0 0%	\$0 0%	\$0 0%
Totales	\$53.549.322 40%	\$41.367.253 31%	\$38.595.862 29%	\$133.512.437 100%

Fuente: Elaboración propia

El nivel de ingresos anual ubica a la empresa en el segmento Pequeña empresa.

### 7.1.7 Análisis de brechas

Con respecto al cliente objetivo, la empresa declara que los segmentos objetivos son pequeñas, medianas y grandes empresas. Sin embargo, según la distribución de cartera, 86% corresponde a microempresas y sólo 14% al segmento objetivo de la declaración estratégica, no teniendo actualmente empresas grandes en la cartera.

El 100% de los clientes actuales considera que la empresa es confiable y honrada en su actuar, cumpliendo de esa manera la visión de probidad. Sin embargo, 9 de cada 10 clientes actuales mencionan que es necesario mejorar la rapidez de respuesta ante las solicitudes realizadas.

Con respecto a los servicios, no existen acuerdos de niveles de servicio por contrato. Sin embargo, se presentan los plazos reales promedio que tarda cada área en resolver alguna actividades, los plazos máximos de ejecución de la actividad, y el plazo ideal para cada una.

**Tabla 3: Niveles de servicio por actividad con contacto de cliente**

Actividad	Plazo real promedio	Plazo máximo	Observaciones plazo máximo
General			
Respuesta a llamada	0,1 minuto	1 minuto	desde recepción
Respuesta a mensaje	0,5 minutos	1 minuto	desde recepción
Respuesta a correo	20 minutos	20 minutos	desde recepción
Servicio contable			
F29	6 días	6 días	desde cierre contable del período tributario
Cierre mensual de estados financieros	15 días	15 días	desde fin del plazo de pago de impuestos
Balances anuales	3 días	5 días	desde cierre del estado financiero de diciembre
Servicio tributario			
Declaraciones juradas	7 días	14 días	desde la emisión del balance anual
Declaración de renta	7 días	15 días	desde emisión última DJ
Entrega de documentación tributaria solicitada	2 días hábiles	2 días hábiles	desde recepción solicitud
Servicio RR.HH.			
Ingreso PREVIRED	2 días hábiles	13 días	desde fin período
Entrega de documentación laboral solicitada	2 días hábiles	2 días hábiles	desde recepción solicitud

Fuente: Elaboración propia

El 63% de las actividades tienen plazos máximos indicados por la autoridad. Además, 45% de las actividades actualmente no tienen holgura, generando muchas veces cuellos de botella y retrasos en otras actividades que, por su condición de plazo máximo legal, deben ser realizadas en horario no laboral.

La empresa puede pagar por sus clientes, conceptos como impuestos mensuales o leyes sociales, previo depósito del cliente.

### 7.1.8 Síntesis del análisis interno

Como síntesis de las fortalezas de la empresa:

1. El posicionamiento actual es de una empresa confiable.
2. El equipo de trabajo está comprometido.

Como síntesis de las debilidades de la empresa:

1. Los precios de cada servicio varían según la experiencia del director.
2. El segmento objetivo es pequeña, mediana y gran empresa, pero más del 85% de clientes son micro empresas y 67% de los ingresos provienen de dicho segmento.
3. Hay subutilización del talento humano y sistemas TI.
4. Hay sobreocupación del equipo de trabajo en labores operativas.
5. La comunicación es deficiente con el cliente y entre miembros del equipo.
6. El 70% de las actividades está fuera del nivel de servicio ideal, y 50% no tiene holgura respecto del plazo máximo.

## 7.2 Análisis de clientes

Para efectos de este análisis, se realizó la encuesta del Anexo E.

### 7.2.1 Análisis del mercado potencial

El Anexo A, se presenta la tabla de clasificación de empresas por nivel de ventas anual según el SII (SII, 2021). Basado en esto, el mercado potencial de la empresa, cuyo negocio es B2B, se detalla en el Anexo F y resume en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Mercado potencial**

<b>Nivel mercado potencial</b>	<b>Monto (MM\$)</b>	<b>Porcentaje del nacional</b>
Nacional	\$1.110.123	100,0%
Región de Los Ríos	\$23.135	2,1%
Comuna Valdivia	\$9.999	0,9%

Fuente: Elaboración propia, en base a SII, Octubre 2021

La participación de mercado a nivel nacional de Auditor Valdivia es de 0,012%, mientras que la participación de mercado a nivel comunal es de 1,335%.

El mercado de la comuna Valdivia está distribuido de la siguiente forma:

**Tabla 5: Segmentación mercado comuna Valdivia**

Tamaño	Potencial (MM\$)	%
1. Micro	\$ 6.845	68,5%
2. Pequeña	\$ 2.919	29,2%
3. Mediana	\$ 224	2,2%
4. Grande	\$ 11	0,1%
5. Sin Ventas/Sin Información	\$ -	0,0%
	\$ 9.999	100,0%

Fuente: Elaboración propia, en base a SII, Octubre 2021

El segmento Micro corresponde al 68,5% del mercado, y junto a pequeña empresa, abarca el 97,7% del mercado en la comuna de Valdivia.

**Tabla 6: Participación Auditor Valdivia en comuna Valdivia, por segmento, en miles**

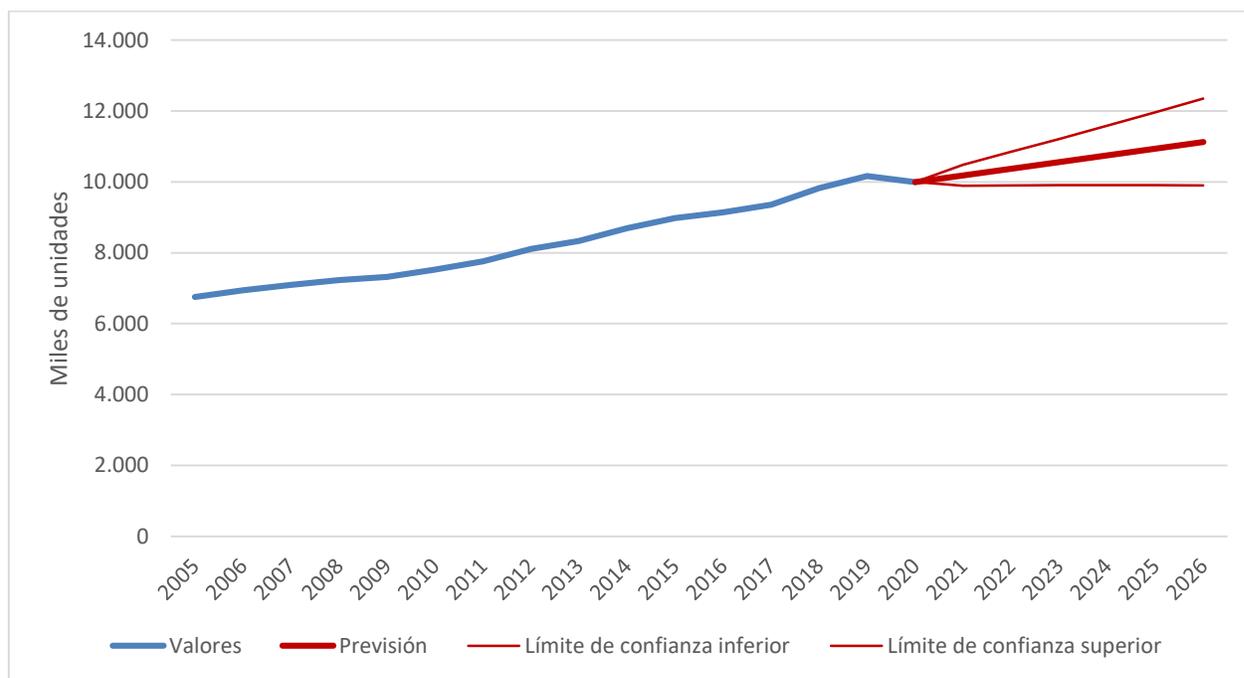
Segmento	Ingresos por segmento	Mercado potencial	Participación de mercado
1. micro	\$ 90	\$ 6.845	1,3%
2. pequeña	\$ 22	\$ 2.919	0,7%
3. mediana	\$ 22	\$ 224	9,9%
4. grande	\$ -	\$ 11	0,0%

Fuente: Elaboración propia

La participación de mercado en los segmentos micro y pequeña empresa, equivalente al 83% de los ingresos de la empresa, es de sólo el 1,14%

Se pronostica que la tasa de crecimiento del mercado se mantenga en 1,8% promedio, con 95% de confianza. Eso se presenta en la Ilustración 4, con una previsión a 5 años, siendo el escenario esperado de MM\$11.124, el escenario pesimista de MM\$9.899, y el escenario optimista de MM\$12.350 (ver Anexo G).

#### Ilustración 4: Previsión a 5 años del tamaño de mercado potencial en comuna Valdivia



Fuente: Elaboración propia

El pronóstico de crecimiento esperado para los segmentos de mercado se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Previsión de crecimiento segmentos de mercado, comuna Valdivia**

Año	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
2022	\$ 7.346	\$ 3.126	\$ 246	\$ 12
2023	\$ 7.560	\$ 3.213	\$ 252	\$ 13
2024	\$ 7.774	\$ 3.300	\$ 258	\$ 13
2025	\$ 7.988	\$ 3.387	\$ 265	\$ 13
2026	\$ 8.202	\$ 3.475	\$ 271	\$ 13

Fuente: Elaboración propia

La tasa de crecimiento esperada para el segmento Micro es de 2,8% anual promedio, para el segmento Pequeña es de 2,7% anual promedio, para el segmento Mediana es de 2,5% anual promedio, y para Grande es de 1,0% anual promedio.

## 7.2.2 Análisis por segmento

La definición de los atributos más valorados a continuación, se presenta en el Anexo H.

### 7.2.2.1 Segmento Micro

El segmento micro está compuesto por las empresas cuyos ingresos anuales son menores o iguales a 2.400 UF anuales.

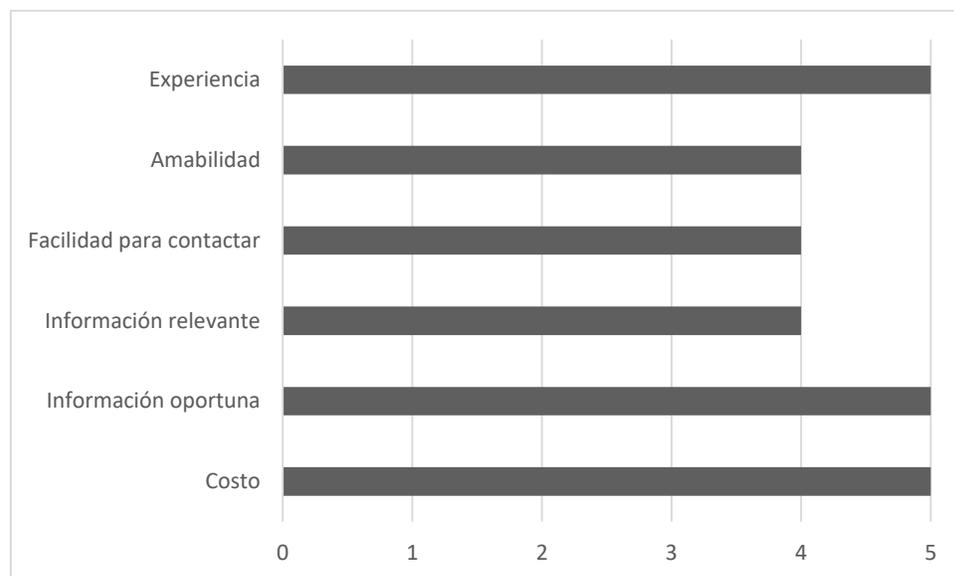
El 62,5% de las empresas de este segmento externalizaría los servicios de contabilidad, gestión tributaria y RR.HH., con un valor promedio de 4 UF mensuales, lo cual significa al menos 2% de sus ingresos anuales.

Los factores para externalizar son, en 80%, el costos de operación, mientras que en 20% por tiempo, para tener la información de forma oportuna.

Respecto a los atributos mencionados por los encuestados, la confianza es el atributo más valorado (67%). También fueron mencionados en menor medida la rapidez (33%), eficacia (33%) y asesoría (17%) (ver Anexo H).

Además, en los atributos evaluados, Experiencia, Información oportuna y Costo fueron los tres atributos mejor puntuados.

### Ilustración 5: Valor atributos comunes, segmento microempresas



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2.2 Segmento Pequeña

El segmento micro está compuesto por las empresas cuyos ingresos anuales son mayores a 2.400 UF y menores o iguales a 25.000 UF anuales.

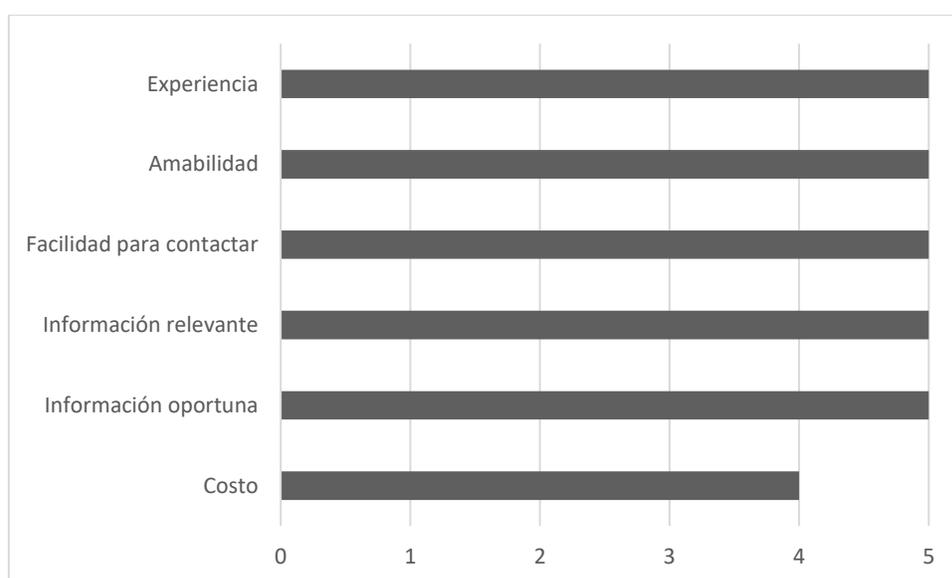
El 70% de las empresas de este segmento externalizaría los servicios de contabilidad, gestión tributaria y RR.HH., con un valor promedio de 7 UF mensuales, lo cual significa al menos 0,34% de sus ingresos anuales.

