



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

**EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN
ESTRATEGIA ORIENTADOS A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN
CHILE**

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

JORGE MAURICIO FIGUEROA SILVA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CLAUDIA CAROLINA BUSTAMANTE TRAMOLAO**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA ORIENTADOS A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE

El presente trabajo de tesis muestra los resultados obtenidos y las condiciones bajo las cuales el modelo de negocios propuesto es capaz de lograr una tasa de retorno sobre la inversión (TIR) de un 20% luego de dos años de operación.

La investigación de mercado reveló que existe necesidad en las pymes de recibir asesoría externa para incrementar su rentabilidad y también una percepción positiva del servicio de consultoría y de los beneficios que este puede generar. Las empresas están dispuestas a invertir y se detectó que los principales obstáculos para contratar la asesoría son el costo, el tiempo de duración y la existencia de un servicio de post venta que respalde después de terminada la consultoría.

En función de parámetros evaluados se pudo determinar que el segmento más conveniente a desarrollar corresponde a las empresas medianas por su mayor valoración y disposición a pagar, mientras que el segmento de empresas pequeñas se descartó debido a su menor disposición a invertir y porque favorecen oportunidades de asesoría gratuita tales como Sercotec o acceso a asesorías grupales a través de asociaciones gremiales.

La propuesta de valor se orientó en ofrecer un diagnóstico sin costo para el cliente y este sólo cancelará el diseño de una estrategia para incrementar su rentabilidad, mientras que la etapa de implementación se financiará con las utilidades generadas por el diseño, lo que se cancela 12 meses después de finalizada la consultoría, período en el cual se desarrolla un proceso de seguimiento y acompañamiento, lo que se detectó era importante para el cliente.

En la evaluación económica, calculada con una tasa de descuento del 9%, el objetivo general no se cumple porque la TIR del 1% está lejos del valor proyectado de 20% en 24 meses. Esto debido a que la estrategia diseñada genera ingresos en plazos más extensos por lo que evaluando a 36 meses se logra superar la proyección inicial con una TIR de 114% y con utilidades por \$190.285.508.

Por ser un negocio sensible a las variaciones en sus ventas se debe estar atento a los ciclos de disminución del crecimiento económico porque las inversiones en consultoría también se contraen. Mantener una estructura liviana y flexible permitirá reaccionar de manera oportuna ante los cambios que puedan afectar la generación de ingresos.

DEDICATORIA

Le quiero dedicar el final de esta etapa a mi madre que desde donde esté sigue preocupada de nosotros y mi presencia en esta experiencia se debe mucho a ella también.

AGRADECIMIENTOS

A mi amada esposa que con paciencia me esperó, comprendió y animó siempre en este camino.

A mis maravillosos hijos que entendieron mi ausencia y jamás me reclamaron.

A mí querido padre que me apoyó económicamente.

A mis compañeros “concienzudos” que me ayudaron a aprender más y con su amistad y compañía alegraron las largas jornadas de los días sábado.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
I. Tema de investigación	2
1.1 Descripción general del tema a abordar	2
1.2 Objetivos y resultados esperados	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Resultados Esperados	3
II. Marco conceptual	4
III. Desarrollo	6
3.1 Elaboración del diagnóstico	6
3.1.1 Análisis del mercado potencial por zona	6
3.1.1.1 Por tamaño	14
3.1.1.2 Por industria	15
3.1.1.3 Por ventas	16
3.1.2 Análisis de clientes	18
3.1.2.1 Identificación de los segmentos	18
3.1.2.2 Caracterización de los segmentos	22
3.1.3. Análisis de la competencia en Chile	22
3.1.3.1 Identificación y descripción de la competencia	22
3.1.4. Análisis del entorno	26
3.1.4.1 Situación macroeconómica	26
3.1.4.2 Legislación	26
3.1.4.3 Infraestructura, equipamiento y tecnología	27
3.1.5. FODA	27
3.1.5.1 Levantamiento de las necesidades de cada segmento	27
3.5.2 Fortalezas y debilidades de la competencia	32
3.5.3 Resumen general	33
3.5.3.1 Oportunidades generales	33
3.5.3.2 Amenazas generales	33
3.2. Diseño de la estrategia	34
3.2.1. Selección del segmento objetivo	34
3.2.2. Definición de propuesta de valor	35
3.2.3. Descripción del modelo de negocio	35
3.2.4 Comunicación y posicionamiento	39
3.2.5 Organización de la consultora	39
3.2.6 Lineamiento de implementación de la consultora	40
3.3 Análisis económico	41
3.3.1 Proyecciones de flujo	41
3.3.2 Fuentes de financiamiento	42
3.3.3 Cálculo de VAN y TIR	43
3.3.4 Análisis de sensibilidad bajo distintos escenarios	44
3.3.5 Tasa de descuento	45
Conclusión	46
Bibliografía	48

Anexos.....	50
Anexo 1. Cuestionario de investigación de mercado.....	50
Anexo 2. Pliego resumen metodología Canvas.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas por región de la zona norte.....	7
Tabla 2. Los cuatro rubros más relevantes en la zona norte.....	8
Tabla 3. Empresas por región de la zona centro.....	9
Tabla 4. Los cuatro rubros más relevantes de la zona Centro	11
Tabla 5. Empresas por región de la zona sur.....	12
Tabla 6. Cinco Rubros más relevantes de la zona sur.	13
Tabla 7. Clasificación de empresas según ventas.	14
Tabla 8. Porcentaje de empresas por rubro	16
Tabla 9. Ventas y porcentaje de participación por ventas	17
Tabla 10. Clasificación de empresas.....	18
Tabla 11. Industrias en que se concentran las empresas.	18
Tabla 12. Evaluación del desempeño actual y necesidad de mejoras.	19
Tabla 13. Necesidades de asesoría estratégica para el incremento de la rentabilidad por segmento.....	22
Tabla 14. Cuadro comparativo de la competencia.	25
Tabla 15. FODA segmento 1	28
Tabla 16. FODA segmento 2.....	29
Tabla 17. FODA segmento 3.....	30
Tabla 18. FODA segmento 4.....	31
Tabla 19. Fortalezas y debilidades de la competencia	32
Tabla 20. Resultados de la valoración.	34
Tabla 21. Estructura de costos.....	38
Tabla 22. Cronograma de implementación para el primer año.....	40
Tabla 23. Proyecciones de flujo.	41
Tabla 24. Crédito bancario.	42
Tabla 25. VAN y TIR.	43
Tabla 26. Flujo de caja con ventas disminuidas en 10%.....	44
Tabla 27. Flujo de caja con ventas disminuidas en 20%.....	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cantidad de empresas por región	6
Ilustración 2. Porcentaje de empresas por región de la zona norte.....	7
Ilustración 3. Distribución por rubro. Zona Norte	8
Ilustración 4. Distribución por rubros en la zona norte en porcentaje.	9
Ilustración 5. Porcentaje de empresas por región zona centro.....	10
Ilustración 6. Distribución por rubro. Zona Centro.	10
Ilustración 7. Distribución por rubros en la zona centro en porcentaje.	11
Ilustración 8. Porcentaje de empresas por región de la zona sur.....	12
Ilustración 9. Distribución por rubro. Zona sur.....	13
Ilustración 10. Distribución por rubros en la zona sur en porcentaje.	14
Ilustración 11. Porcentaje de empresas según clasificación	15
Ilustración 12. Cantidad de empresas por rubro.....	16
Ilustración 13. Organización de la consultora	39
Ilustración 14. Tasa de descuento.....	45

Introducción

Según datos del SII para el año tributario 2016, en Chile existen 917.329 empresas formalmente constituidas y activas de las cuales 219.953 corresponden a pequeñas y medianas empresas, es decir un 24% que en dicho año generó ventas por más de 72.327.600.000 de pesos y que en sus operaciones emplean formalmente a 3.252.811 trabajadores que representan un 39 % del total nacional según datos del SII, al año 2015; lo que tiene un impacto directo y relevante en los niveles de calidad de vida de las familias de Chile. Por lo anterior es muy importante que estas empresas desarrollen estrategias que les permitan un crecimiento sostenido en el tiempo y les asegure retornos positivos sobre la inversión por el impacto social que la generación de empleos formales representa para el país.

Una radiografía a las pymes que se tomó en el 2015 a través de la tercera encuesta longitudinal de empresas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo evidenció aspectos importantes de la realidad de estas empresas, por ejemplo un 49,6% de las pymes corresponden a empresas familiares lo cual representa un desafío a la hora de profesionalizar su administración y gestión; otro aspecto relevante es que un 36% de las empresas tienen un gran cliente que concentra el 25% o más de sus ventas y que esta dependencia atrae algunas prácticas perjudiciales para las pymes, tales como mantener “acuerdos verbales” en un 39,9% de los consultados, “atrasos en las fechas pago” en un 44,3% de los casos, “cambios en las condiciones iniciales pactadas” con 9,7 % de menciones y “descuentos arbitrarios” en el 8,4% de los casos. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015) Esta realidad transversal, independiente su industria, tiene un impacto económico fuerte en las pequeñas y medianas empresas ya que estas cuentan con menor respaldo financiero. A partir de esto es relevante para las pymes desarrollar e implementar estrategias corporativas y comerciales que les permita incrementar sus actuales niveles de rentabilidad.

Otra oportunidad de negocios que aparece poco explotada, según la misma fuente del párrafo anterior, es el comercio exterior, la encuesta indica que menos de un 3% de las pymes exporta directamente sus productos y sobre el 60% de las empresas consultadas manifiesta un desinterés general por abrirse a nuevos mercados a través de la exportación de sus productos.

Finalmente, las pymes en la tercera encuesta longitudinal identifican al “panorama general de la política y la economía” como un factor relevante que afecta su crecimiento, lo que demuestra lo sensible que es su actividad comercial a las variaciones en el macro entorno político, económico, social y tecnológico.