Los factores para externalizar son, en 45%, el costos de operación, en 33% por probidad, para evitar robos, venta de facturas, evasión de impuestos u otros, y en 22% por falta de conocimiento en el área, para evitar multas o riesgos tributarios.

Respecto a los atributos mencionados por los encuestados, la rapidez es el atributo más valorado (89%). También, la confianza es un atributo valorado por 56% de los encuestados. Le siguen asesoría (44%) y eficacia (33%) (ver Anexo H).

Además, en los atributos evaluados, sólo Costo no tuvo la puntuación completa.

#### **Ilustración 6: Valoración atributos comunes, segmento pequeña empresa**



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2.3 Segmento Mediana

El segmento micro está compuesto por las empresas cuyos ingresos anuales son mayores a 25.000 UF y menores o iguales a 100.000 UF anuales.

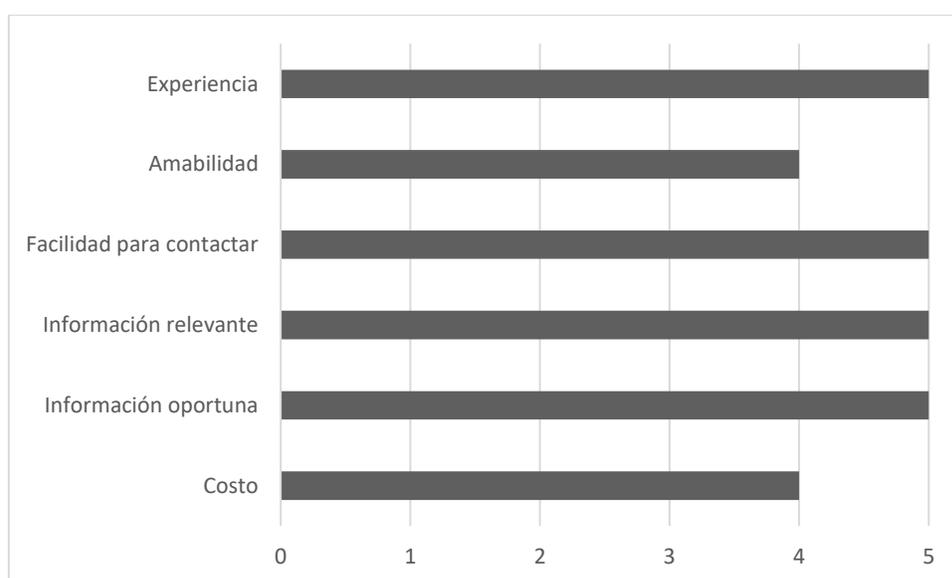
El 40% de las empresas de este segmento externalizaría los servicios de contabilidad, gestión tributaria y RR.HH., con un valor promedio de 9 UF mensuales, lo cual significa al menos 0,11% de sus ingresos anuales.

Los factores para externalizar son, en 57%, el costos de operación, mientras que en 43% por falta de conocimiento, por no tener la pericia en el área y porque prefieren que alguien con experiencia lo realice.

Respecto a los atributos mencionados por los encuestados, 86% valora la rapidez, y 43% la confianza (ver Anexo H).

Además, en los atributos evaluados, Experiencia, Facilidad para contactar, Información relevante e Información oportuna fueron los atributos mejor puntuados.

#### **Ilustración 7: Valoración atributos comunes, segmento mediana empresa**



Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.2.4 Segmento Grande

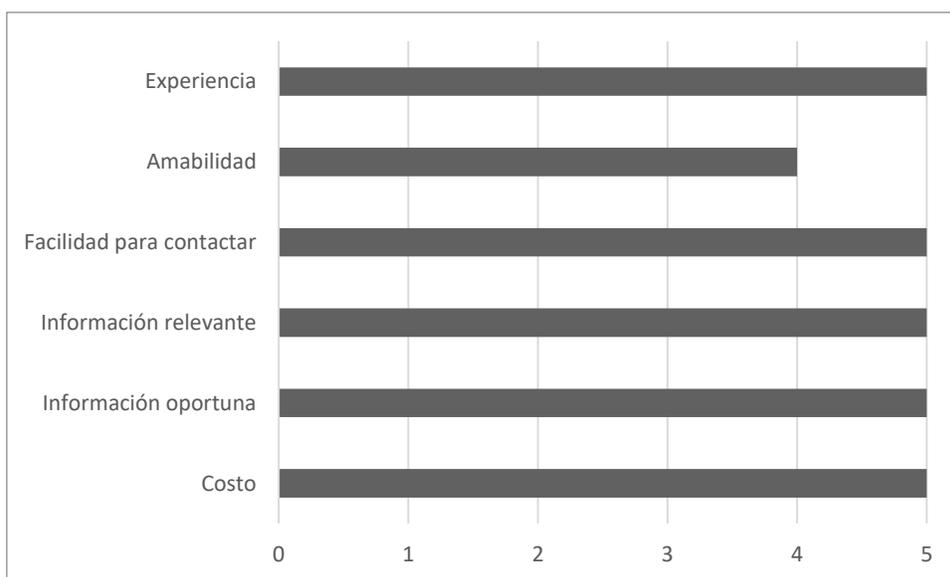
El segmento micro está compuesto por las empresas cuyos ingresos anuales son mayores a 100.000 UF anuales.

Sólo 5% de las empresas de este segmento externalizaría los servicios de contabilidad, gestión tributaria y RR.HH., con un valor promedio de 12 UF mensuales, lo cual significa a lo más 0,14% de sus ingresos anuales. El factor único de externalización es costo.

Respecto a los atributos mencionados por los encuestados, el 100% de los encuestados valora la rapidez. 80% valora la asesoría que la empresa pueda dar, y 40% valora la eficacia y la confianza (ver Anexo H).

Además, en los atributos evaluados, sólo Amabilidad no tuvo puntuación completa.

#### **Ilustración 8: Valoración atributos comunes, segmento gran empresa**



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Síntesis del análisis de clientes

#### Oportunidades

- Los segmentos Micro y Pequeña empresa abarcan el 97,7% del mercado en la comuna Valdivia, siendo estos los segmentos con mayores tasas de crecimiento proyectadas y los que brindan mayor posibilidad de crecimiento.
- La disposición a externalizar los servicios analizados en los segmentos micro y pequeña empresa son 62,5% y 70%, con valores promedio de 4 y 7 UF respectivamente.
- El segmento Micro valora principalmente la confianza.
- El segmento Pequeña valora principalmente la rapidez y confianza.

#### Amenazas:

- 60% de las medianas empresas no externalizarían el servicio.
- 95% de las grandes empresas prefieren un equipo propio y no externalizarían el servicio.

### 7.3 Análisis de competencia

En la comuna Valdivia hay 83 competidores en los segmentos mencionados, según lo informado por el SII, distribuidos de la siguiente forma

**Tabla 8: Número de competidores por tamaño en comuna Valdivia**

Tamaño	Competidores
1. Micro	67
2. Pequeña	14
3. Mediana	2
4. Grande	0

Fuente: Elaboración propia

Se distinguen dos tipos de competidores: oficinas contables y los contadores auditores independientes. No hay barreras de entrada para nuevos competidores ni de salida. La “portabilidad” del cliente es rápida.

Las oficinas contables consisten en equipos de trabajo multidisciplinarios con áreas de gestión, que proveen servicios similares. Los contadores auditores independientes son las personas que prestan servicios de contabilidad y gestión tributaria de forma individual.

### **7.3.1 Análisis de posicionamiento**

En el segmento micro, el posicionamiento mayoritario es de “cumplimiento tributario”, seguido de “amigo”.

Para el primero, 82,5% de contadores y oficinas contables tienen procesos calendarizados, para la contabilidad, gestión tributaria y gestión de RR.HH., y realizan los procesos dentro de los plazos máximos legales.

Para el segundo, aproximadamente el 12% de las empresas del segmento encuestadas externalizan gratuitamente el servicio con algún contador amigo.

En los segmentos pequeña y mediana empresa, el posicionamiento prevaleciente es el de “cumplimiento tributario”. El 100% de las empresas competidoras se posiciona como un asesor o ayudante que diagnostica el cumplimiento tributario actual de los clientes y que les ayuda a mejorar el nivel de cumplimiento tributario.

En el segmento gran empresa, el posicionamiento es de “asesor proactivo”. Las grandes empresas cuentan con su equipo propio de contabilidad, y sólo el 5% externalizaría principalmente por costos. Es por esto que, el posicionamiento en este segmento es de asesoría en las áreas contables, financieras, tributarias y de recursos humanos, realizando auditorías externas y planificación tributaria.

El 33% de las empresas encuestadas no conoce ni tiene en “top of mind” a una empresa auditora o a un contador auditor independiente específico.

### **7.3.2 Comparación de servicios**

Los resultados del servicio son iguales en la competencia, porque se basan en cumplimiento de requisitos. Las empresas tienen plazos máximos establecidos por ley para las diferentes actividades, por ejemplo, la declaración del libro de remuneraciones electrónico en la Dirección del trabajo tiene como plazo máximo el día 15 del mes calendario siguiente a aquel en que se verificó el pago efectivo de las remuneraciones<sup>1</sup>, también, el plazo máximo para declaración y pago del F29 mensual es el día 12 del mes siguiente al período tributario que se desea declarar si se hace de forma física, el día 20 del mes siguiente si se realiza por internet, o el día 28 del mes siguiente si es “sin pago”<sup>2</sup>.

De esta forma, las actividades para los servicios contables, tributarios y de gestión de RR.HH., cuyos plazos máximos están establecidos legalmente, tienen plazos que aplican universalmente y no hay diferenciación significativa entre empresas de la competencia y la empresa analizada.

A pesar de lo anterior, sí existe una diferenciación en otras actividades que no están reguladas por instituciones públicas, y que generan una percepción positiva o negativa de los atributos analizados. Por ejemplo, el tiempo de espera para la respuesta de una

---

<sup>1</sup> Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-119851.html>

<sup>2</sup> Obtenido de [https://www.sii.cl/preguntas\\_frecuentes/iva/001\\_030\\_1060.htm](https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/iva/001_030_1060.htm)

llamada telefónica o la rapidez con que se responde a un correo electrónico con una solicitud administrativa del cliente impactan directamente en la percepción cualitativa de la Rapidez del servicio, uno de los atributos más valorados por los segmentos pequeña y mediana empresa. Estas actividades se identifican en la siguiente tabla y se miden sus tiempos promedio.

**Tabla 9: Niveles de servicio competencia**

Actividad	Plazo promedio Auditor Valdivia	Plazo promedio oficinas contables	Plazo promedio contador auditor independiente
General			
Respuesta a llamada	0,1 minuto	1 minuto	no medible
Respuesta a mensaje	0,5 minutos	1 minuto	no medible
Respuesta a correo	20 minutos	20 minutos	no medible
Servicio tributario			
Entrega de documentación tributaria solicitada	2 días hábiles	2 días hábiles	5 días hábiles
Servicio RR.HH.			
Entrega de documentación laboral solicitada	2 días hábiles	2 días hábiles	5 días hábiles

Fuente: Elaboración propia

No hay diferencia significativa en los actuales niveles de servicio de Auditor Valdivia en comparación con los de otras oficinas contables. Respecto a los plazos generales de los contadores auditores independientes, no es posible medirlo, y los plazos de entrega de información están por sobre la media de las oficinas contables, sin embargo, entre los comentarios dejados por los clientes de contadores auditores independientes se menciona la no respuesta a llamadas telefónicas y mensajes que dejan a sus contadores.

En las encuesta realizada en el análisis de clientes, a los encuestados se les solicitó indicar qué mejorarían, tanto de Auditor Valdivia como de la competencia. El 89% de los encuestados mejoraría los canales de comunicación y la rapidez. Lo primero, porque no existen canales únicos de comunicación y, en algunos casos, son difíciles de contactar o las solicitudes no son respondidas. Lo segundo, porque la percepción de respuesta a los correos de solicitudes administrativas es de una respuesta lenta.

### 7.3.3 Síntesis del análisis de la competencia

#### Oportunidades para la empresa

- La oferta se concentra principalmente sólo en posicionamiento para dar “cumplimiento tributario” en los segmentos micro, pequeña y mediana empresa.
- El 33% de los encuestados no conoce ni tiene en “top of mind” a una empresa auditora.

- El 89% de la demanda mejoraría el canal de comunicación y la rapidez de respuesta a correos de solicitudes administrativas.

#### Amenazas para la empresa

- El mercado está altamente diluido. Gran cantidad de demanda y gran cantidad de oferta.
- Hay amplia y fácil movilidad o “portabilidad” de clientes.
- No hay diferenciación significativa en la oferta de servicio.
- Los niveles de servicio actuales de Auditor Valdivia son iguales o significativamente similares a los de la competencia.
- No existen barreras de entrada ni de salida.

### 7.4 Análisis del macroentorno

#### 7.4.1 Riesgo Político

En 2017, para las elecciones presidenciales, la cámara de diputados quedó compuesta en 40% por la derecha, 30% centro-izquierda, 21% izquierda y 9% independientes. La cámara de senadores presentó una distribución similar: 44% derecha, 36% centro-izquierda, 12% izquierda y 7% independientes (Servel, 2017).

#### Ilustración 9: Resultados elecciones parlamentarias 2017



Fuente: Elaboración propia basado en resultados Servel

En las recientes elecciones parlamentarias 2021, el escenario ha cambiado. En la cámara de Diputados, quedó compuesta 46% derecha, 24% centro-izquierda, 25% izquierda, 4% centro-derecha y 1% independientes. En cambio, la cámara de Senadores quedó compuesta por 30% derecha, 27% centro-izquierda, 27% izquierda y 16% independientes (Serval, 2021).

### Ilustración 10: Resultados elecciones parlamentarias 2021

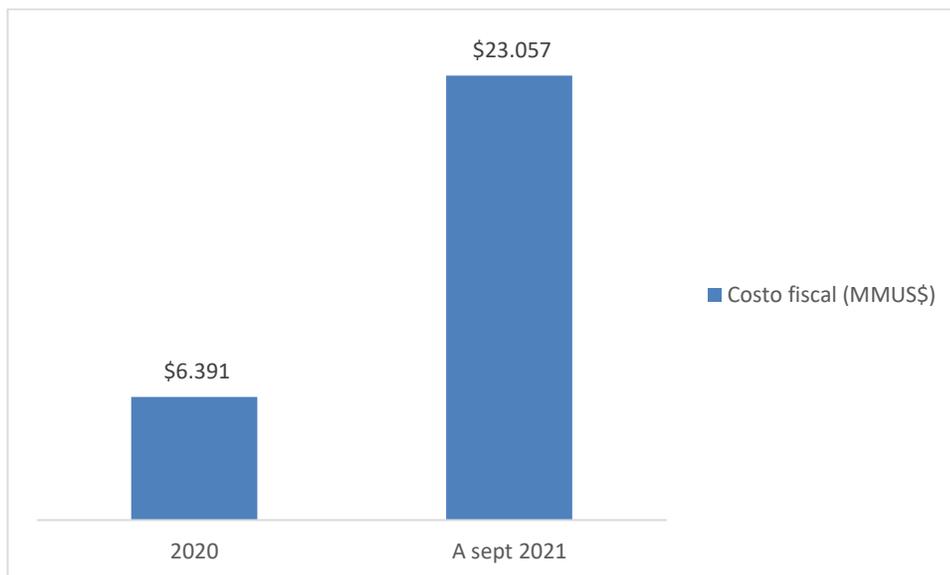


Fuente: Elaboración propia basado en resultados Serval

Además, la transformación política por la redacción de la Carta Magna aumentan la tensión en ambos sectores políticos.

La política fiscal está en proceso de cambios. Ha aumentado el gasto público, principalmente por la pandemia que ha tenido una duración de casi 3 años. En 2020, el costo fiscal por los bonos era de MMUS\$6.391, y en sólo 9 meses se ha casi cuadruplicado, alcanzando los MMUS\$23.057. El gasto publico ha pasado de un 25,44% del PIB en 2018, a 29,24% en 2020, y se proyecta que el resultado final de 2021 sea 37,22% (Dipres, 2021), sin considerar el proyecto de la Pensión Universal Garantizada.

### Ilustración 11: Costo Fiscal de las medidas transitorias de Reforzamiento y Ampliación de la Red de Protección Social



Fuente: Informe de finanzas públicas, segundo trimestre 2021

Reunir los recursos para solventar el déficit es un reto. Algunos proyectos incluyen una aplicación del IVA a todos los servicios (Furnaro, 2021), lo que significaría un aumento en el costo de los servicios ofrecidos por la empresa, que hoy en son exentos.

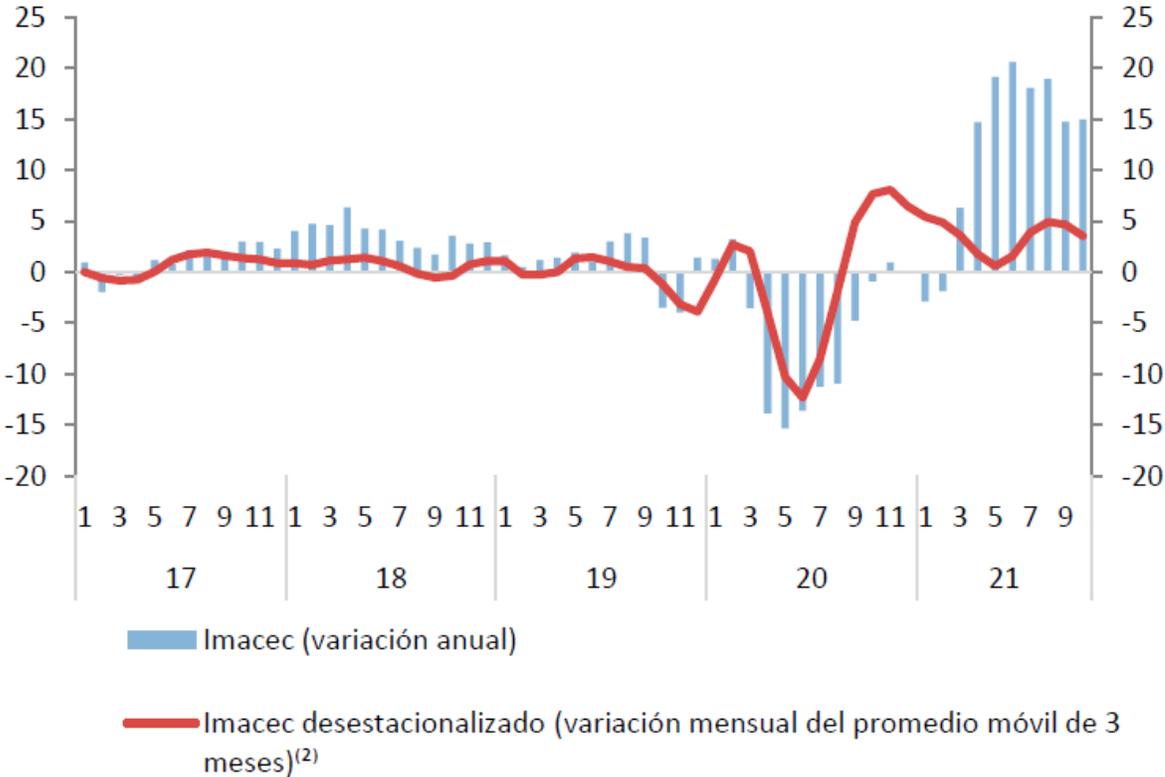
Por último, las recientes elecciones presidenciales han resultado favorables para Gabriel Boric, candidato de Apruebo Dignidad. En el plan de gobierno, se espera aumentar el sueldo mínimo desde \$337.000 actuales a \$500.000 desde marzo 2022 (Alonso, 2021). Esto afectaría directamente a los costos fijos de la empresa.

#### 7.4.2 Riesgo Económico

La pandemia Covid-19, el Estado de Catástrofe que se decretó en el país y las cuarentenas obligatorias en algunas comunas que el país ha establecido desde el año 2020 significaron el cierre de operaciones en centros comerciales, casinos, hoteles, restaurantes y otros comercios, entre ellos algunos clientes de Auditor Valdivia, que experimentó morosidad de pago de estos clientes y a quienes actualmente se está apoyando para superar la crisis y afirmar nuevamente sus bases financieras.

Según el Banco Central, el Imacec de octubre de 2021 creció 15,0% en comparación con igual mes del año anterior. Esto, debido en parte a la mayor apertura de la economía experimentada en los últimos meses, el apoyo IFE a los hogares y los retiros parciales de fondos previsionales (Banco Central, 2021). Las variaciones en el comercio y la economía afectan inversamente a los segmentos, siendo el más afectado el segmento microempresas, seguido del segmento pequeña, mediana y grande (Ministerio de Economía, 2021).

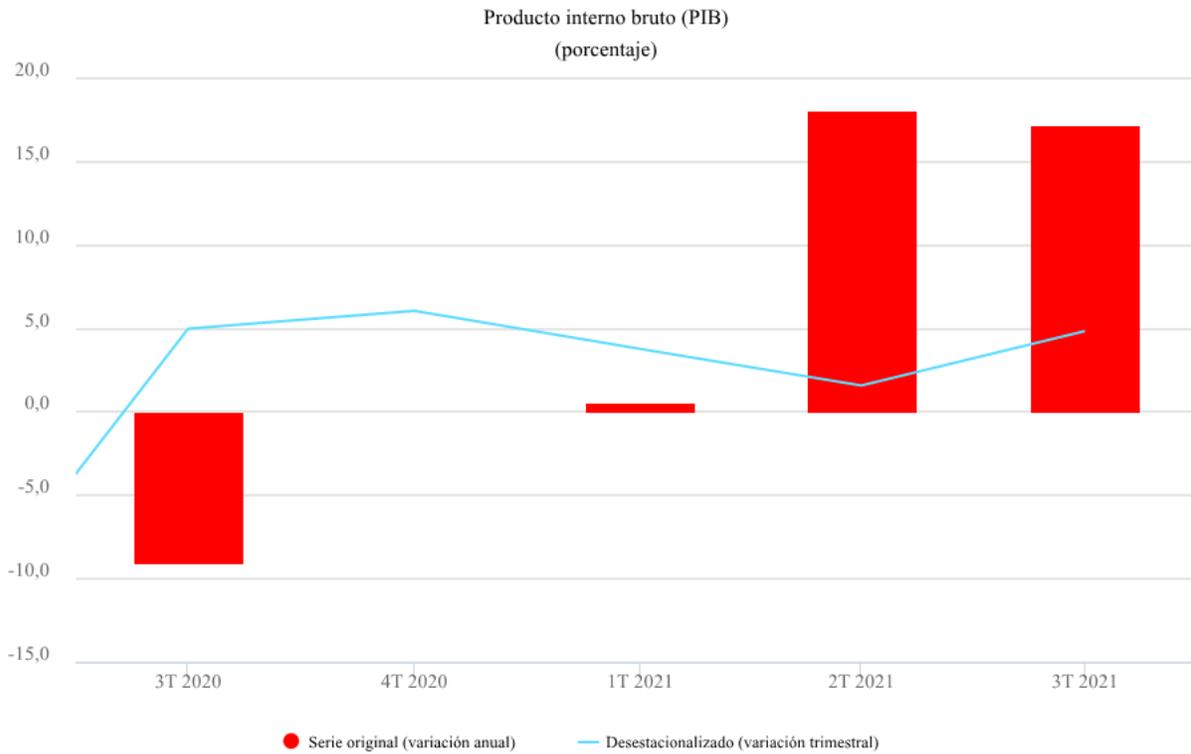
**Ilustración 12: Imacec**



Fuente: Banco Central

También, el PIB en el tercer trimestre 2021 creció 17,2% respecto al mismo período del año anterior, pero esto principalmente por la baja base de comparación. Respecto del trimestre anterior, evidenció una aceleración de 4,9%. (Banco Central, 2021). Esto implica un mayor PIB per cápita, y potenciales aumentos en el consumo y crecimiento de los segmentos objetivo.

### Ilustración 13: PIB Chile



Banco Central de Chile.

Fuente: Banco Central de Chile.

La inflación, según el Instituto Nacional de Estadísticas, registró un aumento de 0,5% en noviembre 2021, acumulando 6,3% desde enero 2021, con una variación anual de 6,7% (INE, 2021). Esto aumenta los costos y gastos de la empresa.

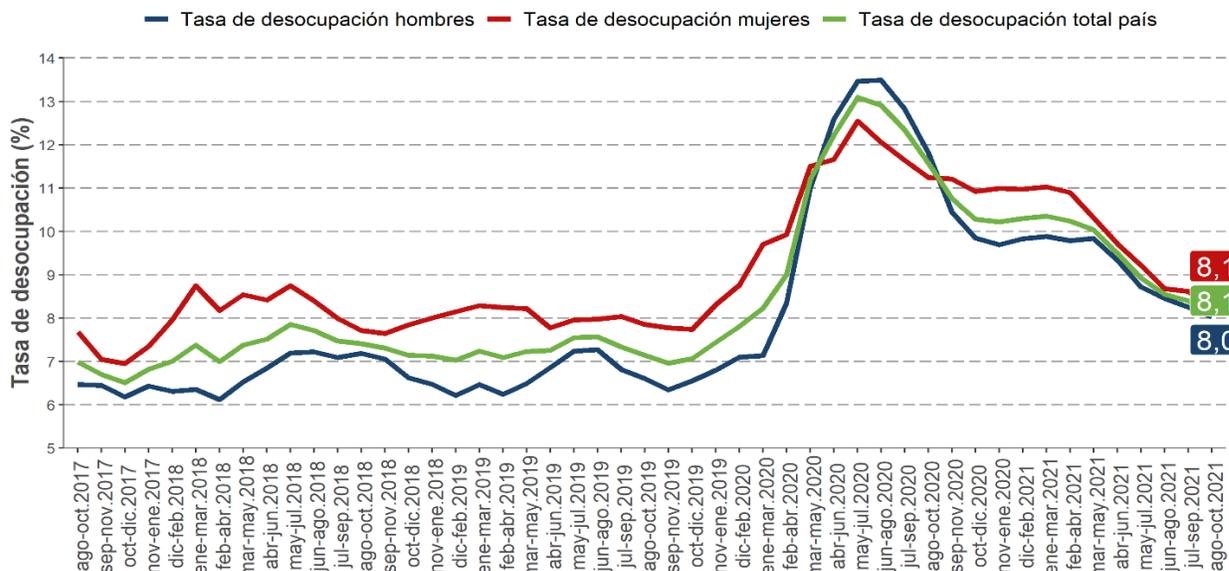
### Ilustración 14: Estadísticas IPC Noviembre 2020 - Noviembre 2021



Fuente: INE

La tasa de desocupación, según el INE ha disminuido a 8,1% en el último trimestre agosto-octubre 2021 (INE, 2021). Esto va haciendo más difícil y costoso el acceso a mano de obra calificada.

### Ilustración 15: Tasa de desocupación



Fuente: INE

A pesar de las mejores condiciones proyectadas en el comercio, factores como la inflación juegan un papel negativo en el escenario macroeconómico. Por esto, el Banco Central ha publicado un aumento de la TPM hasta 4,0% (Banco Central, 2021), encareciendo el costo de financiamiento con bancos.

Aún hay gran incertidumbre en el escenario macroeconómico nacional post-pandemia Covid-19 y cambios estructurales futuros desconocidos por el nuevo gobierno.

### 7.4.3 Riesgo Socio-cultural

La globalización ha abierto las fronteras y expuesto al país mundo. Las tendencias mundiales han cambiado la cultura del país y también de la comuna. Lo que antes eran minorías silenciadas, hoy son grupos sociales que en el futuro posiblemente influyan en la toma de decisiones.

Warren Buffet mencionaba “se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla”. 2021 se ha convertido en un punto de inflexión, donde las redes sociales y el activismo social tienen influencia en la aprobación de las masas.

La sostenibilidad medioambiental puede significar aumento de costos, para buscar métodos no contaminantes de impresión u alternativas de calefacción en los inviernos helados de Valdivia.

La cultura del teletrabajo ha demostrado ser efectiva en los rubros, y podría significar un cambio estructural y organizacional de la empresa.

La cultura milenial de no hacer carrera en una empresa, implica costos por rotación de personal, costos de formación, tiempo de adaptación, y la necesidad de análisis del perfil psicológico de los nuevos trabajadores.

#### **7.4.4 Riesgo Tecnológico**

La oferta de software contable y de remuneraciones es amplia. El reloj tecnológico se ha acelerado. Desde el anuncio de facturación electrónica obligatoria en 2018 y la boleta electrónica obligatoria en 2020, los sistemas contables electrónicos se han hecho más imprescindibles por la rapidez de análisis y contabilización de documentos.

La empresa cuenta con Nubox, pero recientemente el software ha lanzado la plataforma Nubox Pro, con aumento de la productividad.

#### **7.4.5 Riesgo Legal**

El cambio en los regímenes tributarios ha significado un cambio en la contabilidad y tributación de las empresas.