I. Tema de investigación

1.1 Descripción general del tema a abordar

Como lo señala el título del presente trabajo, el tema a abordar es la consultoría, es decir, el servicio que consiste en prestar asesoría técnica y especializada a un cliente por parte de un profesional o un grupo de estos que por su experiencia, conocimientos y habilidades están calificados para identificar e investigar soluciones a problemas y diseñar medidas adecuadas o ideas de solución proporcionando asistencia a dichas aplicaciones o recomendaciones.

Las revoluciones tecnológicas van presionando el mercado con más fuerza y los clientes que demandan asesoría en su mayoría son empresas que por el deseo de mejorar sus operaciones, por las presiones directas de los competidores de su industria o de los clientes que cada vez se hacen más exigentes, se ven en la necesidad de diseñar e implementar estrategias para reducir costos, ser más eficientes y más productivos.

Las respuestas que se irán obteniendo a lo largo del desarrollo del trabajo de tesis dará la información necesaria para identificar los elementos del servicio y los factores del entorno sectorial permitirá elegir los segmentos objetivo y desarrollar una propuesta de valor que compita en el mercado y sea capaz de responder correctamente a las dificultades o barreras que enfrenten las empresas para acceder a un servicio de consultoría.

1.2 Objetivos y resultados esperados

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa que desarrollará servicios de consultoría en estrategia orientados a las pequeñas y medianas empresas en Chile con una tasa interna de retorno del 20% en un período de dos años.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del mercado potencial.
- Identificar y caracterizar los segmentos.
- Identificar necesidades y elementos valorados por los diferentes segmentos.
- Identificar y caracterizar los competidores y su propuesta de valor.
- Definir los segmentos objetivos.
- Diseñar la propuesta de valor.

1.3 Resultados Esperados

Se cumplen los objetivos específicos propuestos y se genera un modelo de negocio que le resulte atractivo a los segmentos objetivos y que produzca los retornos declarados en el objetivo general.

II. Marco conceptual

El servicio de consultoría está disponible en el mercado como una alternativa para las empresas que desean o necesitan establecer acciones de mejora en su rendimiento y competitividad pero que no desean invertir horas de trabajo de su personal interno para no desviarlo de las actividades que generan ingresos o porque este no cuenta con las competencias necesarias para desarrollar un proceso exitoso.

Para entender y unificar el concepto de consultoría que se utilizará en el presente trabajo de tesis es importante revisar algunas aproximaciones de autores relacionados con el tema:

- “La consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos” (Díaz, 1998)
- “La consultoría es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas” (Meza, 1997)
- “La consultoría es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica” (Cohen, 2005)

Al considerar estas definiciones en conjunto, se han destacado algunos conceptos que se consideran relevantes para el presente trabajo y que permitirán desarrollar las bases de nuestra propuesta de valor y posterior modelo de negocios, es decir, profesionales “calificados” en la “solución de problemas” a cambio de una “retribución económica”.

Con respecto a los problemas citados por los dos primeros autores, estos se refieren a las principales causas que pueden detonar la búsqueda de un servicio de consultoría por parte de una empresa y se pretende demostrar que la necesidad de incrementar los ingresos es la más causa más importante, ya que las empresas viven de las ventas y por lo tanto cualquier acción orientada a incrementarlas o mejorar los costos de explotación tendrá siempre un impacto positivo.

En general, el proceso de consultoría cuenta con 3 etapas bien marcadas y definidas que permiten ir avanzando en la solución de los problemas que pueda presentar la operación de cualquier empresa. Las etapas son las siguientes:

- **Etapa de diagnóstico:** Es la primera parte del servicio y que consiste en levantar información para la definición del problema, conocer sus alcances dentro de la organización y desarrollar una metodología de análisis para determinar las causas raíces del problema analizado.
- **Etapa de Diseño:** La segunda etapa es la más compleja e importante porque aquí se preparan una o varias estrategias que tienen por objetivo dar solución a los hallazgos de la etapa anterior.
- **Etapa de implementación:** Etapa final del proceso de consultoría en la cual a través de planes de acción se implementa la estrategia en la organización midiendo su eficacia para cumplir con sus metas propuestas.

El servicio del consultor finaliza una vez que la implementación de la estrategia ha sido exitosa y las causas raíces de los problemas han sido eliminadas o controladas y el problema del cliente ha sido resuelto en medida de lo esperado.

Es muy importante en un servicio así, considerar el valor de la marca.

El valor de la marca es una definición que tiene diversos criterios, y que hace finalmente lograr entender la importancia de contar con un sello propio.

El valor de la marca es un conjunto de asociaciones y conductas de los consumidores, que permiten al producto o servicio que está vinculado a la marca, obtener un beneficio mayor y una mayor ventaja competitiva (Chay 1991)

Para Farquhar (1989) la marca puede interpretarse como aquel valor que se añade a un producto.

El valor de una marca, según lo señala Aaker (1991), se constituye por el conjunto de activos y pasivos que se vinculan al nombre y símbolo de la marca, los que aumentan o disminuyen su valor.

III. Desarrollo

3.1 Elaboración del diagnóstico

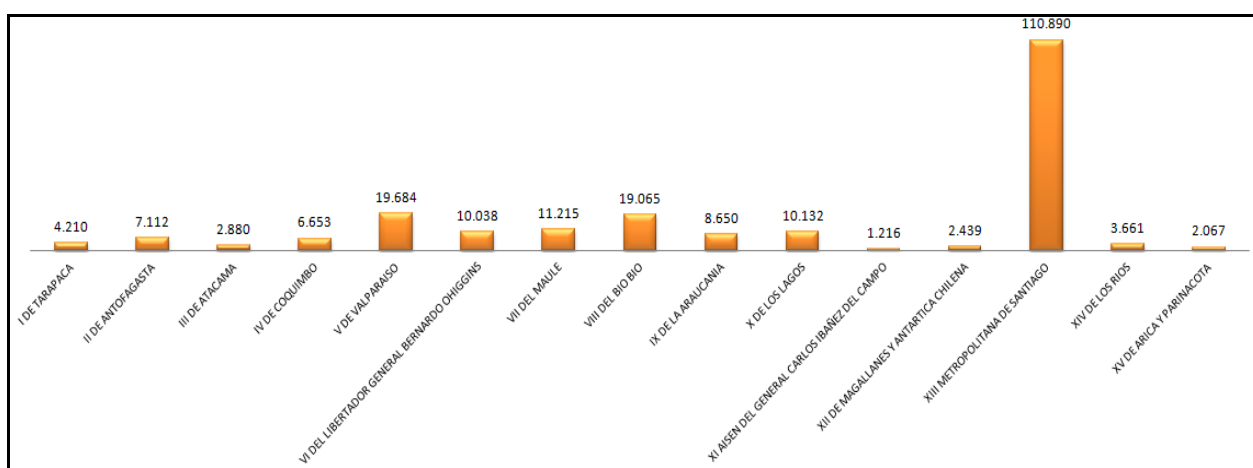
La elaboración del diagnóstico permitirá extraer información relevante sobre la conformación del mercado y clientes potenciales en las zonas norte, centro y sur del territorio nacional.

3.1.1 Análisis del mercado potencial por zona.

Como una visión macro de la ubicación geográfica de las empresas a lo largo del territorio se observa que son tres las regiones que concentran el 68% de las empresas. Estas son la Metropolitana, de Valparaíso y del Bio Bío con 50%, 9% y 9% respectivamente. En una segunda línea aparecen las regiones VI, VII y X cada una con un 5% del total de empresas y más atrás, Antofagasta, Coquimbo y la Araucanía concentran entre ellas un 10%.

En lo que respecta a la distribución de los porcentajes de las ventas por región, estas siguen un patrón muy similar al de la distribución geográfica siendo la región metropolitana quien concentra el 55% del total de las ventas de las pymes.

Ilustración 1. Cantidad de empresas por región



Fuente: Estadísticas de empresas por región, septiembre (2016) extraído de la fuente http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Para conocer de mejor manera el mercado y los clientes, se analizarán por zonas geográficas norte, centro y sur la información disponible.

a) Zona norte (regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo)

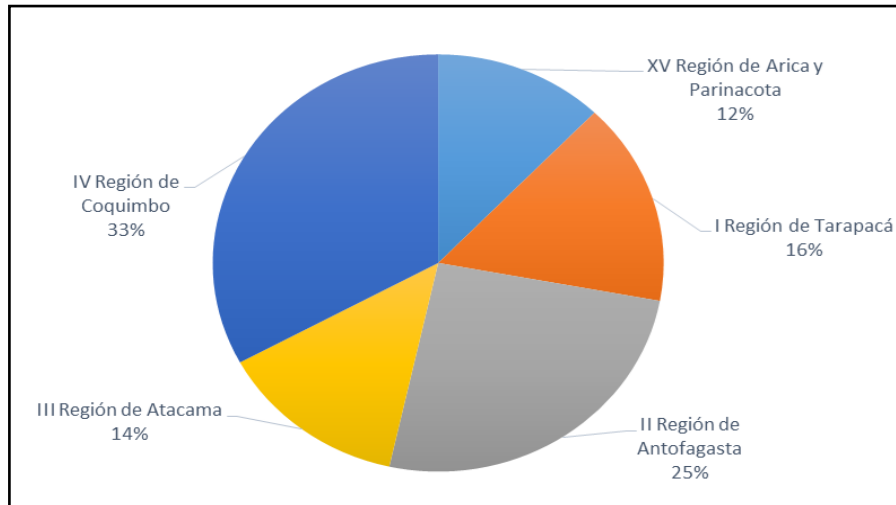
Según los datos disponibles en el servicio de impuestos internos en las regiones que componen esta zona hay un total de 119.452 empresas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Empresas por región de la zona norte.

Región	Cantidad
XV Región de Arica y Parinacota.	14562
I Región de Tarapacá.	18.779
II Región de Antofagasta.	30.552
III Región de Atacama.	16.251
IV Región de Coquimbo.	39.308

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
Extraído de la fuente http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Ilustración 2. Porcentaje de empresas por región de la zona norte.