El 01 de octubre de 2021 entrará en vigencia la Ley 21327, Modernización de la Dirección del Trabajo, que introduce modificaciones en el Código del Trabajo y leyes laborales vigentes en el país.

La empresa está sujeta al régimen Pro Pyme (14D), por lo que se fija el impuesto en 25% desde el año tributario 2018, y las tasas de 25,5% y 27% en 2018 y 2019 respectivamente no aplican a la empresa, porque sólo corresponde a los contribuyentes sujetos al régimen 14B.

#### **7.4.6 Síntesis macroentorno**

##### Oportunidades

- Digitalización de los procesos podría aumentar la productividad.
- Factura y boleta electrónica facilita el uso de sistemas contables electrónicos.
- El teletrabajo se ha convertido en una alternativa realista.

##### Amenazas

- Desde marzo 2022 posiblemente haya aumento en el costo de la Mano de Obra por aumento del sueldo mínimo a \$500.000.
- Posible aumento del valor de los servicios por aplicación de IVA a los servicios.
- Aumento de costos y gastos de la empresa por elevada inflación.

- Aumento del costo de mano de obra calificada por disminución de la tasa de desempleo.
- Aumento de TPM, encareciendo costos de financiamiento para la empresa y potenciales clientes.

## 7.5 FODA

La definición de los atributos más valorados a continuación, se presenta en el Anexo H.

### 7.5.1 Segmento Micro

#### Fortalezas

- Posicionamiento actual de la empresa ventajoso. El atributo más valorado por el segmento es la confianza y el posicionamiento de la empresa es “confiable”.
- La tasa de crecimiento promedio anual más alta, alcanzando 2,8%.
- 86,4% de los clientes actuales son microempresas.

#### Debilidades

- El impacto de cambios negativos en la economía es más fuerte en este segmento.

#### Oportunidades

- Segmento de mayor tamaño potencial, abarcando el 68,5% del mercado (MM\$6.845).
- El 33% de los encuestados no conoce ni tiene en “top of mind” a una empresa auditora.
- La oferta se concentra principalmente sólo en posicionamiento para dar “cumplimiento tributario”.
- Baja concentración de mercado. Hay gran cantidad de competidores, pero con un posicionamiento general alejado de lo que busca el segmento y problemas.
- El 89% de la demanda mejoraría el canal de comunicación y la rapidez de respuesta a correos de solicitudes administrativas.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente fortalecería el posicionamiento “confiable”, porque la facilidad para comunicarse con la empresa tiene directa incidencia en el atributo Confianza, y también mejoraría la percepción del atributo Rapidez.

#### Amenazas

- Fácil movilidad del cliente entre oferentes de servicios.
- Posible contracción del tamaño potencial del mercado futuro por aumento de sueldo mínimo.
- El mercado está altamente diluido. Gran cantidad de demanda y gran cantidad de oferta.

- Los niveles de servicio actuales de Auditor Valdivia son iguales o significativamente similares a los de la competencia.
- No existen barreras de entrada ni de salida para nuevos oferentes.

### 7.5.2 Segmento Pequeña

#### Fortalezas

- Posicionamiento actual de la empresa ventajoso. El segundo atributo más valorado por el segmento es la confianza y el posicionamiento de la empresa es “confiable”.
- La tasa de crecimiento promedio anual 2,7%.
- Baja concentración de mercado.

#### Debilidades

- El atributo más valorado es rapidez (89%). La empresa no está posicionada como una empresa de procesos rápidos.
- La empresa tiene sobreocupación del equipo de trabajo en labores operativas.
- No hay diferenciación significativa en la oferta de servicio.

#### Oportunidades

- Segundo segmento de mayor tamaño potencial, abarcando el 29,2% del mercado (MM\$2.919).
- La oferta se concentra principalmente sólo en posicionamiento para dar “cumplimiento tributario”.
- Uso pleno de la capacidad funcional de los sistemas TI.
- El 33% de los encuestados no conoce ni tiene en “top of mind” a una empresa auditora.
- El 89% de la demanda mejoraría el canal de comunicación y la rapidez de respuesta a correos de solicitudes administrativas.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente fortalecería el posicionamiento “confiable”, porque la facilidad para comunicarse con la empresa tiene directa incidencia en el atributo Confianza, y también mejoraría la percepción del atributo Rapidez.

#### Amenazas

- Fácil movilidad del cliente entre oferentes de servicios.
- Posible contracción del tamaño potencial del mercado futuro por aumento de sueldo mínimo.
- El mercado está altamente diluido. Gran cantidad de demanda y gran cantidad de oferta.
- Los niveles de servicio actuales de Auditor Valdivia son iguales o significativamente similares a los de la competencia.
- No existen barreras de entrada ni de salida para nuevos oferentes.

### 7.5.3 Segmento Mediana

#### Fortalezas

- Posicionamiento actual de la empresa ventajoso. El segundo atributo más valorado por el segmento es la confianza y el posicionamiento de la empresa es “confiable”.

#### Debilidades

- El atributo más valorado es rapidez (86%). La empresa no está posicionada como una empresa de procesos rápidos.
- La empresa tiene sobreocupación del equipo de trabajo en labores operativas.

#### Oportunidades

- La oferta se concentra principalmente sólo en posicionamiento para dar “cumplimiento tributario”.
- El 33% de los encuestados no conoce ni tiene en “top of mind” a una empresa auditora.
- El 89% de la demanda mejoraría el canal de comunicación y la rapidez de respuesta a correos de solicitudes administrativas.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente fortalecería el posicionamiento “confiable”, porque la facilidad para comunicarse con la empresa tiene directa incidencia en el atributo Confianza, y también mejoraría la percepción del atributo Rapidez.

#### Amenazas

- Fácil movilidad del cliente entre oferentes de servicios.
- Existe gran cantidad de oferta, pero baja demanda.
- Los niveles de servicio actuales de Auditor Valdivia son iguales o significativamente similares a los de la competencia.
- No existen barreras de entrada ni de salida para nuevos oferentes.

### 7.5.4 Segmento Grande

#### Fortalezas

- Es el segmento menos impactado por la crisis sanitaria.

#### Debilidades

- La empresa tiene sobreocupación del equipo de trabajo en labores operativas.
- El atributo más valorado es rapidez (100%). La empresa no está posicionada como una empresa de procesos rápidos.

- El segundo atributo más valorado es la asesoría (80%). La empresa actualmente no tiene holgura para proveer asesoría.
- Poco margen de crecimiento (tamaño mercado potencial MM\$11)
- Baja disposición a pagar (12 UF mensuales)

### Oportunidades

- El 33% de los encuestados no conoce ni tiene en “top of mind” a una empresa auditora.
- El 89% de la demanda mejoraría el canal de comunicación y la rapidez de respuesta a correos de solicitudes administrativas.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente fortalecería el posicionamiento “confiable”, porque la facilidad para comunicarse con la empresa tiene directa incidencia en el atributo Confianza, y también mejoraría la percepción del atributo Rapidez.

### Amenazas

- 95% de las grandes empresas prefieren un equipo propio y no externalizarían el servicio.
- Tasa de crecimiento de 1,0%.
- Fácil movilidad del cliente entre oferentes de servicios.
- Existe gran cantidad de oferta, pero baja demanda.
- Los niveles de servicio actuales de Auditor Valdivia son iguales o significativamente similares a los de la competencia.
- No existen barreras de entrada ni de salida para nuevos oferentes.

## 8 ELABORAR PLAN DE NEGOCIO

### 8.1 Definiciones iniciales

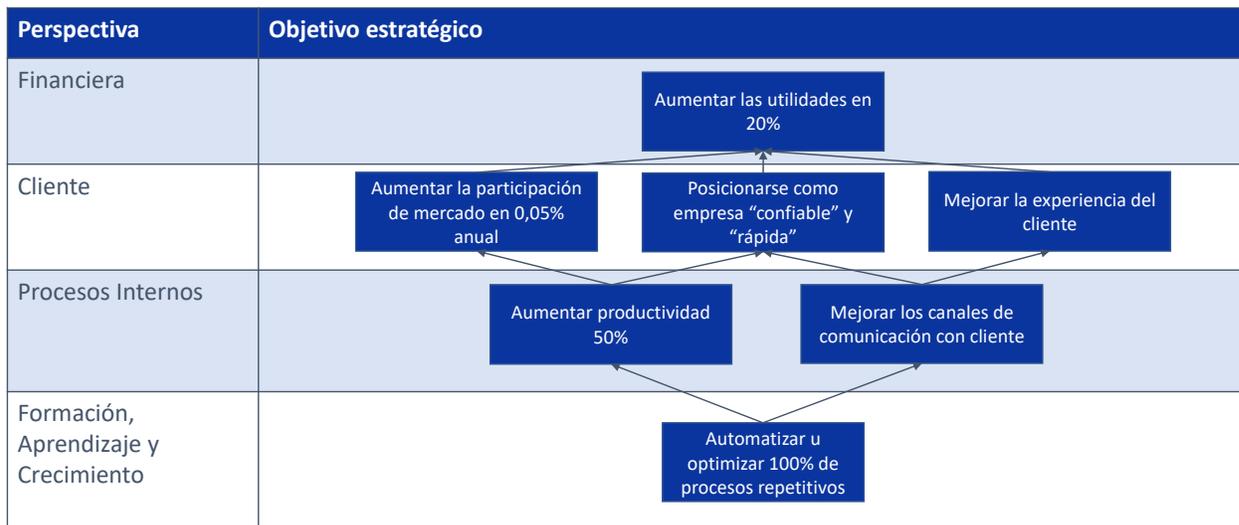
#### 8.1.1 Objetivos estratégicos

A partir del diagnóstico de la situación actual, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Aumentar 20% las utilidades anualmente.
- Aumentar la participación de mercado en 0,05% anual.
- Posicionarse como una empresa “confiable” y “rápida” en los segmentos micro y pequeña.
- Mejorar la experiencia del cliente.
- Aumentar la productividad en 50%.
- Mejorar los canales de comunicación con el cliente.
- Automatizar u optimizar 100% de los procesos repetitivos.

## 8.1.2 Mapa estratégico

Ilustración 16: Mapa estratégico de Auditor Valdivia



Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Diseño del plan de negocio

### 8.2.1 Segmento objetivo

Los segmentos objetivos serán Micro y Pequeña empresas; y en menor medida, Mediana empresa.

Ambos segmentos se seleccionan por abarcar en conjunto el 97,7% del mercado total (MM\$6.845 y MM\$2.919, respectivamente). Además, las tasas de crecimiento de los segmentos se mantiene en 2,8% y 2,7% respectivamente, siendo atractivos por el potencial de crecimiento.

También, 83% de los ingresos actuales provienen de estos segmentos, y el posicionamiento como una empresa "confiable" es ventajosa para el segmento micro respecto a la competencia.

### 8.2.2 Diseño de la propuesta de valor

La empresa se enfocará en los segmentos micro, pequeña y mediana empresa. La diferenciación respecto de la competencia tendrá foco en un posicionamiento basado en los que valoran, es decir, Confianza y Rapidez.

La Confianza es un posicionamiento ya realizado por la empresa, focalizado en los factores que aportan al posicionamiento como el orden y limpieza del espacio físico, facilidad para ubicar a la empresa, cordialidad, disposición para ayudar y veracidad de la información.

Los clientes mencionan en la encuesta que para mejorar el nivel de confianza se debería mejorar el canal de comunicación. Por ello, se elaborará una plataforma de soporte para el cliente haciendo uso de Office 365 ya contratado por la empresa.

La Rapidez es influenciada por factores como la respuesta rápida a mensajes o correos electrónicos, resolución de problemas y control de la ansiedad. Esto está dado principalmente por los niveles de servicio.

Los niveles de servicio actuales y los optimizados se presentan en la siguiente tabla. Para el nivel de servicio optimizado se toma como referencia los plazos que se pueden lograr utilizando Nubox Pro:

**Tabla 10: Acuerdo de niveles de servicio**

Actividad	Plazo real promedio	Plazo optimizado
General		
Respuesta a llamada	0,1 minuto	0,1 minuto
Respuesta a mensaje	0,5 minutos	0,5 minutos
Respuesta a correo	20 minutos	5 minutos
Servicio contable		
F29	6 días	3 días
Cierre mensual de estados financieros	15 días	5 días
Balances anuales	3 días	1 día
Servicio tributario		
Declaraciones juradas	7 días	5 días
Declaración de renta	7 días	5 días
Entrega de documentación tributaria solicitada	2 días hábiles	1 día hábil
Servicio RR.HH.		
Ingreso PREVIRED	2 días hábiles	1 día hábil
Entrega de documentación laboral solicitada	2 días hábiles	1 día hábil

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se establece como propuesta de valor la ejecución de actividades para cumplimiento tributario en plazos óptimos para cumplimiento legal, y respuesta a solicitudes en máximo 1 día hábil.

#### 8.2.2.1 Precio

El precio del paquete para Microempresas será de 4 UF mensual, para Pequeñas empresas será de 7 UF mensual, y para Mediana empresa, 9 UF mensual.

Incluirá todos los servicios, con tope de 3 colaboradores en la gestión de RR.HH. Cada colaborador adicional tendrá un valor de 0,33 UF mensuales.

El servicio se venderá desde 4 UF por los primeros 3 meses, y luego tendrá un incremento del valor según el segmento de la empresa según corresponda.

#### 8.2.2.2 Comunicación

La comunicación estará centrada en los factores valorados por los segmentos, declarándolos para el posicionamiento de la marca de la siguiente forma:

“Proveemos servicios confiables y de altos estándares de rapidez para mipymes de la ciudad de Valdivia”

#### 8.2.2.3 Localización

La ubicación de la oficina será la actual, O'Higgins 380, oficina 41, Valdivia, Los Ríos, Chile.

#### 8.2.2.4 Canal de venta

La publicidad se hará por medios digitales, a través la página web [www.auditorvaldivia.com](http://www.auditorvaldivia.com), y a través de redes sociales: Instagram y Facebook.

#### 8.2.2.5 Mix de servicios

El servicio será entregado como un paquete de Gestión Contable-Tributaria-Laboral, que consiste en la entrega de los tres servicios: contabilidad, gestión tributaria y gestión de RR.HH. mencionados en el análisis interno, manteniendo el cumplimiento tributario que actualmente se realiza.

#### 8.2.2.6 Estrategias digitales

Uso de Nubox Pro para procesamiento operativo contable y de RR.HH., vinculando la plataforma con SII para registro automatizado de libros contables, generación optimizada de documentación laboral, y vinculación con la plataforma PREVIRED para emisión de pago leyes sociales automatizada.

Uso de OneDrive para trabajo interno, y creación de carpetas compartidas con cliente para almacenamiento de documentación relevante histórica.

Uso de Office 365 para gestión de correos electrónicos, y plataforma de soporte al cliente.

## 8.3 Plan de acción

### 8.3.1 Plan de implementación

La implementación tendrá dos etapas:

#### 8.3.1.1 Etapa 1: Diseño e inversión

Para el cumplimiento del nivel de servicio, se diseñará el calendario de procesos mensual y anual en Planner, en plazos optimizados con Nubox Pro. Posteriormente, se diseñará una capacitación al 100% del equipo en los procesos automatizados por Nubox Pro.

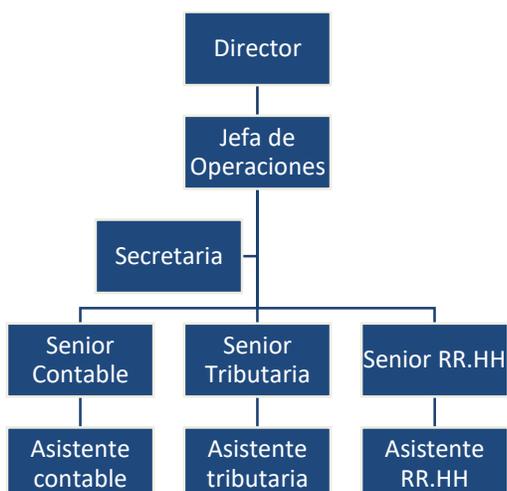
Para canalizar la gestión de solicitudes, se creará una plataforma de soporte única a través de la cual el cliente podrá escribir su solicitud, seleccionando el área a la que corresponde (versión beta en Anexo I).

Uno de los factores que afecta la sensación de rapidez es la ansiedad, por lo que se establecen políticas de respuesta para confirmación de recepción de solicitud en a lo más 5 minutos.

Para implementar ambas soluciones, se necesitan cambios organizacionales y en equipos.

Los cambios organizacionales implican la formación de un equipo Senior, orientado a la gestión de solicitudes y resolución de problemas complejos, y un equipo Asistente, orientado a la ejecución operativa periódica. Las funciones de Jefatura es controlar el cumplimiento del calendario de procesos mensual y anual. Como resultado, se elabora la siguiente distribución:

#### Ilustración 17: Organigrama actualizado



Fuente: Elaboración propia

Se estima que un Senior podría gestionar una cartera de 160 clientes aproximadamente, y un Asistente podría gestionar una cartera de 200 clientes aproximadamente con los procesos optimizados.

Los cambios en equipo implican una inversión de nuevos computadores para renovar los ya existentes. Se necesitan 7 unidades, valor promedio \$600.000 cada uno, depreciables en 2 años, con las siguientes especificaciones:

**Tabla 11: Especificaciones nuevos equipos computacionales**

<b>Velocidad del procesador</b>	2.00 GHz
<b>Modelo procesador</b>	Intel Core i3-1125G4
<b>Memoria RAM</b>	8 GB
<b>Memoria de almacenamiento</b>	265 GB – SSD
<b>Sistema operativo</b>	Windows 11

Fuente: Elaboración propia

Además, una impresora multifuncional laser, de valor promedio \$500.000, depreciable en 2 años.

#### 8.3.1.2 Etapa 2: Marketing, capacitación y ejecución.

Se invertirá en una agencia que realizará marketing digital en redes sociales con un costo mensual de 2 UF. El objetivo es posicionamiento de marca y dar a conocer al segmento objetivo la propuesta de valor.

Luego, se realizará la reunión programada en el plan de comunicaciones para entregar la información relevante al proyecto.

Posteriormente, se implementará el plan de capacitación, y se evaluarán los aprendizajes obtenidos.

Finalmente, se ejecutará el calendario de procesos.

#### 8.3.1.3 Calendario plan de implementación

El calendario de actividades resulta de la siguiente forma:

## Ilustración 18: Carta Gantt

Etapa	Actividad	Enero 2022				Febrero 2022				Marzo 2022				...
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	...
Etapa 1	Diseño de calendario de procesos													
	Diseño de capacitación													
	Elaboración de plataforma de soporte													
	Inversión inicial													
Etapa 2	Marketing digital													
	Reunión coordinación													
	Capacitación													
	Ejecución calendario de procesos													

Fuente: Elaboración propia

La carta Gantt continúa con la ejecución del calendario de procesos y el marketing digital.

## 8.3.2 Plan de gestión del cambio

### 8.3.2.1 Plan de trabajo para el Patrocinador

Hay dos actores principales:

- Director: fundador de la organización, debe aprobar el plan para ejecutar el cambio, revisando también el plan de trabajo y dando su aprobación para las actividades específicas. Además, es su responsabilidad facultar a la Jefa de Operaciones con la autoridad para ejecutar el plan de trabajo y llevar a cabo el cambio en la organización.
- Jefa de Operaciones: es la coordinadora del cambio en sus diferentes etapas, y la cara visible de todo el proceso. Debe disponer los espacios y tiempos para realizar las distintas capacitaciones. También debe comunicar al equipo de trabajadores los cambios que se realizarán y gestionar las dudas que puedan surgir. Finalmente, es la encargada de ejecutar el plan de trabajo y llevar a cabo el cambio en la organización.

### 8.3.2.2 Plan de manejo de Stakeholders

A continuación, se analizan los diferentes stakeholders del proyecto, según el análisis de impacto que tienen en la ejecución de éste, el grado de apoyo que muestran al proyecto, el nivel de interés que demuestran por el proyecto y sus resultados, y si poseen las competencias o no para el proyecto.

**Tabla 12: Clasificación Stakeholders**

Actor	Análisis impacto	Clasificación
Director	No estará expuesto al cambio directamente, pero sí está interesado en los resultados del proyecto.	Nivel de apoyo al proyecto: Alto Nivel de interés: Alto Nivel de competencia: Alto Clasificación A1
Jefa de Operaciones	Alto impacto. Encargada de la ejecución del plan de trabajo y encargada de controlar el logro de los objetivos.	Nivel de apoyo al proyecto: Alto Nivel de interés: Alto Nivel de competencia: Medio Clasificación A1
Secretaria	Impacto medio. Su figura es importante en la recepción y primer contacto con cliente en ubicación física, que tiene directo efecto en la confianza.	Nivel de apoyo al proyecto: Bajo Nivel de interés: Bajo Nivel de competencia: Bajo Clasificación A3
Equipo Senior	Alto impacto. La nueva figura de personal Senior implicará una exigencia en la capacidad resolutive y de respuesta a cliente en las diferentes áreas.	Nivel de apoyo al proyecto: Alto Nivel de interés: Alto Nivel de competencia: Medio Clasificación A2

Equipo asistente	Alto impacto. La mayoría de los procesos optimizados serán ejecutados por este equipo. El desempeño de estos actores tendrá directa influencia en los resultados operacionales.	Nivel de apoyo al proyecto: Bajo Nivel de interés: Bajo Nivel de competencia: Bajo Clasificación A3
------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13: Acciones a realizar según clasificación de stakeholder**

Clasificación	Coaching	Mejorar competencia	Incrementar involucramiento y compromiso
<b>A1</b>	x		
<b>A2</b>	x	x	
<b>A3</b>		x	x

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.2.3 Plan de Comunicaciones

El emisor del mensaje será el Director, como fundador de la empresa y principal interesado en los resultados del proyecto.

El mensaje está dirigido a la jefatura de operaciones, el equipo senior, el equipo asistente y la secretaria. Se realizará en una reunión de coordinación general, y se dejará por escrito en los correos electrónicos de cada miembro del equipo de trabajo.

El mensaje será que el cambio organizacional y procedimental permitirá mejorar el rendimiento, minimizar los riesgos de errores, mejorar la rapidez de respuesta al cliente, mejorar la experiencia cliente y el clima laboral.

### 8.3.2.4 Plan de Coaching

Se realizará con la Jefa de Operaciones y el Director. El enfoque será el desarrollo de las competencias necesarias para liderar el cambio.

Además, se observarán el desempeño en reuniones con el equipo de trabajo para hacer seguimiento a los resultados del coaching y entregar feedback.

### 8.3.2.5 Plan de Capacitación

Se realizará una sesión de 40 minutos de capacitación para la Dirección y Jefatura, orientada al conocimiento general del flujo de trabajo y la capacidad de procesamiento de las distintas plataformas. También se mostrará el calendario de programación mensual y anual, y la forma de controlar.

Se realizará una sesión de 40 minutos para el equipo del área contable, para vinculación de plataforma Nubox Pro con SII y uso de las automatizaciones disponibles. Se mostrará el funcionamiento de la plataforma de soporte al cliente y finalmente se evaluará la capacitación.

Se realizará una sesión de 40 minutos para el equipo del área tributaria, para emisión de declaraciones juradas automatizadas, generación de balances y otros procesos optimizados por la plataforma. Se mostrará el funcionamiento de la plataforma de soporte al cliente y finalmente se evaluará la capacitación.

Se realizará una sesión de 40 minutos para el equipo del área RR.HH., para control de contratos, liquidaciones, finiquitos, vinculación con PREVIRED, centralización del libro de remuneraciones, y otras automatizaciones relevantes. Se mostrará el funcionamiento de la plataforma de soporte al cliente, y finalmente se evaluará la capacitación.

## 8.4 Evaluación económica

La empresa posee el equipo de trabajo contratado, softwares, instalaciones, espacio físico e implementos de trabajo. Por lo tanto, la presente evaluación económica presenta los resultados del análisis de diferencias entre una proyección a 5 años sin el proyecto y una con el proyecto.

### 8.4.1 Estimación de Ingresos

Se estima un aumento en la participación de mercado de 0,05% anualmente. Esto es equivalente a aumentar la cartera en 10 clientes anuales, con permanencia promedio de 6 meses, incorporación de 1 cliente mensual promedio, comenzando desde el segundo mes en el año 1.

Actualmente, el crecimiento de la empresa es de 0,15% anual de la participación de mercado, sin la implementación del proyecto.

El proyecto busca aumentar este porcentaje orgánico de crecimiento en 0,05%, logrando en conjunto un 0,2% de crecimiento anual en la participación de mercado.

El valor del servicio es 4 UF mensuales, y la variación de la UF se considera similar a 2021 para los años 1 y 2. Luego, se espera que la inflación se controle y la variación de la UF sea similar a 2019 en los años 3, 4 y 5.

#### 8.4.2 Estimación de costos

Se considera un supuesto de financiamiento con capitales propios, sin deuda.

Los costos están compuestos por las remuneraciones:

**Tabla 14: Remuneraciones mensuales hasta febrero 2022**

Cargo	Costo empresa
Asistente Contabilidad 1	\$ 569.139
Asistente RR.HH. 1	\$ 469.175
Asistente Tributaria 1	\$ 396.561
Jefe Operaciones	\$ 718.487
Secretario	-\$ 414.697
Senior Contabilidad	\$ 627.948
Senior RR.HH.	\$ 654.937
Senior Tributaria	\$ 533.546
Total	\$ 3.555.096

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15: Remuneraciones desde marzo 2022**

Cargo	Costo empresa
Asistente Contabilidad 1	\$ 569.139
Asistente RR.HH. 1	\$ 550.000
Asistente Tributaria 1	\$ 550.000
Jefe Operaciones	\$ 718.487
Secretario	\$ 550.000
Senior Contabilidad	\$ 627.948
Senior RR.HH.	\$ 654.937
Senior Tributaria	\$ 550.000
Total	\$ 4.770.511

Fuente: Elaboración propia

Esta segunda tabla de remuneraciones considera el escenario de un aumento del sueldo mínimo a \$500.000 desde marzo 2022.

Se estima que un Senior podría gestionar una cartera de 160 clientes aproximadamente, y un Asistente podría gestionar una cartera de 200 clientes aproximadamente con los procesos optimizados. En dicho caso, se supone que un mes antes de llegar al nivel de clientes indicado, se contrata un Senior o Asistente, según corresponda, con el mismo sueldo indicado en la Tabla 15 y reajustado al mes en que esto suceda.

Adicional a esto, la capacitación tendrá un costo de \$500.000 y el diseño e implementación de este proyecto tendrá un costo de \$6.000.000.

Otros costos directos de la venta se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Costos mensuales empresa**

<b>Concepto</b>	<b>Costo empresa</b>
4101-02 COSTO M PRIMAS Y MATERIALES	\$ 820.814
4201-04 GASTOS DE OFICINA	\$ 863.753
4201-12 LEGALES Y NOTARIALES	\$ 366
4201-30 ARRIENDOS Y GASTOS COMUNES	\$ 1.318.364
4201-31 TELEFONOS TELEX CORREO	\$ 755.730
4201-37 SERVICIOS COMPUTACIONALES	\$ 48.170
<b>Total</b>	<b>\$ 3.807.198</b>

Fuente: Elaboración propia

Tanto las remuneraciones como los costos se proyectan ajustando el monto a la inflación.

### **8.4.3 Estimación de gastos**

Los gastos de la empresa se presentan en la siguiente tabla

**Tabla 17: Gastos mensuales empresa**

<b>Concepto</b>	<b>Costo empresa</b>
4101-12 SEGUROS	\$ 650.731
4201-10 GASTOS BANCARIOS	\$ 550.936
4201-18 SEGUROS	\$ 17.385
4201-26 LOCOMOCION Y COLACION	\$ 40.478
4205-04 REAJUSTES	\$ 31.092
<b>Total</b>	<b>\$ 1.290.622</b>

Fuente: Elaboración propia

Los gastos se proyectan ajustando el monto a la inflación.

#### 8.4.4 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento (WACC por sus siglas en inglés), se tiene la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \cdot \frac{P}{P + D} + K_d \cdot \frac{D}{P + D}$$

Donde

- $WACC = \text{Weighted Average Cost of Capital}$  (Costo medio ponderado de capital)
- $K_e = \text{Cost of Equity}$  (Costo de patrimonio)
- $K_d = \text{Cost of debt}$  (Costo de la deuda)
- $P = \text{Patrimonio}$
- $D = \text{Deuda}$

$$K_e = (r_f + \beta(r_m - r_f))$$

- $r_f = \text{free risk rate}$  (tasa libre de riesgo o retorno de un activo libre de riesgo)
- $r_m = \text{market rate}$  (tasa de mercado o retorno de la cartera de mercado)
- $(r_m - r_f) = \text{risk premium}$  (prima de riesgo)
- $\beta = \text{variación de rentabilidad de un activo según la variación del mercado}$

$$K_d = i \cdot (1 - t)$$

- $i = \text{interest rate}$  (tasa de interés)
- $t = \text{tax rate}$  (tasa de impuesto)

$$WACC = (r_f + \beta(r_m - r_f)) \cdot \frac{P}{P + D} + i \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{P + D}$$

Según el Banco Central, la tasa libre de riesgo para 5 años es de 5,78% para el 20 de diciembre de 2021 (Banco Central, 2021).