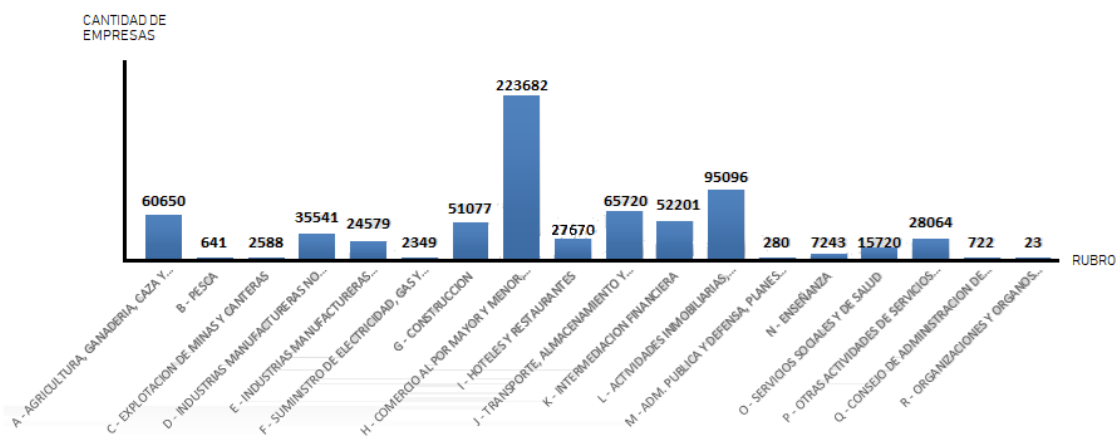


Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Con esta información se muestra que la distribución concentra un 58% de las empresas en dos regiones (Antofagasta y Coquimbo).

A continuación se presentan la distribución por rubros de las empresas en la zona norte:

Ilustración 3. Distribución por rubro. Zona Norte



Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Se observa que los cuatro rubros más relevantes en la zona norte son los siguientes:

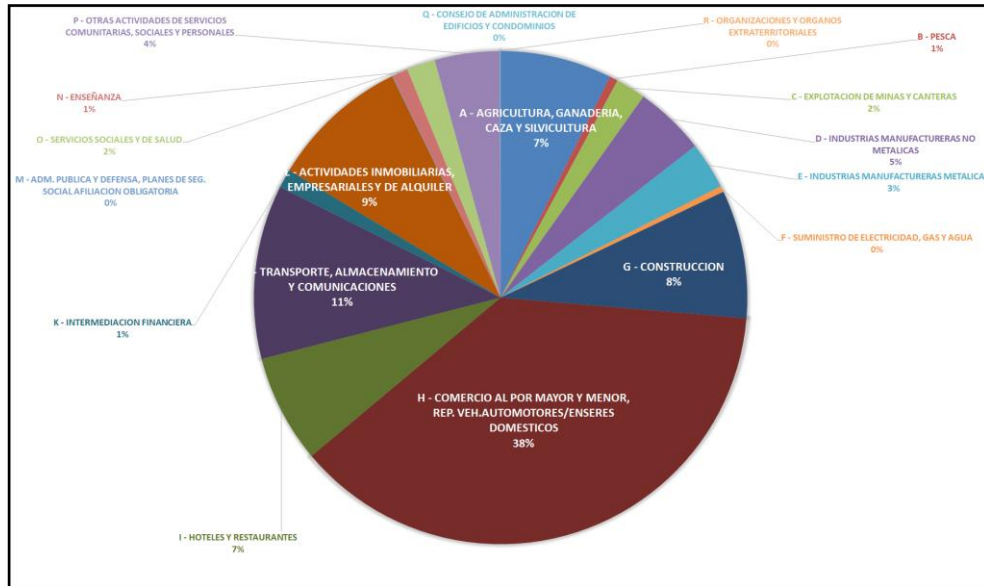
Tabla 2. Los cuatro rubros más relevantes en la zona norte

Comercio al por mayor y menor, rep. veh.automotores/enseres domésticos.	45.554
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	13.840
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	11.064
Construcción.	10.198

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Con respecto a la participación en porcentajes, los cuatro principales rubros de las empresas representan en conjunto un 66% del total de actividades económicas desarrolladas en la zona.

Ilustración 4. Distribución por rubros en la zona norte en porcentaje.



Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

b) Zona centro (regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y Maule).

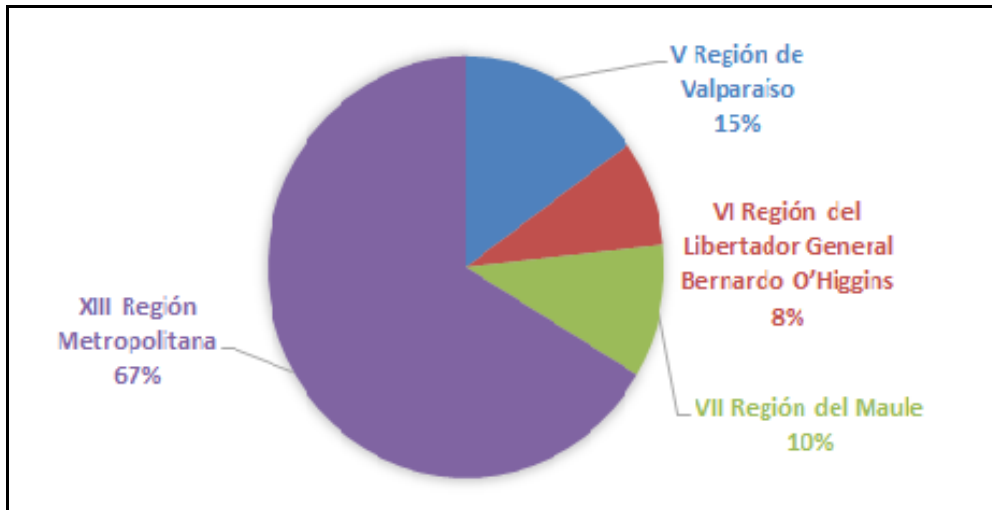
Según los datos disponibles en el servicio de impuestos internos en las regiones que componen esta zona hay un total de 695.228 empresas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. Empresas por región de la zona centro.

Región	Cantidad
V Región de Valparaíso.	105.395
VI Región del Libertador General B. O'Higgins.	56.475
VII Región del Maule	71.120
XIII Región Metropolitana	462.268

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Ilustración 5. Porcentaje de empresas por región zona centro.

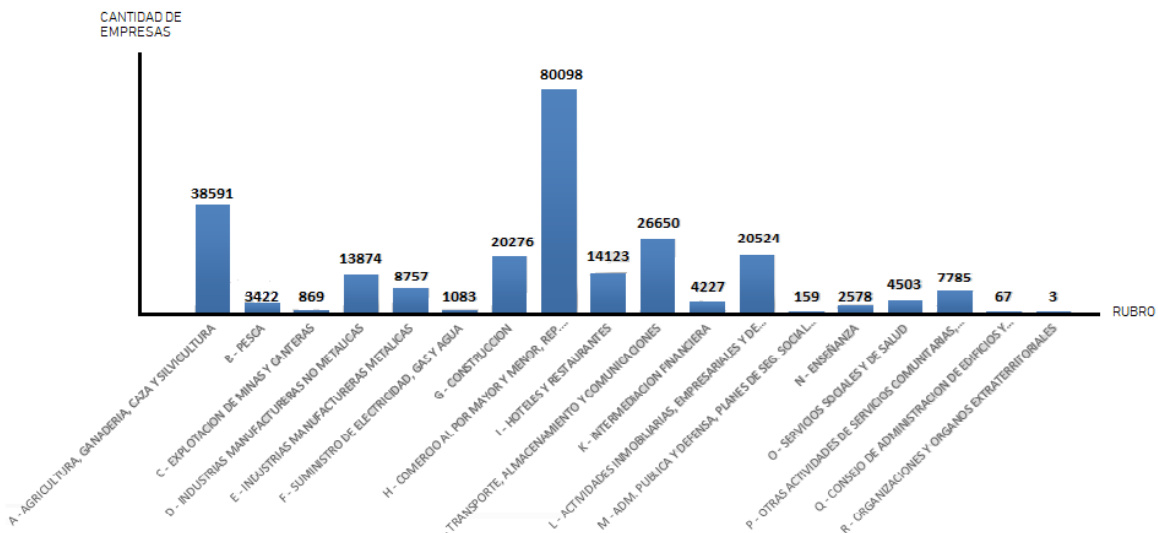


Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

La Región Metropolitana concentra el 67% de las empresas emplazadas en la zona centro de la zona centro.

Con respecto a la distribución de rubros la zona central muestra una presencia mayoritaria de las empresas comerciales, de igual forma que en la zona norte.

Ilustración 6. Distribución por rubro. Zona Centro.