Según Damodaran, la Beta para el sector Financiero no bancario ni de seguros es 0,8 (Damodaran, Betas By Sector (US), 2021). Y el mismo autor indica que en 2021 la prima de riesgo en Chile es de 5,40% (Damodaran, Country Default Spreads and Risk Premiums, 2021).

Entonces, el costo de capital según la fórmula CAPM está dado por:

$$CAPM = K_e = (r_f + \beta(r_m - r_f)) = (5,78\% + 0,8 \cdot (5,40\%)) = 10,10\%$$

El proyecto tiene un a inversión inicial de \$4.700.000 indicados previamente, por 7 computadores de \$600.000 cada uno, y una impresora de \$500.000. Esta inversión será financiada con capital propio. Por lo tanto, ante la ausencia de Deuda, la tasa de interés es 0% y la fórmula se simplifica a la siguiente expresión:

$$WACC = K_e \cdot \frac{P}{P + D} = 10,10\% \cdot \frac{\$4.700.000}{\$4.700.000 + 0} = 10,10\%$$

Entonces, la tasa de descuento aplicada es de 10,10%.

### 8.4.5 Flujo de Caja del proyecto

Con la información anterior, podemos construir el flujo de caja con los valores absolutos del proyecto en el Anexo J, resultando lo siguiente:

#### Ilustración 19: Flujo de caja del proyecto primer año

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22
(+) Ventas	\$0	\$125.391	\$252.218	\$253.663	\$255.116	\$256.577	\$258.046	\$259.524	\$261.011	\$262.505	\$264.009	\$265.521
(-) Costo de ventas	-46.916	-47.185	-47.455	-47.727	-48.000	-48.275	-48.552	-48.830	-49.109	-49.390	-49.673	-49.958
(=) Margen Bruto	<b>-\$46.916</b>	\$78.206	\$204.763	\$205.936	\$207.116	\$208.302	\$209.495	\$210.695	\$211.901	\$213.115	\$214.335	\$215.563
(-) GA	-7.392	-7.434	-7.477	-7.519	-7.563	-7.606	-7.649	-7.693	-7.737	-7.782	-7.826	-7.871
(=)EBITDA	<b>-\$54.308</b>	\$70.772	\$197.287	\$198.417	\$199.553	\$200.696	\$201.845	\$203.001	\$204.164	\$205.333	\$206.509	\$207.692
(-) Depreciación + Amortización	<b>-\$195.833</b>											
(=) EBIT	<b>-\$250.141</b>	<b>-\$125.061</b>	\$1.453	\$2.583	\$3.720	\$4.863	\$6.012	\$7.168	\$8.331	\$9.500	\$10.676	\$11.859
(-) Impuesto (25%)	\$0	\$0	<b>-\$363</b>	<b>-\$646</b>	<b>-\$930</b>	<b>-\$1.216</b>	<b>-\$1.503</b>	<b>-\$1.792</b>	<b>-\$2.083</b>	<b>-\$2.375</b>	<b>-\$2.669</b>	<b>-\$2.965</b>
(=) NOPAT	<b>-\$250.141</b>	<b>-\$125.061</b>	\$1.090	\$1.937	\$2.790	\$3.647	\$4.509	\$5.376	\$6.248	\$7.125	\$8.007	\$8.894
(+) Depreciación + Amortización	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833	\$195.833
(-) Capex	<b>-\$62.338</b>	<b>-\$62.696</b>	<b>-\$63.055</b>	<b>-\$63.416</b>	<b>-\$63.779</b>	<b>-\$64.144</b>	<b>-\$64.512</b>	<b>-\$64.881</b>	<b>-\$65.253</b>	<b>-\$65.626</b>	<b>-\$66.002</b>	<b>-\$66.380</b>
(-) Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) FCFA	<b>-\$116.646</b>	\$8.077	\$133.869	\$134.355	\$134.844	\$135.336	\$135.831	\$136.328	\$136.829	\$137.332	\$137.838	\$138.347

Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 20: Flujo de caja del proyecto a 5 años

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ventas	\$0	\$3.881.566	\$9.520.852	\$15.170.635	\$20.968.800	\$27.094.661
(-) Costo de ventas	\$0	-\$581.070	-\$622.287	-\$652.194	-\$2.528.423	-\$23.329.008
(=) Margen Bruto	\$0	\$3.300.497	\$8.898.564	\$14.518.442	\$18.440.377	\$3.765.652
(-) GA		-\$91.549	-\$98.043	-\$102.755	-\$105.775	-\$108.883
(=)EBITDA		\$3.208.947	\$8.800.521	\$14.415.687	\$18.334.602	\$3.656.769
(-) Depreciación + Amortización		-\$2.350.000	-\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(=) EBIT		\$858.947	\$6.450.521	\$14.415.687	\$18.334.602	\$3.656.769
(-) Impuesto (25%)		-\$214.737	-\$1.612.630	-\$3.603.922	-\$4.583.651	-\$914.192
(=) NOPAT		\$644.211	\$4.837.891	\$10.811.765	\$13.750.952	\$2.742.577
(+) Depreciación + Amortización		\$2.350.000	\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(-) Capex	-\$11.200.000	-\$772.081	-\$826.848	-\$866.586	-\$892.053	-\$918.270
(-) Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) FCFA	-\$11.200.000	\$2.222.129	\$6.361.043	\$9.945.179	\$12.858.898	\$1.824.307

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4.6 Ratios

Basado en los datos previamente entregados, la VAN del proyecto es de MM\$13.39, y la TIR de 44%. El proyecto es, entonces, viable.

**Tabla 18: Indicadores de análisis**

	Análisis esperado
Crecimiento anual	0,05%
WACC	10,10%
VAN	\$13.395.969
TIR	44%

Fuente: Elaboración propia

Además, la utilidad del proyecto supera el objetivo de la tesis desde el segundo año con tendencia al alza. En el quinto año, la utilidad disminuye al contratar mayor personal para gestionar las carteras de cliente, sin embargo, se espera mantener la tendencia al alza en la perpetuidad.

### 8.4.7 Análisis de sensibilidad

Variando la tasa de crecimiento esperada (ver Anexo J), se obtiene que el proyecto es viable en los tres escenarios.

**Tabla 19: Cuadro de variación para distintas tasas de crecimiento**

	Análisis pesimista	Análisis esperado	Análisis optimista
Crecimiento anual	0,03%	0,05%	0,09%
WACC	10,10%	10,10%	10,10%
VAN	\$3.870.902	\$13.395.969	\$26.029.546
TIR	22%	44%	69%

Fuente: Elaboración propia

## 9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusión

El diagnóstico del mercado en Valdivia refleja un mercado potencial total de MM\$9.999, equivalente a un 0,9% del mercado nacional.

La participación actual de la empresa es de 1,335% del mercado en Valdivia, y un 0,012% del mercado nacional, con gran cantidad de competidores y poca diferenciación significativa en los servicios entregados.

Los segmentos más atractivos son el Micro y Pequeña empresa, con tamaños de MM\$6.845 y MM\$2.919 respectivamente, dejando así un amplio margen para crecimiento. Estos segmentos valoran principalmente los atributos de Confianza y Rapidez, que están determinados por factores como la facilidad para contactar a la empresa, cordialidad, experiencia, tiempo de respuesta a mensajes y tiempo de resolución de problemas.

El diagnóstico indica que la principal fortaleza de la empresa es su posicionamiento en el mercado como una empresa “confiable”, lo cual la ubica en ventaja respecto de la competencia para el segmento Microempresa. Sin embargo, el 89% de sus clientes mejoraría el canal de comunicación.

Además, el diagnóstico sugiere que la empresa está catalogada como “no rápida”, al igual que la competencia, convirtiéndose esto en una oportunidad de diferenciación.

La empresa posee gran capacidad TI contratada subutilizada, por ejemplo, plataformas como Nubox Pro, y la suite de Office 365. Por otro lado, la capacidad operativa está colapsada con una sobreocupación en tareas repetitivas que limita la realización de servicios más orientados a la asesoría.

Por lo tanto, la estrategia es posicionarse como una empresa “confiable” y “rápida”, con una propuesta de valor consistente en entregar niveles de servicio superiores a la competencia, mediante la explotación de la capacidad TI instalada, automatizando y optimizando procesos, además de la implementación de un canal único y oficial de comunicación en formato de plataforma de soporte al cliente.

Junto a esto, se realizó un rediseño de la estructura organizacional, para implementar un equipo Senior a cargo de las consultas, y un equipo Asistente a cargo de las tareas operacionales.

Finalmente, este rediseño del plan de negocio tiene una evaluación VAN de MM\$13.39 en el escenario esperado, y MM\$3.8 en un escenario pesimista. Logrando en ambos casos el objetivo general del proyecto, que es aumentar la rentabilidad de la empresa en 20% anual.

## **9.2 Recomendaciones**

El análisis realizado no evalúa los resultados del proyecto con deuda, por lo que se recomienda analizar diferentes niveles de deuda para financiar el proyecto.

También, se recomienda el impacto de una campaña de marketing para aumentar la visibilidad y la intención de compra, porque el crecimiento actual de la empresa ha sido principalmente orgánico, y una adecuada campaña de marketing podría potenciar aún más las ventas.

## 10 GLOSARIO

- Mipymes: micro, pequeña y medianas empresas
- SII: Servicio de Impuestos Internos
- MASE: Mean Absolute Scaled Error; Error Escalado Absoluto Medio
- SMAPE: Symmetric Mean Absolute Percentage Error; Error Porcentual Absoluto de Media Simétrica
- MAE: Mean Absolute Error; Error Absoluto Medio
- RMSE: Root Mean Square Error; Error Cuadrático Medio

## 11 BIBLIOGRAFÍA

- Mesquita, R. (16 de Abril de 2019). *Entiende cómo funciona el proceso de fusión de empresas*. Obtenido de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/fusion-de-empresas/>
- Ruiz Barroeta, M. (26 de 07 de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Prim, A. (2015). *El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map*. Obtenido de Innokabi: <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- INE. (2019). *Quinta Encuesta Longitudinal Empresaial*. Santiago: INE.
- GEM. (2020). *Reporte Nacional de Chile 2020*. Santiago: Global .
- Jaramillo Bossi, S. (2021). *¿Están las condiciones para emprender en Chile?* Santiago: Agenda País.
- SII. (2021). *Estadísticas de Empresa*. Obtenido de [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)
- Servel. (2017). *Resultados definitivos elecciones presidencial, parlamentarias y cores 2017*. Obtenido de <https://www.servel.cl/resultados-definitivos-elecciones-presidencial-parlamentaria-cores-2017/>
- Servel. (2021). Obtenido de <https://resultados.servелеlecciones.cl/presidencialespv2021/preliminares/>
- Dipres. (2021). *Informe de Finanzas Públicas*. Obtenido de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-232651\\_Informe\\_PDF.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-232651_Informe_PDF.pdf)
- Furnaro, V. (29 de septiembre de 2021). *¿IVA a los servicios profesionales?* *Diario Financiero*.
- Alonso, C. (23 de diciembre de 2021). La otra reforma de Boric que preocupa a los economistas: reducción de la jornada laboral y alza del salario mínimo. *La Tercera*.
- INE. (2021). *Boletín Estadístico: Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2021/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-noviembre-2021.pdf?sfvrsn=d195c632\\_5](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2021/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-noviembre-2021.pdf?sfvrsn=d195c632_5)
- INE. (Julio de 2021). *Tasa de desocupación*. Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-móvil-agosto-2021---septiembre-2021---octubre-2021.pdf?sfvrsn=268b9a58\\_5](https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-móvil-agosto-2021---septiembre-2021---octubre-2021.pdf?sfvrsn=268b9a58_5)
- Banco Central. (14 de diciembre de 2021). *Reunión de Política Monetaria – diciembre 2021*. Obtenido de [https://www.bcentral.cl/documents/33528/3225953/ComunicadoReunionRPM\\_14\\_Diciembre2021.pdf/8664e1e1-2b6e-0fc6-ca1d-1f7f435109fb?version=1.0&t=1639514331570](https://www.bcentral.cl/documents/33528/3225953/ComunicadoReunionRPM_14_Diciembre2021.pdf/8664e1e1-2b6e-0fc6-ca1d-1f7f435109fb?version=1.0&t=1639514331570)
- Banco Central. (Octubre de 2021). *Imacec*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec>
- Banco Central. (Junio de 2021). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Ministerio de Economía. (Julio de 2021). *Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp->

content/uploads/2021/07/Boletin-Analisis-descriptivo-del-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-en-Chile-1.pdf

Auditor Valdivia. (2021). *Nosotros*. Obtenido de Auditor Valdivia: <https://www.auditorvaldivia.com>

Banco Central. (2021). *Tasa bono de riesgo*. Obtenido de [https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/series\\_informativo.aspx?cod\\_cuadro=TAS\\_BON\\_CLP](https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BON_CLP)

Damodaran, A. (enero de 2021). *Betas By Sector (US)*. Obtenido de Damodaran Online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Damodaran, A. (enero de 2021). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de Damodaran Online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

## 12 ANEXOS

### Anexo A: Clasificación de empresas según nivel de ventas anuales

Tramo según ventas	Tramo según ventas	Descripción
5 tramos	13 tramos	
SIN VENTAS	SIN VENTAS	Corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.
MICRO	MICRO 1	0,01 UF a 200 UF.
	MICRO 2	200,01 UF a 600 UF.
	MICRO 3	600,01 UF a 2.400 UF.
PEQUEÑA	PEQUEÑA 1	2.400,01 UF a 5.000 UF.
	PEQUEÑA 2	5.000,01 UF a 10.000 UF.
	PEQUEÑA 3	10.000,01 UF a 25.000 UF.
MEDIANA	MEDIANA 1	25.000,01 UF a 50.000 UF.
	MEDIANA 2	50.000,01 UF a 100.000 UF.
GRANDE	GRANDE 1	100.000,01 UF a 200.000 UF.
	GRANDE 2	200.000,01 UF a 600.000 UF.
	GRANDE 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
	GRANDE 4	Más de 1.000.000 UF.