Fuente: Estadísticas de empresas por región Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Los cuatro rubros con mayor porcentaje de empresas son los siguientes:

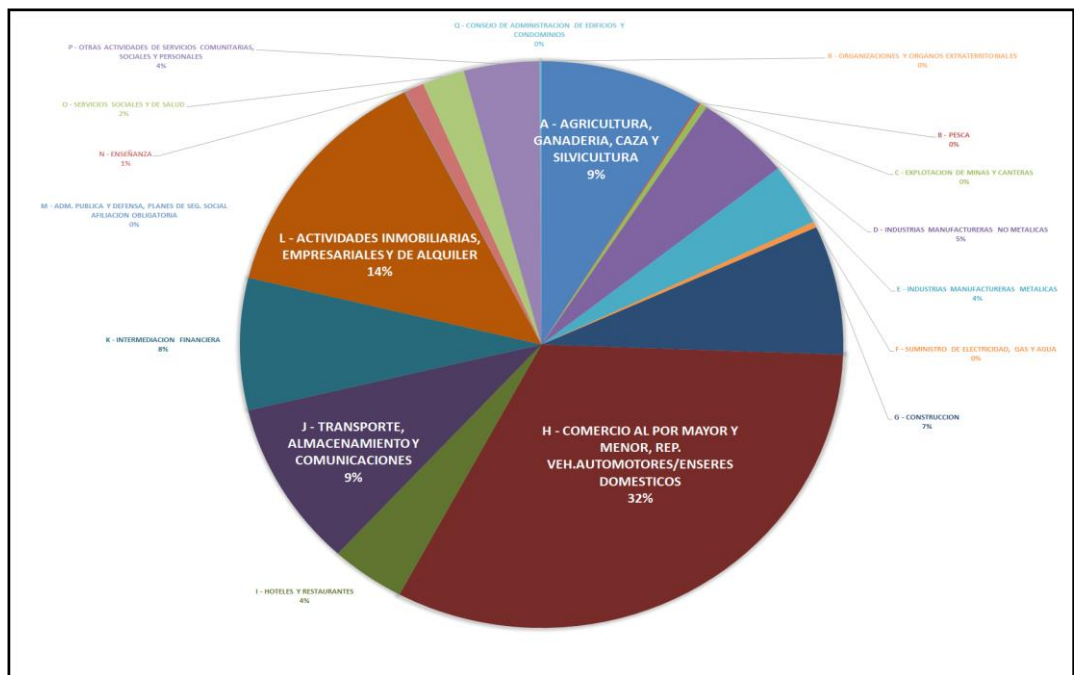
Tabla 4. Los cuatro rubros más relevantes de la zona Centro

Comercio al por mayor y menor, repuestos de vehículos automotores/enseres domésticos.	223.682
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	95.096
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	65.720
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	60.650

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

A continuación se presentan la distribución de rubros de la zona centro en porcentajes donde se observa que los cuatro rubros más relevantes abarcan el 58% del total.

Ilustración 7. Distribución por rubros en la zona centro en porcentaje.



Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

c) Zona sur (regiones del Biobío, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes)

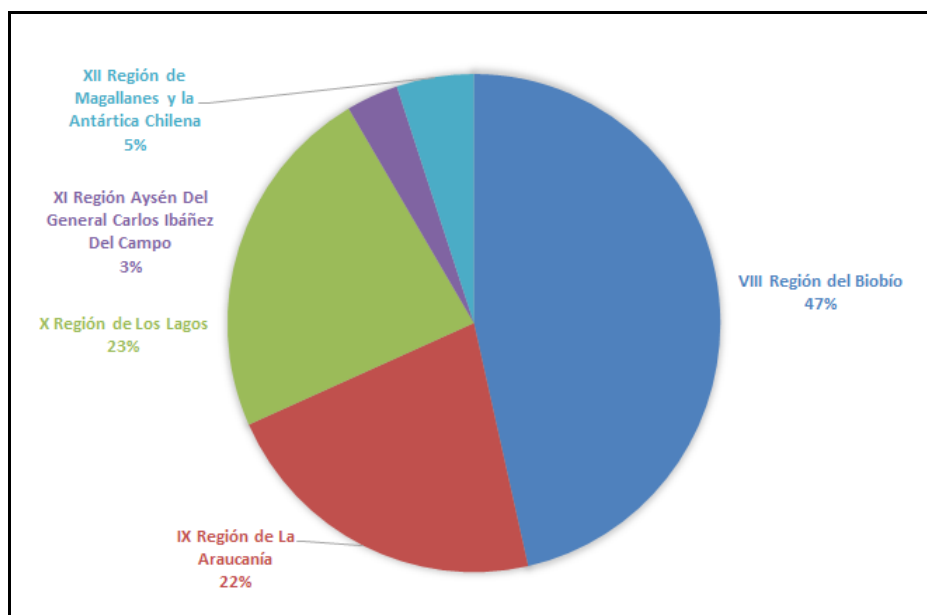
Según los datos disponibles en las regiones que componen esta zona hay un total de 234.083 empresas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5. Empresas por región de la zona sur

Región	Cantidad
VIII Región del Biobío.	108.780
IX Región de La Araucanía.	51.138
X Región de Los Lagos.	54.298
XI Región Aysén Del General Carlos Ibáñez del Campo.	8.010
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena.	11.857

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Ilustración 8. Porcentaje de empresas por región de la zona sur.

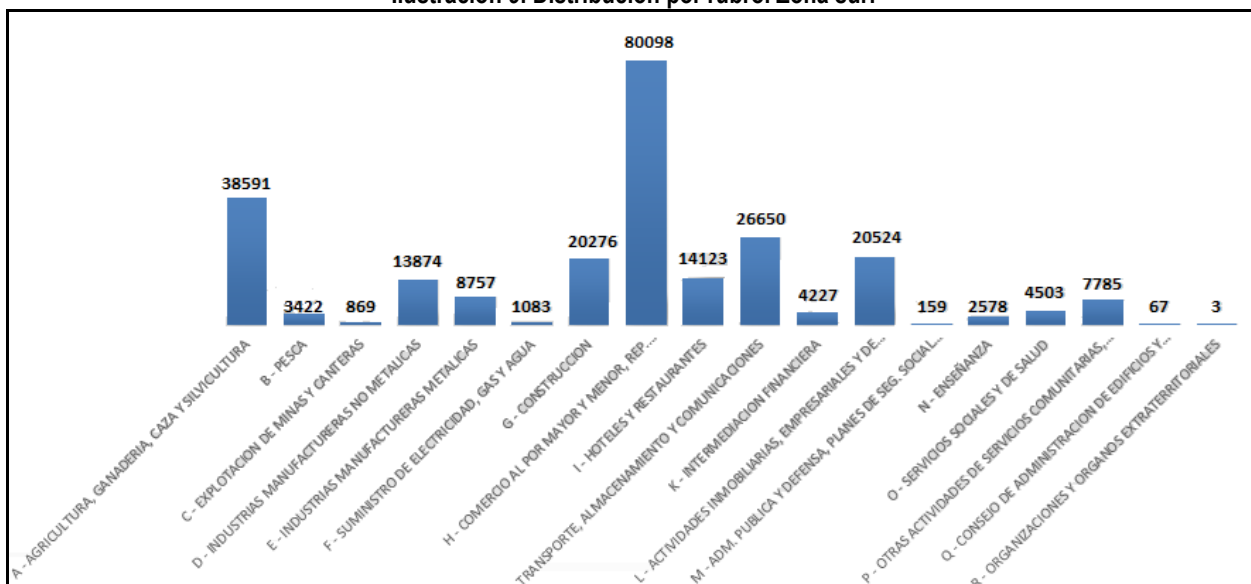


Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

La región del Biobío concentra el 47% de las empresas emplazadas en la zona sur del país.

A continuación se presenta la distribución por rubro en la zona sur.

Ilustración 9. Distribución por rubro. Zona sur.



Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Se observa que en la distribución de rubros de la zona sur son cinco áreas económicas principales que concentran la mayor cantidad de empresas.

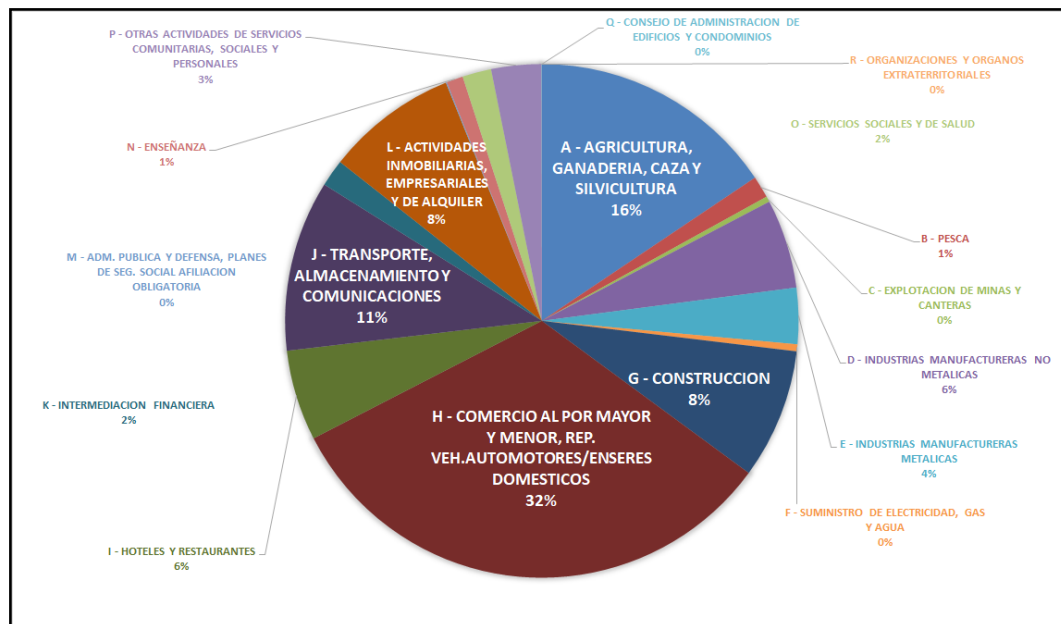
Tabla 6. Cinco Rubros más relevantes de la zona sur.

Comercio al por mayor y menor, repuestos de vehículos, automotores/enseres domésticos	80.098
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	38.591
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	26.650
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	20.524
Construcción	20.276

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Con respecto a la distribución de rubros la zona sur muestra una presencia mayoritaria de las empresas comerciales, de igual forma que en las zonas norte y centro del país.

Ilustración 10. Distribución por rubros en la zona sur en porcentaje.



Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

3.1.1.1 Por tamaño

En Chile la sociedad de fomento fabril SOFOFA, clasifica el tamaño de las empresas en función de sus ventas en unidades de fomento. Para el caso de interés del presente trabajo de tesis la tabla 7 presenta los intervalos de facturación para que una empresa sea clasificada como pequeña o mediana.

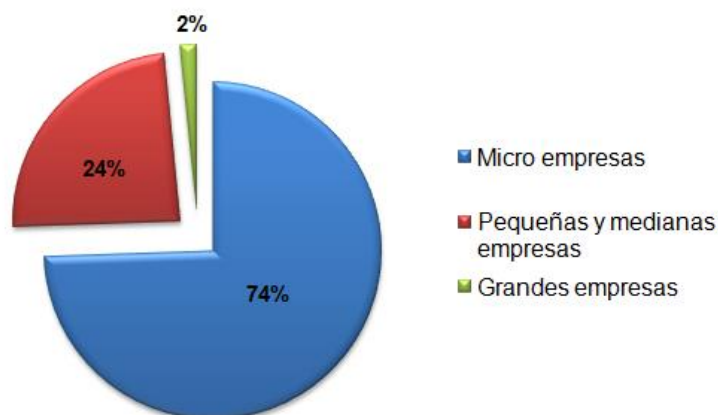
Tabla 7. Clasificación de empresas según ventas.

Microempresa	0 a 2.400 U.F anuales
Pequeña Empresa	2.401 a 25.000 U.F anuales.
Mediana Empresa	25.001 a 100.000 U.F anuales
Gran Empresa	100.001 U.F anuales

FUENTE: SII (2018) Clasificación por venta y tamaño de la empresa

En la ilustración 11 se puede observar que el porcentaje de participación que representan las pymes dentro del total de empresas a nivel nacional corresponde a un 24%.

Ilustración 11. Porcentaje de empresas según clasificación



Fuente: Estadísticas de empresas. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Como lo muestran los datos anteriores el mercado potencial chileno está conformado por el 24% del total de las empresas formalmente constituidas y que registraron ventas en el período tributario 2016.

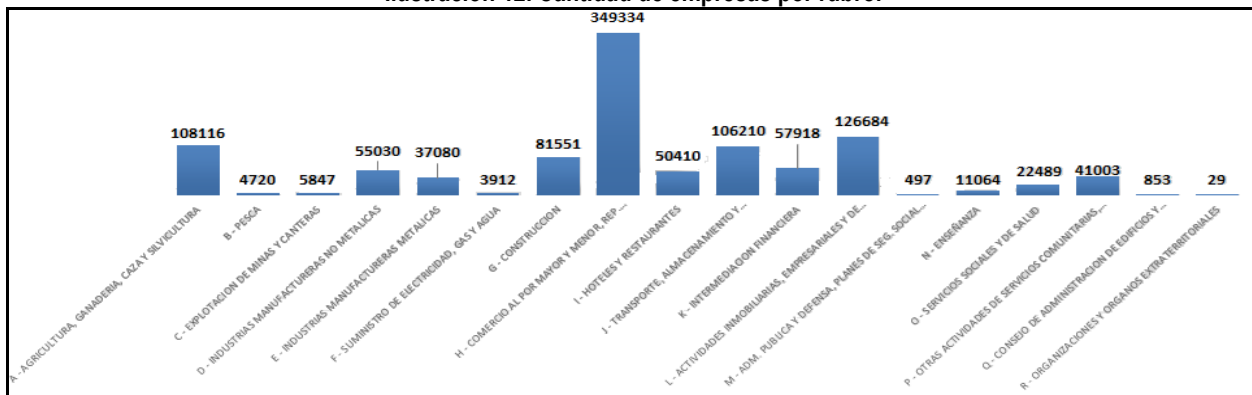
Los antecedentes y datos presentados muestran un mercado amplio en empresas y rubros donde se observan concentraciones importantes en zonas geográficas e industrias determinadas. Lo anterior representa interesantes oportunidades para generar negocios a través de la prestación de servicios de consultoría.

3.1.1.2 Por industria

Con respecto a la distribución de las empresas por industria o rubro, como se observa en el siguiente gráfico, la industria que concentra la mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas corresponde al clasificado por el SII como “comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y enceres domésticos” con una participación del 32,9% del total nacional, seguido por las actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler con un 11,9%, agricultura, ganadería, caza y silvicultura 10,2% y transporte, almacenamiento y comunicaciones con una participación del 10%.

Los rubros anteriormente identificados representan el 65% del total nacional de empresas, es decir a 695.344 empresas distribuidas a lo largo del territorio.

Ilustración 12. Cantidad de empresas por rubro.



Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

Tabla 8. Porcentaje de empresas por rubro

Rubros	Empresas	%
h - comercio al por mayor y menor, rep. Veh.automotores/enseres domésticos.	349.334	32,9%
l - actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	126.684	11,9%
a - agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	108.116	10,2%
j - transporte, almacenamiento y comunicaciones.	106.210	10,0%

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

3.1.1.3 Por ventas

A continuación, se presentan los rubros o industrias a las que pertenecen las pymes clasificadas en relación a su nivel de ventas a nivel nacional del año 2015.

Tabla 9. Ventas y porcentaje de participación por ventas

Rubros	Ventas (UF)	% Participación
Comercio al por mayor y menor.	4.317.763.430	20,2230%
Industrias manufactureras no metálicas.	2.675.587.210	12,5316%
Explotación de minas y canteras.	1.651.403.905	7,7346%
Construcción.	1.191.054.595	5,5785%
Industrias manufactureras metálicas.	1.163.877.347	5,4512%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	1.155.080.433	5,4100%
Suministro de electricidad, gas y agua.	1.108.430.393	5,1915%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	1.082.698.350	5,0710%
Transporte, almacén y comunicaciones.	1.046.509.757	4,9015%
Pesca.	285.755.852	1,3384%
Enseñanza.	223.995.828	1,0491%
Hoteles y restaurantes.	172.575.630	0,8083%
Servicios sociales y salud.	160.599.508	0,7522%
Servicios comunitarios, sociales y personales.	85.760.725	0,4017%
Adm. Pública y defensa, planes de seguridad social.	48.040.258	0,2250%
Consejo de administración de edificios y condominios.	176.587	0,0008%
Organizaciones y órganos extraterritoriales.	56.068	0,0003%

Fuente: Estadísticas de empresas por región. Septiembre (2016)
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm#3

En la tabla se observa que son tres los rubros e industrias que concentran un 56% del total de las ventas, un 39% adicional está conformado por 7 rubros. El 5% restante corresponde a 8 rubros.

3.1.2 Análisis de clientes

Para conocer a los potenciales clientes y tener información necesaria para seleccionar los segmentos objetivo del presente trabajo de tesis se ha desarrollado una investigación de mercado basada en encuestas y entrevistas a dueños, gerentes generales y gerentes de área de empresas de diversos tamaños y rubros con el objetivo de levantar información sobre el grado de conocimiento que tienen del servicio de consultoría estratégica, la valoración, experiencia y expectativas con respecto al servicio y una medición de la disposición a pago para contratarlo.

3.1.2.1 Identificación de los segmentos

En la investigación de mercado participaron empresas con los siguientes niveles de facturación anual y que según su intervalo, se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 10. Clasificación de empresas.

Menos que 2.400 UF	Micro empresa.
(2.400,1 – 25.000 UF)	Pequeña empresa.
(25.000,1 – 100.000 UF)	Mediana empresa.
Más de 100.000 UF	Gran empresa.

FUENTE: SOFOFA (2005) Clasificación por ventas anuales
<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

De las empresas encuestadas, la mayor participación correspondió a los niveles medianos y grandes con un 48% y 38% respectivamente. El interés de participar en el estudio de las micro y pequeñas empresas ascendió sólo a un 14% entre ambas.

Las empresas participantes se concentraron en las siguientes industrias:

Tabla 11. Industrias en que se concentran las empresas.

Comercio al por mayor y menor.	13%
Industria manufactura no metálica.	22%
Construcción.	22%
Industria manufactura metálica.	22%
Transporte y almacenamiento.	9%
Enseñanza.	4%
Otros	9%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la participación de las empresas encuestadas en asociaciones gremiales se encuentra que un 52% pertenece a alguna organización, de los cuales el 100% declara estar interesado en participar en las actividades que organiza la asociación tales como seminarios, consultorías, capacitaciones y foros. En las

entrevistas se reveló estas instancias como oportunidades de conocer experiencias o aprender estrategias que pueden implementarse en la realidad de cada organización.

Un elemento interesante al momento de conocer a los potenciales clientes fue la diversidad de criterios con que cada empresa valora el impacto que tienen las distintas áreas de trabajo en los resultados financieros de la compañía. Las 5 áreas más referidas como relevantes fueron:

- Ventas.
- Producción.
- Estrategia.
- Comex.
- Marketing.

Con respecto a la necesidad de implementar mejoras en las áreas valoradas como críticas por los entrevistados estos declaran lo siguiente:

Tabla 12. Evaluación del desempeño actual y necesidad de mejoras.

Área crítica	Evaluación desempeño actual	Necesidad de implementar mejoras
Ventas	Muy bueno (48%)	Muy importante (47%)
Producción	Bueno (52%)	Importante (38%)
Estrategia	Bueno (35%)	Importante (60%)
Comex	Bueno (37%)	Importante (56%)
Marketing	Bueno (44%)	Importante (63%)

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores revelan un cierto nivel de contradicción, ya que pese a que en general los encuestados evalúan positivo el desempeño actual de las áreas críticas considera importante o muy importante implementar soluciones que incrementen el desempeño de estas áreas y con esto, la rentabilidad de la compañía.

Considerando que existe este espacio de crecimiento en el desempeño de las empresas y que el 65% de los encuestados declaran que es muy probable o al menos probable la posibilidad de evaluar un servicio de consultoría estratégica que les proponga soluciones a la medida de su empresa como respuesta a sus problemas se considera que existe un interés y necesidad de recibir asesoría externa.

Se rescata del 35% de empresas que señalaron como poco probable a posibilidad evaluar el servicio los siguientes argumentos que proporcionan información muy valiosa para el desarrollo de la propuesta de valor. Estos son:

- Costo muy elevado.
- Malas experiencias con consultorías anteriores.
- Falta de seguimiento después de la consultoría.
- Duración de los proyectos (un año o más) distrae al personal del foco.

Finalmente la investigación reveló que la toma de decisiones en relación a contratar un servicio de externo de consultoría recae en un 40% de los casos en el directorio, un 15% en el dueño y el gerente general decide en un 30% de los casos. Se encuentra un solo caso donde estas decisiones se evaluaban en la casa matriz de España.