Fuente: SII

### Anexo B: Clientes anuales

Año	Número de clientes	Variación	Variación %
2015	40		
2016	61	21	53%
2017	75	14	23%
2018	67	-8	-11%
2019	98	31	46%
2020	94	-4	-4%
2021	118	24	26%
	Promedio	13	22%

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo C: Entrevista exploratoria y encuesta a personal de trabajo**

En la entrevista se conversó con cada miembro del equipo y se le realizaron las siguientes preguntas:

- A1 ¿A qué área pertenece?
- A2 ¿Cuáles son sus funciones?
- A3 ¿Hace cuánto tiempo está en la empresa?
- A4 Hábleme de su trabajo anterior
- A5 ¿Por qué se cambió de empresa?
- A6 ¿Qué aspectos mejoraría?

La encuesta se realizó a través de Qualtrics con las siguientes preguntas:

P1 La finalidad de esta encuesta es recopilar opiniones sobre su satisfacción como empleado.

Tardará apenas 3-4 minutos en completarla. Su opinión es anónima y se utilizará solo para ayudarnos a mejorar su experiencia como empleado.

P2 ¿Cuán satisfecho o insatisfecho está con su capacidad de hacer un trabajo interesante en su rol?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P3 ¿Cuán satisfecho o insatisfecho está con su capacidad para aplicar sus habilidades y experiencia en este rol?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P4 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se siente con su carga de trabajo actual?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P5 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se siente con su carga de trabajo actual?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P6 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se siente con su carga de trabajo actual?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho

- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P7 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se siente con la programación Planner?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento
- No aplica

P8 ¿Está satisfecho o insatisfecho con sus oportunidades de ascenso o avance profesional?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento
- No aplica

P9 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con el entorno físico de su lugar de trabajo?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P10 Indique su nivel jerárquico

- Jefatura
- Analista
- Asistente
- No sabe

P11 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con la relación que tiene con su gerente?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P12 En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho se siente con su empleador actual?

- Extremadamente satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo descontento
- Extremadamente descontento

P13 Indique lo positivo

---

P14 Indique lo negativo

---

## Anexo D: Ingresos, costos y utilidad por año

Año	Ventas	Costos	Utilidad	Variación %
2015	\$ 55.302.197	\$ 40.377.359	\$ 14.924.838	0%
2016	\$ 71.798.093	\$ 50.575.942	\$ 21.222.151	42%
2017	\$ 94.648.541	\$ 66.133.778	\$ 28.514.763	34%
2018	\$ 95.506.762	\$ 69.201.061	\$ 26.305.701	-8%
2019	\$ 142.810.802	\$ 89.516.706	\$ 53.294.096	103%
2020	\$ 116.793.485	\$ 77.648.300	\$ 39.145.185	-27%
2021	\$ 133.512.437	\$ 99.182.432	\$ 34.330.005	-12%

Fuente: Elaboración propia

Año	% Costos/Ingresos
2015	73,0%
2016	70,4%
2017	69,9%
2018	72,5%
2019	62,7%
2020	66,5%
2021	74,3%
Promedio	69,9%

Fuente: Elaboración propia

Año	Clientes	Ingreso mensual promedio por cliente	UF enero	UF diciembre	UF promedio	Ingreso promedio por cliente (UF)
2015	40	\$115.213	24.557,15	25.629,09	\$25.093	4,6
2016	61	\$98.085	25.629,09	26.347,98	\$25.989	3,8
2017	75	\$105.165	26.318,21	26.798,14	\$26.558	4,0
2018	67	\$118.790	26.824,94	27.565,79	\$27.195	4,4
2019	105	\$113.342	27.546,22	28.309,94	\$27.928	4,1
2020	101	\$96.364	28.338,25	29.070,33	\$28.704	3,4
2021	118	\$94.288	29.123,74	30.991,74	\$30.058	3,1
					Promedio	3,9

Fuente: Elaboración propia

## Anexo E: Encuesta a clientes

Q1 La siguiente encuesta tiene una duración promedio de 5 minutos. Todas las respuestas recopiladas son anónimas. Agradecemos su participación.

Q2 En la encuesta, encontrará los siguientes 5 conceptos:

1. Contabilidad: se refiere a los procesos relacionados con el control de las cuentas contables, por ejemplo, emisión de facturas, registro de libros de compra, libros de venta, etc.

2. Tributaria: se refiere a los procesos relacionados con el cumplimiento tributario, por ejemplo, declaración de IVA mensual, declaración de renta, etc.

3. Recursos Humanos: se refiere a los procesos de gestión del recurso humano, por ejemplo, contratación, cálculo de liquidaciones, finiquitos, etc.

4. Auditorías: se refiere a la fiscalización interna o externa para asegurar el cumplimiento normativo y de procedimientos, aplicado a diferentes áreas de la empresa.

5. Asesoría legal: se refiere a la defensa en juicios, representación legal, etc.

Q3 Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa

	La empresa tiene un equipo propio	Otra empresa lo hace gratuitamente	Otra empresa lo hace remuneradamente	No aplica
Contabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tributaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Mostrar esta pregunta:*

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa = La empresa tiene un equipo propio*

Q4 ¿Por qué prefiere un equipo propio?

{Q3/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/1}

*Mostrar esta pregunta:*

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa = La empresa tiene un equipo propio*

Q5 Indique el tamaño del equipo

- 1-3 colaboradores
- 4-6 colaboradores
- 7 o más colaboradores

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa  
= Otra empresa lo hace gratuitamente  
Or Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa  
= Otra empresa lo hace remuneradamente*

Q6 ¿Por qué prefiere externalizar los servicios?  
\${Q3/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/2},  
\${Q3/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/3}

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa  
= Otra empresa lo hace gratuitamente  
Or Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa  
= Otra empresa lo hace remuneradamente*

Q7 ¿Qué empresas conoce que provean uno o más de los servicios antes mencionados?

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa  
= Otra empresa lo hace remuneradamente*

*Transferencia de Opciones seleccionadas desde "Respecto a los siguientes servicios,  
seleccione la opción que aplica en su empresa"*

Q8 Indique si el pago es mensual, anual o por caso

	Mensual	Anual	Por caso
Contabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tributaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa  
= Otra empresa lo hace remuneradamente  
And Indique si el pago es mensual, anual o por caso = Mensual*

Q9 ¿Cuánto paga mensualmente por \${Q8/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/1}?

- Menos de \$60.000
- Entre \$60.001 a \$300.000
- Entre \$300.001 y \$600.000
- Más de \$600.000

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa = Otra empresa lo hace remuneradamente  
And Indique si el pago es mensual, anual o por caso = Anual*

Q10 ¿Cuánto paga anualmente por  $\{Q8/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/2\}$ ?

- Menos de \$150.000
- Entre \$150.001 y \$750.000
- Entre \$750.001 y \$1.500.000
- Más de \$1.500.000

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa = Otra empresa lo hace remuneradamente  
And Indique si el pago es mensual, anual o por caso = Por caso*

Q19 ¿Cuánto paga por cada caso de servicio de  $\{Q8/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/3\}$ ?

- Menos de \$60.000
- Entre \$60.001 y \$300.000
- Entre \$300.001 y \$600.000
- Más de \$600.000

Q11 Pensando en los servicios analizados, indique qué características o atributos valora más

---

Q12 Indique el nivel de importancia de las siguientes características

Costo (1)	★	★	★	★	★
Información oportuna (2)	★	★	★	★	★
Información relevante (3)	★	★	★	★	★
Facilidad para contactar (4)	★	★	★	★	★
Amabilidad (5)	★	★	★	★	★
Experiencia (6)	★	★	★	★	★

Mostrar esta pregunta:

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa = La empresa tiene un equipo propio*

Q13 ¿Externalizaría los servicios?

$\{Q3/ChoiceGroup/SelectedChoicesForAnswer/1\}$

- Sí
- Quizás
- No

*Transferencia de Opciones seleccionadas desde "Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa"*

*Mostrar esta pregunta:*

*If Respecto a los siguientes servicios, seleccione la opción que aplica en su empresa = La empresa tiene un equipo propio*

Q20 ¿Cuál de los siguientes servicios externalizaría?

- Contabilidad
- Tributaria
- Recursos Humanos
- Auditorías
- Asesoría legal

*Transferencia de Opciones seleccionadas desde "¿Cuál de los siguientes servicios externalizaría?"*

Q18 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

	Monto en pesos chilenos
Contabilidad	
Tributaria	
Recursos Humanos	
Auditorías	
Asesoría legal	

Q16 ¿Cuál es su nivel de facturación mensual?

- \$0 a \$6.000.000
- \$6.000.001 a \$60.000.000
- \$60.000.001 a \$250.000.000
- Más de \$250.000.000

Q17 ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los servicios externalizados?

- Extremadamente descontento
- Algo descontento
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo satisfecho
- Extremadamente satisfecho

*Mostrar esta pregunta:*

*If ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los servicios externalizados? != Extremadamente satisfecho*

Q18 ¿Qué mejoraría?

---

## Anexo F: Cálculo del mercado potencial

### Análisis disposición a pagar

1. Micro	limite inferior	limite superior	marca de clase	% encuestas	Precio promedio
Menos de \$60.000	\$ -	\$ 60.000	\$ 30.000	40%	\$ 12.000
Entre \$60.001 y \$300.000	\$ 60.000	\$ 300.000	\$ 180.000	60%	\$ 108.000
Entre \$300.001 y \$600.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 450.000	0%	\$ -
Más de \$600.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 750.000	0%	\$ -
				Mensual	\$ 120.000
				Anual	\$ 1.440.000

2. Pequeña	limite inferior	limite superior	marca de clase	% encuestas	Precio promedio
Menos de \$60.000	\$ -	\$ 60.000	\$ 30.000	0%	\$ -
Entre \$60.001 y \$300.000	\$ 60.000	\$ 300.000	\$ 180.000	88%	\$ 157.500
Entre \$300.001 y \$600.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 450.000	13%	\$ 56.250
Más de \$600.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 750.000	0%	\$ -
				Mensual	\$ 213.750
				Anual	\$ 2.565.000

3. Mediana	limite inferior	limite superior	marca de clase	% encuestas	Precio promedio
Menos de \$60.000	\$ -	\$ 60.000	\$ 30.000	0%	\$ -
Entre \$60.001 y \$300.000	\$ 60.000	\$ 300.000	\$ 180.000	67%	\$ 120.000
Entre \$300.001 y \$600.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 450.000	33%	\$ 150.000
Más de \$600.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 750.000	0%	\$ -
				Mensual	\$ 270.000
				Anual	\$ 3.240.000

4. Grande	limite inferior	limite superior	marca de clase	% encuestas	Precio promedio
Menos de \$60.000	\$ -	\$ 60.000	\$ 30.000	0%	\$ -
Entre \$60.001 y \$300.000	\$ 60.000	\$ 300.000	\$ 180.000	33%	\$ 60.000
Entre \$300.001 y \$600.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 450.000	67%	\$ 300.000
Más de \$600.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 750.000	0%	\$ -
				Mensual	\$ 360.000
				Anual	\$ 4.320.000

% encuestas equivale al % de empresas en el segmento analizado que respondió a la pregunta Q9 de la encuesta clientes dicha alternativa.

## Análisis externalización

tamaño	% externalización
1. Micro	62,5%
2. Pequeña	70,0%
3. Mediana	40,0%
4. Grande	5,0%

% externalización: equivale al % de empresas que respondió en Q1 que otra empresa lo hace remuneradamente, más el % de empresas que sí externalizaría los servicios según las respuestas de la encuesta clientes, pregunta Q13.

## Análisis Mercado potencial nacional

Tamaño	N empresas	Valor anual promedio	% externalización	Potencial (MM\$)
1. Micro	779.834	\$ 1.440.000	62,5%	\$ 701.851
2. Pequeña	203.645	\$ 2.565.000	70,0%	\$ 365.645
3. Mediana	30.403	\$ 3.240.000	40,0%	\$ 39.402
4. Grande	14.933	\$ 4.320.000	5,0%	\$ 3.226
5. Sin Ventas/Sin Información	237.763	\$ -	0,0%	\$ -
Totales	1.266.578		M. potencial	\$ 1.110.123

Fuente: SII, Octubre 2021

Se han considerado el total de empresas informado por el SII, actualizado en Octubre 2021, exceptuando las empresas afines al rubro:

- 661903 - Empresas de asesoría y consultoría en inversión financiera; sociedades de apoyo al giro
- 692000 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal

Valor anual promedio se obtiene de la  
El Potencial (MM\$) se obtuvo:

$$Potencial (MM\$) = \frac{N \text{ empresas} \times \text{Valor anual promedio} \times \% \text{ externalización}}{1.000.000}$$

## Análisis Mercado potencial regional Los Ríos

Tamaño	N empresas	Valor anual promedio	% externalización	Potencial (MM\$)
1. Micro	17.899	\$ 1.440.000	62,5%	\$ 16.109
2. Pequeña	3.620	\$ 2.565.000	70,0%	\$ 6.500
3. Mediana	388	\$ 3.240.000	40,0%	\$ 502
4. Grande	108	\$ 4.320.000	5,0%	\$ 23
5. Sin Ventas/Sin Información	5.030	\$ -	0,0%	\$ -
			M. potencial	\$ 23.135

Fuente: Elaboración propia

## Análisis Mercado potencial comunal Valdivia

Tamaño	N empresas	Valor anual promedio	% externalización	Potencial (MM\$)
1. Micro	7.606	\$ 1.440.000	62,5%	\$ 6.845
2. Pequeña	1.626	\$ 2.565.000	70,0%	\$ 2.919
3. Mediana	172	\$ 3.240.000	40,0%	\$ 224
4. Grande	50	\$ 4.320.000	5,0%	\$ 11
5. Sin Ventas/Sin Información	2.347	\$ -	0,0%	\$ -
			M. potencial	\$ 9.999

Fuente: Elaboración propia

## Anexo G: Proyección de crecimiento del mercado potencial

Pronóstico en base a suavización exponencial, con un intervalo de confianza del 95%, utilizando los datos entre 2005 y 2020, sin estacionalidad. Basado en datos proporcionados por SII, actualizados a Octubre 2021. Elaboración propia.