Entre las ventajas que una asesoría externa podría tener, las empresas coinciden en los siguientes puntos:

- La mirada externa puede ser más objetiva y revelar puntos críticos no detectados por quienes trabajan día a día en la organización.
- Se pueden adaptar e implementar experiencias exitosas ya probadas.
- Permite desarrollar ideas innovadoras.
- Contar con asesoría experta en el negocio.

Con respecto a la experiencia que tienen las empresas consultadas con servicios de consultoría estratégica se detecta que no es una herramienta común y que sólo un 33% ha contratado el servicio, de las cuales un 72% corresponde a empresas de tamaño grande y mediano y un 28% a una pequeña y micro empresa las cuales accedieron al servicio a través de un convenio con la asociación gremial a la que pertenecen o por medio del servicio de cooperación técnica del estado Sercotec.

Las principales razones señaladas para contratar un servicio de consultoría son las siguientes:

- Mejorar la rentabilidad del negocio.
- Aumentar las ventas.
- Disminución de costos operativos.
- Incrementos de productividad.
- Diferenciarse de la competencia.
- Incrementar calidad del producto o servicio.
- Cumplimiento de nuevos estándares legislativos.

La nota promedio con que las empresas con experiencia en este tipo de servicios evaluó el trabajo de los consultores fue de un 5,5 existiendo un máximo de 6,0 y un mínimo de 5,0

La principal razón para que esta evaluación promedio no fuera más elevada fue la ausencia de un seguimiento y/o acompañamiento a las soluciones o estrategias implementadas quedando la sensación de que faltó apoyo para cerrar el proceso.

Los encuestados manifiestan en un 57% de los casos con toda seguridad estarían dispuestos a volver a contratar, si fuese necesario para lograr incrementar los niveles de rentabilidad de la compañía.

Como se señaló anteriormente un 67% de las empresas que participaron en la investigación de mercado nunca ha contratado un servicio de consultoría estratégica y las razones más reiteradas son las siguientes:

- El valor del servicio es muy elevado.
- El costo de interrumpir el trabajo para el desarrollo del proyecto.
- Duración de los proyectos.
- No identifica las empresas que prestan el servicio.
- No lo había pensado.
- No le interesa el servicio.

Para considerar la contratación del servicio el estudio recoge algunos elementos comunes que destacan como muy importantes y que un servicio de consultoría estratégica debería contener. Estos son:

- Experiencia comprobable y prestigio en el mercado.
- Amplio conocimiento de diferentes mercados y negocios.
- Alto nivel de seguimiento y acompañamiento durante el proceso.
- Aporte concreto más que teórico.
- Soluciones innovadoras.
- Costo accesible o facilidades de pago.

Al consultarles a las empresas si la primera etapa del servicio de consultoría denominada como “diagnóstico” fuera sin costo ni compromiso respondieron que accederían a realizarla de manera muy probable o probable en un 81% de los casos y cuando se les consulta si el servicio de consultoría que podrían contratar se financiara con un porcentaje del incremento de las utilidades que se generan a partir de la implementación de la solución diseñada por un período de tiempo acordado el 62% declaró que era al menos probable que lo contrataran.

Las dificultades principales que las empresas consultadas consideraron que enfrentarían a la hora de evaluar la contratación del servicio de consultoría son las siguientes:

- Costo del proyecto.
- Duración de estos proyectos.
- Tiempo que se debe dedicar al proyecto.
- Falta de seguimiento o postventa (para quienes ya han contratado)

Finalmente, les consulta a las empresas cual sería la probabilidad con la que contratarían un servicio de consultoría estratégica que les diseñara e implementará soluciones a la medida de su negocio, se financiara en parte con el incremento en las utilidades que se generarían y abordara de manera adecuada a las dificultades recién detalladas y respondieron en un 86% que era muy probable o probable que lo contraten.

3.1.2.2 Caracterización de los segmentos

A partir de la información levantada en la investigación de mercado, se ha identificado la existencia de una necesidad clara y reiterada por las empresas que participaron de la investigación de lograr mejorar las utilidades de la organización ya sea a través de la disminución de los costos operativos, aumento del nivel de ventas, mejoras en la calidad del producto o servicio, etc.

Por lo anterior, estas necesidades que tienen como finalidad incrementar la rentabilidad del negocio al ser combinadas con el tamaño de las empresas demandantes dan origen a los siguientes 4 segmentos:

Tabla 13. Necesidades de asesoría estratégica para el incremento de la rentabilidad por segmento

Necesidad a satisfacer	Tamaño de las empresas			
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Asesoría externa para incrementar la rentabilidad.	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Análisis de la competencia en Chile

3.1.3.1 Identificación y descripción de la competencia

A continuación se presenta un listado de empresas consultoras que actualmente desarrollan proyectos en Chile y que atienden a empresas de medianas y grandes.

Corresponden a empresas consultoras que fueron nombradas en las entrevistas realizadas por lo que tienen ya un buen nivel de posicionamiento y trayectoria en el

mercado y es interesante para el presente trabajo de tesis conocerlas, identificar sus características generales y propuesta de valor para posteriormente hacer una comparación entre ellas a través de una matriz presentada en la tabla n° 19.

a) Accenture Chile

Es una empresa con presencia internacional que presta servicios en varias áreas tales como estrategia, tecnología y operaciones con un marcado enfoque en soluciones tecnológicas y digitales para apoyar a sus clientes en el mejor desempeño de sus operaciones y la creación de valor de manera sostenible destacando a la innovación como pilar para la mejora.

b) Aurys Consulting

Se definen como una empresa de consultoría en estrategia y gestión que tiene por propósito ayudar a sus clientes a solucionar los problemas en sus modelos de negocios o a mejorar las estrategias ya existentes para lograr diferenciación.

Su trabajo se orienta empresa medianas para diseñar estrategias para mejorar modelos de negocios, incrementar la productividad operacional y reorganizar la estructura corporativa de sus clientes.

c) Deloitte Chile

Es una empresa consultora de presencia internacional que declara colaborar con sus clientes a vincular la visión estratégica con la correcta ejecución para agregar valor tangible y de largo plazo.

Se orientan a implementar en grandes empresas soluciones en la parte financiera y tributaria de sus clientes para prestar servicios de auditoría y generar modelos de prevención de riesgos.

d) Cis Consultores

Empresa Chilena que trabaja con el estado, empresas medianas y grandes que se identifica como una consultora gerencial que entrega soluciones que privilegian un enfoque estratégico para el desarrollo de las organizaciones con un enfoque en la innovación disruptiva.

Sus principales áreas de generación de estrategia abarcan los gobiernos corporativos, la digitalización de procesos y la gestión del cambio.

e) Symnetics Chile

Sus servicios de consultoría se orientan a empresas medianas y grandes y se fundamentan en una comprensión profunda del contexto en que operan sus clientes para a partir de este conocimiento diseñar una solución acorde con las necesidades y requerimientos de este con el objetivo de mejorar su competitividad y la sustentabilidad de los modelos de negocios.

Favorecen trabajar con el cliente en la generación de la mejor solución a la medida de las necesidades del cliente o a través de la implementación de experiencias exitosas a nivel global en clientes.

f) Vinson Consulting

Es una empresa joven con foco en las empresas medianas y que se presenta como elementos facilitadores para que las cosas pasen mediante el apoyo constante y metódico al cliente durante la implementación de la solución o plan de acción que estén desarrollando.

Sus servicios se orientan principalmente a la transformación y excelencia operacional, gestión del cambio, planes de negocio y formulación de la planificación estratégica.

g) Wide Group

Consultora en estrategia de negocios, operaciones y tecnologías que presenta las soluciones prácticas, innovadoras y concretas como elemento central de su propuesta.

Buscan posicionarse como socios estratégicos en empresas medianas para establecer relaciones a largo plazo a través de proyectos que incorporan la inteligencia y analítica de datos como fundamento para la obtención de los resultados.

h) Pragmaxion









Empresa con presencia en Chile y Perú presenta su servicio de consultoría a grandes empresas para actuar como como facilitadores, creadores y movilizados de los cambios profundos en sus clientes a nivel de estrategia y operaciones.

El sello que destaca a esta consultora es que sus propuestas buscan ser simples, pragmáticas y rigurosamente implementadas en terreno junto al cliente.

Para concluir, las empresas de la competencia, sea cual sea su tamaño, deben ser analizadas para logra conocer el entorno donde desarrollan sus actividades. La idea principal es identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, para de esta forma conocer cuáles son las reales oportunidades que se tienen en este mercado.

La competencia presentada pertenece a un mercado amplio, al que cada vez entran más competidores, y cada uno de estos competidores pretende insertarse o mantenerse, es por ello que se torna fundamental conocerlos, y comprenderlos, dado que en base al conocimiento pleno del mercado se puede entrar con alguna ventaja.

Tabla 14. Cuadro comparativo de la competencia.

Empresa	Segmento	Valor agregado solución	Modelo Negocio	Foco
	Grandes empresas.	Digitalización del negocio o proceso a mejorar.	Se posiciona como socio estratégico de sus clientes.	Tecnología, digitalización e innovación.
	Medianas y grandes empresas.	Solución co-creada con el cliente. Fomenta relaciones de confianza con el cliente.	Modelo tradicional diseño, implementación y operación. Comparte riesgo con el cliente.	Generación de resultados medibles y sustentables.
	Grandes empresas.	Construcción de una estrategia para solucionar problemas	Modelo tradicional diseño, implementación y operación.	Alinear la visión estratégica con la ejecución.
	Empresas estatales y medianas.	Lideran la implementación de las soluciones.	Modelo tradicional diseño, implementación y operación.	Innovación disruptiva y transformación organizacional.
	Empresas grandes	Solución co-creada con el cliente.	Modelo tradicional diseño, implementación y operación.	Conocimiento profundo del entorno e industria del cliente.
	Empresas medianas	Apoyo presencial durante la etapa de implementación.	Modelo tradicional diseño, implementación y operación.	Solución a medida del cliente.
	Empresas medianas.	Construir relación de largo plazo con el cliente.	Modelo tradicional diseño, implementación y operación.	Innovación.
	Grandes empresas.	Resultados medibles y concretos.	Modelo tradicional diseño, implementación y operación.	Cambios en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Análisis del entorno

3.1.4.1 Situación macroeconómica

A través de los informes generados por entidades internacionales como la OCDE y nacionales como el Banco Central se presenta sus estimaciones para el desempeño macroeconómica del país y las proyecciones de crecimiento. En su informe de perspectivas la OCDE proyectó un crecimiento económico del 2,8% para Chile en el 2018 lo que representa un aumento en dos puntos con respecto a su proyección para el año recién pasado.