### Análisis proyección mercado potencial comuna Valdivia

Escala de tiempo	Valores	Previsión	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior	% crecimiento
2005	6.756				
2006	6.944				
2007	7.091				
2008	7.233				
2009	7.323				
2010	7.528				
2011	7.755				
2012	8.112				
2013	8.333				
2014	8.692				
2015	8.977				
2016	9.140				
2017	9.354				
2018	9.822				
2019	10.170				
2020	9.999	9.999	9.999	9.999	
2021		10.187	9.888	10.486	
2022		10.374	9.897	10.852	1,8%
2023		10.562	9.908	11.216	1,8%
2024		10.749	9.913	11.585	1,8%
2025		10.937	9.910	11.963	1,7%
2026		11.124	9.899	12.350	1,7%
Total				Tasa de crecimiento promedio	1,8%

Estadística	Valor
Alpha	1,00
Beta	0,25
Gamma	0,00
MASE	0,72
SMAPE	0,02
MAE	153,91
RMSE	222,89

## Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Micro

Escala de tiempo	Valores	Previsión	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior	% crecimiento
2005	4.675				
2006	4.841				
2007	4.853				
2008	4.866				
2009	4.993				
2010	5.107				
2011	5.251				
2012	5.410				
2013	5.493				
2014	5.760				
2015	5.883				
2016	5.883				
2017	6.136				
2018	6.474				
2019	6.787				
2020	6.845	6.845	6.845	6.845	
2021		7.132	6.894	7.371	
2022		7.346	6.979	7.713	3,0%
2023		7.560	7.019	8.102	2,9%
2024		7.774	7.025	8.523	2,8%
2025		7.988	7.005	8.971	2,8%
2026		8.202	6.962	9.442	2,7%
Total				Tasa de crecimiento promedio	2,8%

Estadística	Valor
Alpha	0,67
Beta	0,50
Gamma	0,00
MASE	1,26
SMAPE	0,02
MAE	151,67
RMSE	167,82

## Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Pequeña

Escala de tiempo	Valores	Previsión	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior	% crecimiento
2005	1.938				
2006	1.953				
2007	2.059				
2008	2.191				
2009	2.173				
2010	2.248				
2011	2.317				
2012	2.485				
2013	2.626				
2014	2.721				
2015	2.863				
2016	3.023				
2017	2.990				
2018	3.127				
2019	3.148				
2020	2.919	2.919	2.919	2.919	
2021		3.038	2.842	3.235	
2022		3.126	2.862	3.390	2,9%
2023		3.213	2.895	3.531	2,8%
2024		3.300	2.936	3.664	2,7%
2025		3.387	2.983	3.792	2,6%
2026		3.475	3.033	3.917	2,6%
Total				Tasa de crecimiento promedio	2,7%

Estadística	Valor
Alpha	0,90
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	1,23
SMAPE	0,04
MAE	111,85
RMSE	148,08

## Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Mediana

Escala de tiempo	Valores	Previsión	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior	% crecimiento
2005	133				
2006	139				
2007	168				
2008	166				
2009	147				
2010	163				
2011	176				
2012	205				
2013	203				
2014	199				
2015	218				
2016	222				
2017	216				
2018	209				
2019	223				
2020	224	224	224	224	
2021		240	215	264	
2022		246	221	271	2,6%
2023		252	227	277	2,5%
2024		258	233	284	2,5%
2025		265	239	290	2,4%
2026		271	245	297	2,4%
Total				Tasa de crecimiento promedio	2,5%

Estadística	Valor
Alpha	0,13
Beta	0,00
Gamma	0,00
MASE	0,75
SMAPE	0,05
MAE	10,18
RMSE	11,13

## Análisis proyección mercado potencial, comuna Valdivia, segmento Grande

Escala de tiempo	Valores	Previsión	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior	% crecimiento
2005	10				
2006	10				
2007	11				
2008	10				
2009	11				
2010	10				
2011	11				
2012	12				
2013	11				
2014	12				
2015	13				
2016	12				
2017	13				
2018	12				
2019	12				
2020	11	11	11	11	
2021		12	11	14	
2022		12	11	14	1,1%
2023		13	11	14	1,0%
2024		13	11	14	1,0%
2025		13	12	14	1,0%
2026		13	12	14	1,0%
Total				Tasa de crecimiento promedio	1,0%

Estadística	Valor
Alpha	0,002
Beta	0,001
Gamma	0,000
MASE	1,098
SMAPE	0,057
MAE	0,681
RMSE	0,850

### vAnexo H: Atributos encuesta exploratoria

- Rapidez: definido como la rapidez de atención al cliente, es percibido a través de respuestas rápidas, rápida resolución de problemas, rápida respuesta de mensajes o correos electrónicos, gestión de la ansiedad y disponibilidad para llamadas telefónicas o mensajes de texto.
- Eficacia: definido como el correcto cumplimiento de las labores contratadas en los plazos estipulados por la ley, es percibido a través de la entrega de información de forma oportuna para el cumplimiento de impuestos mensuales, pago de leyes sociales y otras exigencias legales.
- Asesoría: definido como el consejo experto y apoyo dado al cliente, es percibido a través de la entrega de información de forma clara, atención personalizada,

acompañamiento en trámites legales, instrucciones certeras y sin ambigüedad, y consejería para mejorar procesos y controles.

- **Confianza:** definido como la seguridad entregada por la empresa al cliente, es percibido a través de factores como existencia de un lugar físico que esté ordenado y limpio, facilidad para ubicar a la empresa, facilidad para comunicarse con la empresa y las diferentes áreas, atención cordial y buena disposición para ayudar, experiencia y conocimiento demostrable en el rubro, y veracidad de la información.

Atributo	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Rapidez	33%	89%	86%	100%
Eficacia	33%	33%	0%	40%
Asesoría	17%	44%	0%	80%
Confianza	67%	56%	43%	40%

## Anexo I: Versión Beta de Plataforma de Soporte al Cliente

Elaboración propia, utilizando herramientas de Office 365.

<https://forms.office.com/r/t2fU23Ns0e>

El cliente accede al link, registra sus datos de contacto, selecciona el área de soporte, y escribe la descripción de su solicitud. Esto genera un correo de notificación a la personas del equipo Senior correspondiente (en caso de Cobranza, llega a la Jefa de Operaciones). Desde el momento de recepción de la solicitud, el miembro del equipo tiene 5 minutos para acusar recibo de la solicitud, y 1 día hábil para responder a la solicitud.

The screenshot shows a web browser window displaying a form for Auditor Valdivia Consultores SpA. The form has a blue header with the company logo and name. Below the header, there are three mandatory fields marked with an asterisk:

1. Escriba su nombre y apellido \*
2. Escriba su correo electrónico \*
3. Seleccione el área de soporte \*

The third field includes radio button options for: Contabilidad, Remuneraciones, Tributaria, and Cobranza.

forms.office.com

1. Escriba su nombre y apellido \*

Ciente de prueba

2. Escriba su correo electrónico \*

correoprueba@correoprueba.com

3. Seleccione el área de soporte \*

Contabilidad  
 Remuneraciones  
 Tributaria  
 Cobranza

4. Describa de forma detallada su solicitud de soporte \*

Mensaje de prueba

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

auditorvaldiviacom.sharepoint.com

SharePoint

Buscar en esta lista

Plataforma Soporte

Grupo privado ★ Siguiendo 1 miembro

+ Nuevo Editar en vista de cuadrícula Compartir Exportar a CSV Automatizar Todos los elementos

BD\_SoporteAV ☆

NombreApellido	Correo	Area	DescripciónSo...	+ Agregar columna
Ciente de prueba	correoprueba@correoprueba.com	Remuneraciones	Mensaje de prueba	

Agregar chat en tiempo real  
 Agregue Microsoft Teams para colaborar y compartir recursos en Microsoft 365 con su equipo en tiempo real.

Volver a la versión clásica de SharePoint

## Anexo J: Flujo de caja del proyecto

### Flujo de caja esperado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ventas	\$0	\$3.881.566	\$9.520.852	\$15.170.635	\$20.968.800	\$27.094.661
(-) Costo de ventas	\$0	-\$581.070	-\$622.287	-\$652.194	-\$2.528.423	-\$23.329.008
(=) Margen Bruto	\$0	\$3.300.497	\$8.898.564	\$14.518.442	\$18.440.377	\$3.765.652
(-) GA		-\$91.549	-\$98.043	-\$102.755	-\$105.775	-\$108.883
(=)EBITDA		\$3.208.947	\$8.800.521	\$14.415.687	\$18.334.602	\$3.656.769
(-) Depreciación + Amortización		-\$2.350.000	-\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(=) EBIT		\$858.947	\$6.450.521	\$14.415.687	\$18.334.602	\$3.656.769
(-) Impuesto (25%)		-\$214.737	-\$1.612.630	-\$3.603.922	-\$4.583.651	-\$914.192
(=) NOPAT		\$644.211	\$4.837.891	\$10.811.765	\$13.750.952	\$2.742.577
(+) Depreciación + Amortización		\$2.350.000	\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(-) Capex	-\$11.200.000	-\$772.081	-\$826.848	-\$866.586	-\$892.053	-\$918.270
(-) Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) FCFA	-\$11.200.000	\$2.222.129	\$6.361.043	\$9.945.179	\$12.858.898	\$1.824.307

## Flujo de caja pesimista

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ventas	\$0	\$2.713.581	\$6.481.265	\$10.256.508	\$14.126.146	\$18.214.372
(-) Costo de ventas	\$0	-\$581.070	-\$622.287	-\$652.194	-\$671.361	-\$17.625.055
(=) Margen Bruto	\$0	\$2.132.511	\$5.858.978	\$9.604.314	\$13.454.785	\$589.317
(-) GA		-\$91.549	-\$98.043	-\$102.755	-\$105.775	-\$108.883
(=)EBITDA		\$2.040.962	\$5.760.935	\$9.501.559	\$13.349.010	\$480.434
(-) Depreciación + Amortización		-\$2.350.000	-\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(=) EBIT		-\$309.038	\$3.410.935	\$9.501.559	\$13.349.010	\$480.434
(-) Impuesto (25%)		\$0	-\$852.734	-\$2.375.390	-\$3.337.253	-\$120.108
(=) NOPAT		-\$309.038	\$2.558.201	\$7.126.169	\$10.011.758	\$360.325
(+) Depreciación + Amortización		\$2.350.000	\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(-) Capex	-\$11.200.000	-\$772.081	-\$826.848	-\$866.586	-\$892.053	-\$918.270
(-) Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) FCFA	-\$11.200.000	\$1.268.880	\$4.081.353	\$6.259.584	\$9.119.704	-\$557.944

## Flujo de caja optimista

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ventas	\$0	\$5.836.317	\$15.194.088	\$24.568.911	\$34.211.492	\$44.399.615
(-) Costo de ventas	\$0	-\$581.070	-\$622.287	-\$652.194	-\$22.594.013	-\$27.706.407
(=) Margen Bruto	\$0	\$5.255.247	\$14.571.800	\$23.916.718	\$11.617.479	\$16.693.209
(-) GA		-\$91.549	-\$98.043	-\$102.755	-\$105.775	-\$108.883
(=)EBITDA		\$5.163.698	\$14.473.757	\$23.813.963	\$11.511.704	\$16.584.325
(-) Depreciación + Amortización		-\$2.350.000	-\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(=) EBIT		\$2.813.698	\$12.123.757	\$23.813.963	\$11.511.704	\$16.584.325
(-) Impuesto (25%)		-\$703.425	-\$3.030.939	-\$5.953.491	-\$2.877.926	-\$4.146.081
(=) NOPAT		\$2.110.274	\$9.092.818	\$17.860.472	\$8.633.778	\$12.438.244
(+) Depreciación + Amortización		\$2.350.000	\$2.350.000	\$0	\$0	\$0
(-) Capex	-\$11.200.000	-\$772.081	-\$826.848	-\$866.586	-\$892.053	-\$918.270
(-) Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) FCFA	-\$11.200.000	\$3.688.192	\$10.615.970	\$16.993.886	\$7.741.724	\$11.519.974

## Supuestos

Tasa de inflación en períodos 1 y 2 (años 2022 y 2023), equivalente a tasa de inflación promedio del año 2021

<b>2021</b>	<b>UTM (1)</b>	<b>UTA (2)</b>	<b>Indice de Pr</b>	<b>Variación Porcentual</b>		
<b>Valor en pu</b>	<b>Mensual (3)</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ultimos 12 meses (5)</b>			
<b>Enero</b>	50.978	611.736	107,49	0,7	0,7	3,1
<b>Febrero</b>	51.131	613.572	107,69	0,2	0,9	2,8
<b>Marzo</b>	51.489	617.868	108,09	0,4	1,3	2,9
<b>Abril</b>	51.592	619.104	108,5	0,4	1,6	3,3
<b>Mayo</b>	51.798	621.576	108,79	0,3	1,9	3,6
<b>Junio</b>	52.005	624.060	108,88	0,1	2	3,8
<b>Julio</b>	52.161	625.932	109,76	0,8	2,8	4,5
<b>Agosto</b>	52.213	626.556	110,15	0,4	3,2	4,8
<b>Septiembre</b>	52.631	631.572	111,45	1,2	4,4	5,3
<b>Octubre</b>	52.842	634.104	112,94	1,3	5,8	6
<b>Noviembre</b>	53.476	641.712	113,51	0,5	6,3	6,7
<b>Diciembre</b>	54.171	650.052				
			promedio	0,57272727		

Tasa de inflación en períodos 3, 4 y 5 (años 2024, 2025 y 2026), equivalente a tasa de inflación del año 2019

2019	UTM (1)	UTA (2)	Indice de Pr	Variación Porcentual		
Valor en pu	Mensual (3)	Acumulado	Ultimos 12 meses (5)			
Enero	48.353	580.236	100,75	0,1	0,1	2,2
Febrero	48.305	579.660	100,79	0	0,2	2,2
Marzo	48.353	580.236	101,27	0,5	0,6	2,5
Abril	48.353	580.236	101,54	0,3	0,9	2,4
Mayo	48.595	583.140	102,15	0,6	1,5	2,8
Junio	48.741	584.892	102,2	0	1,6	2,7
Julio	49.033	588.396	102,43	0,2	1,8	2,6
Agosto	49.033	588.396	102,62	0,2	2	2,6
Septiembre	49.131	589.572	102,63	0	2	2,2
Octubre	49.229	590.748	103,47	0,8	2,8	2,7
Noviembre	49.229	590.748	103,55	0,1	2,9	2,8
Diciembre	49.623	595.476	103,66	0,1	3	3
			promedio	0,24166667		

Desde Marzo 2022 el sueldo mínimo aumenta a \$500.000. El financiamiento es 100% con capital propio.

Los clientes ingresan en diferentes meses.

Concepto	Sin proyecto	Escenario esperado	Escenario optimista	Escenario pesimista
Tasa de crecimiento promedio	13 clientes/año	+5 clientes/año	+9 clientes/año	+3 clientes/año
Condiciones crecimiento	6 meses permanencia	6 meses permanencia	6 meses permanencia	6 meses permanencia
Precio promedio del servicio	4 UF	4 UF	4 UF	4 UF