En el informe se observa que el crecimiento económico en Chile se está recuperando y esto se debe a que la confianza en los negocios y de los inversionistas está al alza complementando esto último con una mantención del alza que sufrió el precio del cobre lo que se reflejaría a corto plazo en una disminución de los indicadores de cesantía, es decir, el aumento en la empleabilidad favorecería el consumo privado de los Chilenos. De la misma forma, la OCDE proyectó un alza de una décima en el producto interno bruto. Finalmente la OCDE destacó que la simplificación de la exportación y la regulación del emprendimiento, entre otros, producirá un incremento en la inversión en Chile

Con respecto a la visión interna de Chile, el Banco Central dio a conocer el Índice de Política Monetaria (IPoM) y estableció un crecimiento de entre 2,5 y 3,5 por ciento para 2018, ratificando así las mejores expectativas para el país. Entre los factores que apuntan un mayor crecimiento de la economía Chilena para 2018 están en un mejor escenario externo, disminución en las tasas de interés y la reactivación de la actividad minera donde se espera que el precio del cobre se mantenga durante el año.

3.1.4.2 Legislación

Para desarrollar la actividad de consultoría en Chile a través de una empresa se deben considerar los siguientes cuerpos legales que regulan la formación y funcionamiento de una empresa:

Ley 20.659 del 2013 Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales.

Ley 20.494 del 2011 Agiliza trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas.

Ley 20.416 del 2010 Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño.

Ley 20.170 del 2007 Establece régimen simplificado para la determinación del impuesto a la renta de pequeños contribuyentes.

Ley 20.179 del 2007 Establece marco legal para la constitución y operación de sociedades de garantía recíproca.

Ley 19.857 del 2014 Autoriza el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada.

Ley 21.045 del 2017 Ley sobre impuesto a las ventas y servicios.

Ley 21.047 del 2017 Código tributario.

Ley 20.720 del 2014 Código de comercio.

3.1.4.3 Infraestructura, equipamiento y tecnología

Para la correcta operación de la consultora se identifica la infraestructura, los equipos y medios tecnológicos necesarios para la puesta en marcha de las operaciones de la consultora. Estos incluyen:

- Oficina co-work que permitirá una dirección comercial, acceso servicio de recepción, wifi, oficinas y salas de reuniones por horas.
- Página web y hosting corporativo para tener información y medios de comunicación formales.
- Notebooks para el trabajo en terreno.
- Smartphone para las comunicaciones formales de los equipos de trabajo.

Cabe destacar que se considera que las reuniones y desarrollo del trabajo se realizarán preferentemente en las instalaciones del cliente y para las coordinaciones de los equipos de trabajo se privilegiarán los medios de comunicación online.

3.1.5. FODA

3.1.5.1 Levantamiento de las necesidades de cada segmento

Para cada uno de los segmentos anteriormente definidos presentamos las oportunidades y amenazas de cada segmento en particular.

- **FODA Segmento 1: Asesoría externa en empresas grandes**

Tabla 15. FODA segmento 1

OPORTUNIDADES	ANALISIS DIAGNÓSTICO
Existe interés por las grandes empresas en invertir en asesoría externa.	El 88% de las empresas grandes declaró como probable o muy probable la contratación del servicio.
Ofrecer un servicio de consultoría cuya duración sea acotada y acorde a la expectativa del cliente puede ser un elemento diferenciador y competitivo.	Las empresas grandes declararon en un 75% de los casos que el tiempo de duración del proyecto es el principal obstáculo a la hora de contratar el servicio.
Valoración del beneficio que puede aportar una mirada externa.	63% de las empresas grandes considera que una visión externa es muy importante para su negocio.

AMENAZAS	ANALISIS DIAGNÓSTICO
Existencia de grandes empresas consultoras internacionales.	El 100% de las empresas grandes que contrató servicios de consultoría lo hizo con consultoras internacionales.
La decisión de contratar un servicio de consultoría estratégica está en manos de un grupo de personas o incluso la decisión viene desde fuera del país.	60% de las decisiones de contratación pasa por el directorio o de la casa matriz que se encuentra en otro país.
Las empresas grandes valoran que las empresas y los profesionales que componen el equipo tengan vasta trayectoria, conocimiento de la industria y sean reconocidos en el medio.	El total de las empresas grandes consultadas valora y está dispuesta a pagar por profesionales de renombre.

Fuente: Elaboración propia.

Este segmento presenta una alta disposición a pagar por un servicio de consultoría pero a cambio exigen vasta trayectoria y casos de éxito comprobables, tanto de la empresa como de los profesionales que lo conforman.

- **FODA Segmento 2: Asesoría externa en empresas medianas**

Tabla 16. FODA segmento 2

OPORTUNIDADES	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
Existe interés en las empresas medianas en invertir en proyectos de asesoría externa.	El 80% de las empresas medianas declaró como probable o muy probable la contratación del servicio.
Existe la disposición a invertir en este tipo de proyectos.	El 70% de las empresas mediana declara que su inversión sería al menos probable.
Se detecta una necesidad de implementar mejoras que incrementen la rentabilidad del negocio.	El 100% considera “muy importante” mejorar los resultados para seguir siendo competitivos.
Un servicio que se financie en parte con las utilidades que genera se presenta como un modelo atractivo al momento de evaluar la contratación del servicio.	El 80% considera que este modelo es atractivo.

AMENAZAS	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
Baja penetración del servicio de consultoría estratégica en el segmento de empresas medianas.	Sólo el 15% de las empresas medianas contrató servicios de consultoría.
La decisión de contratar un servicio de consultoría estratégica está en manos de un grupo de personas.	70% de las decisiones de contratación pasa por el directorio.
El conocimiento del negocio o industria por parte del consultor es muy relevante a la hora de evaluar la contratación del servicio.	Sobre un 70% citó este requisito como relevante.

Fuente: Elaboración propia.

El segmento de las empresas medianas presenta una valoración del servicio y una buena disposición a pagar por un servicio de consultoría que pueda ayudarles a mejorar su rentabilidad, sin embargo, la penetración del servicio en este segmento es baja lo que limita el número de empresas a las cuales llegar en una primera instancia.

- **FODA segmento 3: Asesoría externa en empresas pequeñas**

Tabla 17. FODA segmento 3

OPORTUNIDADES	ANALISIS DIAGNÓSTICO
La decisión de contratar un servicio de consultoría estratégica está en manos de una persona por lo que es más fácil el contacto con la instancia que toma decisiones.	En las empresas pequeñas el dueño (muchas veces gerente general) es quien toma la decisión de contratar el servicio.
Un servicio que se financie en parte con las utilidades que genera se presenta como un modelo atractivo al momento de evaluar la contratación del servicio.	El 100% considera que el costo de un servicio de consultoría es el principal obstáculo a la hora de contratarlo por lo que esta alternativa les resulta muy atractiva.
Las asociaciones gremiales o sectoriales contratan servicios de consultoría para que participen varias empresas simultáneamente lo que es una línea de negocios a desarrollar.	El 60 % de las empresas pequeñas participa en algún tipo de asociación y se mantiene informado de las actividades que se organizan.

AMENAZAS	ANALISIS DIAGNÓSTICO
Existe bajo interés en las empresas pequeñas en contratar servicios de consultoría estratégica.	Sólo 10% de las empresas pequeñas declaró como probable o muy probable la contratación del servicio.
Evaluación regular de los resultados obtenidos después de terminado el proyecto.	La evaluación de las empresas pequeñas que han contratado consultoría estratégica es de nota 5.0.
Baja disposición a pagar un proyecto aun cuando parte de este se pueda financiar a través de las utilidades generadas.	Ninguna de las empresas pequeñas evaluadas ha pagado un proyecto, sólo ha participado en actividades gremiales o sectoriales cuando son de carácter masivo.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el segmento de las empresas pequeñas presenta una valoración de que el servicio se financie en parte con las utilidades generadas en general su disposición a pagar por un servicio de consultoría es baja y favorecen participar de actividades similares orientadas por sus asociaciones gremiales o sectoriales aunque son de carácter masivo pero con un costo de incorporación mucho más bajo.

- **FODA Segmento 4: Asesoría externa en microempresas**

Tabla 18. FODA segmento 4

OPORTUNIDADES	ANALISIS DIAGNÓSTICO
Participación de las microempresas en asociaciones gremiales permite lograr difusión o conocimiento generando alianzas con estas organizaciones.	El 100% de las microempresas consultadas participan en asociaciones.
El dueño es quien decide o no la contratación del servicio por lo que es más directo el contacto con la instancia que toma la decisión.	100% de los casos el dueño toma la decisión.

AMENAZAS	ANALISIS DIAGNÓSTICO
Casi nula disposición a pagar por un proyecto de estas características.	100% señaló que el costo es la principal barrera de decisión.
Sercotec ofrece asesorías gratuitas en diversos temas relacionados con la gestión y administración de la empresa.	Las microempresas que se han asesorado ya lo han hecho a través de Sercotec.

Fuente: Elaboración propia.

Este segmento presenta la menor disposición a pagar por un servicio de consultoría y si bien valoran que el financiamiento en parte sea con utilidades no lo consideran suficiente como para invertir.

3.5.2 Fortalezas y debilidades de la competencia

Con la información recopilada más la matriz que muestra las similitudes y diferencias de la competencia evaluada se determinan las fortalezas y debilidades generales.

Tabla 19. Fortalezas y debilidades de la competencia

FORTALEZAS	ANALISIS
Experiencia y casos de éxito.	Los potenciales clientes, según diagnóstico del mercado, valoran y exigen experiencia y trayectoria de los consultores.
Reconocimiento en el mercado.	
Equipo de consultores.	
Recomendación de otros clientes.	El referido de un cliente a otro tiene fuerte impacto al momento de seleccionar una

DEBILIDADES	ANALISIS
Poca diferenciación en el proceso de consultoría a desarrollar.	En general el proceso de consultoría es similar de una empresa a otra.
Proyectos de consultoría tienen un alto costo.	El costo del proyecto es el principal obstáculo a la hora de contratar.
Falta de seguimiento para las soluciones implementadas.	Las propuestas de valor no hablan de seguimiento y/o acompañamiento que es una inquietud planteada como requerimiento por las empresas.
Falta de compartir riesgo con el cliente.	En su mayoría las consultoras revisadas no incorporan compartir riesgo a partir de financiar el proyecto en parte con las utilidades generadas.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que para el proyecto del presente trabajo la falta de experiencia y proyectos de éxito demostrables será una debilidad importante que debe suplirse contando con recursos humanos cualificados que puedan inicialmente poner a servicio de la nueva consultora su trayectoria y casos de éxito desarrollados.

De igual forma, se observa que la propuesta de compartir riesgos financiando en parte el proyecto con las utilidades que este mismo es capaz de generar es un elemento diferenciador para competir.

3.5.3 Resumen general

A modo de resumen del diagnóstico realizado se presentan los principales hallazgos en relación a oportunidades y amenazas generales.

3.5.3.1 Oportunidades generales

Gran mercado de clientes potenciales. Existen a nivel nacional cerca de 700.000 empresas que son clientes potenciales para acceder a servicios de consultoría estratégica ya sea a través de asociaciones gremiales o de manera independiente.

Perspectivas económicas al alza. Según los datos de la OCDE y del banco central de Chile están al inicio de un ciclo de crecimiento económico que abre la posibilidad por parte de las empresas para invertir en consultoría.

Compartir riesgo con el cliente. Financiar parte del proyecto con las utilidades que el mismo es capaz de generar es muy valorado y es el elemento diferenciador que permitirá a la consultora competir y diferenciarse.

Valoración del servicio. La asesoría externa es valorada por las empresas porque permite ver el desempeño de las organizaciones con objetividad y la posibilidad de implementar casos de éxito.

3.5.3.2 Amenazas generales

Falta de experiencia. La inexperiencia y falta de proyectos realizados por la consultora es una amenaza a la hora de poder cerrar la venta de un proyecto. Esto considerando que es un requisito muy valorado por los potenciales clientes.

Ingreso nuevas consultoras al mercado. Producto de la reactivación económica pueden desarrollarse nuevas consultoras que ingresen al mercado a competir.

Desarrollo nuevos servicios de consultoras existentes. Existiendo mercado las consultoras que actualmente prestan servicios a medianas y grandes empresas puedan desarrollar productos específicos orientados a las pymes aprovechando su experiencia y prestigio acumulado.

Falta de penetración del servicio. En el global de empresas el porcentaje de compañías que ha contratado el servicio apenas llega a un 33%, por lo que aún debe desarrollarse conocimiento de sus beneficios.

3.2. Diseño de la estrategia

3.2.1. Selección del segmento objetivo

En función de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y foda por segmentos se procedió a evaluar los criterios relacionados con la valoración del servicio de consultoría estratégica, disposición a pagar por este, cuan atractivo les resultaba que el proyecto se financiara en parte con las utilidades futuras que se generen y la disposición a volver a contratar un servicio de consultoría. Los resultados se observan en la siguiente tabla:

Tabla 20. Resultados de la valoración.

Segmentos	Valoración servicio.	Disposición a pagar el diseño.	Valoración pago con utilidades.	Disposición a volver a contratar.	Puntaje
S1	3	3	1	3	10
S2	4	3	4	3	14
S3	2	1	3	1	6
S4	1	1	2	0	4

Fuente: Elaboración propia.

Valores de valoración o disposición:

0 = Nula.

1 = Baja.

2 = Media.

3 = Alta.

4 = Máxima.

El resultado anterior muestra que el segmento n°2, correspondiente a las empresas clasificadas como medianas son las que presentan las mejores condiciones para ser seleccionadas como el segmento objetivo del presente trabajo de tesis.

Si bien las empresas grandes son un segmento muy atractivo estas presentan una alta exigencia en relación al nivel o experiencia de la empresa consultora y de los profesionales que lo componen y existiendo una alta disposición a pagar por esto.

Por otra parte las pequeñas y micro empresas presentan una baja disposición a invertir en un proyecto considerando que existen alternativas gratuitas a través de Sercotec y en actividades organizadas por asociaciones gremiales.

El segmento objetivo, es decir, empresas medianas, está compuesto a nivel nacional por un total de 17.067 empresas que para motivos del presente trabajo de tesis se considerará que en promedio venden 62.500 UF anuales.

El estudio de mercado arrojó que los últimos años un 15% de las empresas correspondientes al segmento objetivo ha contratado alguna vez el servicio en los últimos 5 años, lo que a nivel global serían 2.500 empresas que han cancelado en promedio 1290 UF. Si se considera estos valores históricos se estima que el tamaño de mercado actual disponible para un servicio de consultoría estratégica en este segmento asciende a 1.289.000 UF en dos años de operación.

El proyecto de tesis apunta a capturar cerca de 27.000 UF, lo que correspondería a un 2,1 % del mercado potencial.

3.2.2. Definición de propuesta de valor

La propuesta de valor orientada al segmento de las medianas empresas en Chile consiste en ofrecer el diseño de estrategias para incrementar la rentabilidad dando respuestas concretas a los tres elementos considerados como más importantes a la hora de decidir la contratación de este servicio, es decir, costos, tiempo y seguimiento de los proyectos.

3.2.3. Descripción del modelo de negocio

Para detallar los elementos que componen el modelo de negocios de la consultora se utilizará el modelo Canvas donde a continuación se detalla cada componente:

Segmento de clientes: Empresas clasificadas como medianas ubicadas en el territorio nacional, principalmente regiones metropolitana y quinta región para los primeros 3 años de operación y dedicadas a los siguientes rubros o industrias que en conjunto representan el 60% de las ventas del segmento:

- Comercio al por mayor y menor.
- Industrias manufactureras
- Explotación de minas y canteras.
- Construcción.
- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.
- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Propuesta de valor: se trata del factor que hace que los clientes se inclinen por una u otra empresa, es decir, se trata de una serie de ventajas o diferenciadores que tiene una empresa para ofrecer a sus clientes o consumidores.

La orienta a solucionar las dificultades a las que se enfrentan los clientes al momento de evaluar la contratación de un servicio de consultoría, estos son:

- 1) **Costo del proyecto:** la primera etapa del servicio denominada diagnóstico no tendrá costo para el cliente y tiene por objetivo levantar información sobre los procesos del cliente para detectar oportunidades de implementación de estrategias que puedan incrementar la rentabilidad de su negocio.

La segunda etapa, denominada diseño tendrá un costo para el cliente de \$23.000.000, valor que se cancela contra entrega del informe donde se detalla la estrategia que se considera la más aplicable para lograr un incremento en su rentabilidad en un plazo de 12 meses. El cliente podrá evaluar en este momento si se queda con el informe de diseño para el mismo realizar la implementación o procede a la etapa siguiente.

La tercera etapa, denominada implementación, no tiene costo para el cliente durante su realización pero se cancelará por medio de las utilidades generadas por la implementación de la estrategia diseñada. Se contempla un pago a los 12 meses de terminada la etapa de implementación cuyo monto corresponderá al 50% del incremento en las utilidades del cliente generadas por el proyecto.

Para formalizar el pago por las utilidades generadas por el cliente se debe diseñar un contrato en que la empresa compromete acceso a su información financiera-contable para realizar el cálculo del pago a realizar.

- 2) **Tiempo:** Esta segunda dimensión propone crear un proyecto estándar que tendrá una duración de 8 meses en total, la que se divide en la siguiente manera:

Diagnóstico: 1 mes.

Desarrollo diseño: 3 meses.

Implementación: 4 meses.

- 3) **Seguimiento:** Terminada la implementación de la estrategia, se ofrecerá un servicio de soporte para poder acompañar al cliente en las problemáticas propias del funcionamiento de las estrategias y apoyar la corrección de las desviaciones que se puedan detectar. El costo de esta etapa se considera dentro del valor de la implementación.

Canales: Para difundir la propuesta de valor al segmento objetivo se utilizaran medios de difusión electrónica tales como mail y presencia en LinkedIn y también se realizarán

reuniones y presentaciones de la propuesta de valor a través de las asociaciones gremiales y utilizar el networking del dueño y los consultores.

Relación con clientes: La relación con los clientes se orientará a la formación de una alianza a largo plazo que dirija los esfuerzos al incremento de la rentabilidad del negocio del cliente, donde con la implementación del proyecto ambas partes son beneficiadas y obviamente se cuenta con la recomendación del cliente como plus para encontrar a nuevas oportunidades de negocio.

Flujos de ingreso: La consultora va a generar dinero a partir de las etapas de diseño donde recibirá un fijo de \$23.000.000 por concepto de las horas trabajadas por el analista y el consultor senior que se materializará en la entrega del informe que contiene el diseño de la estrategia a implementar y posteriormente, a los 12 meses de terminado el proyecto ingresarán flujos estimados por \$14.500.000 aproximadamente correspondientes al 50% de las utilidades generadas por el proyecto.

Recursos claves: Los recursos necesarios para la realización del servicio son los siguientes:

Físicos: Oficina, computadores, smartpone.

Digitales: Hosting, página web, licencias programas.

Económicos: Capital de trabajo.

Humanos: Consultores senior, analistas y ejecutivo comercial.

Intelectuales: Experiencia y conocimientos del mercado de diversas industrias.

Networking: redes de contactos y referencias.

Actividades claves: Las actividades que son el centro del negocio y que aportarán mayor valor son:

- Crear alianzas con consultores con experiencia en diversas industrias.
- Contactar y visitar potenciales clientes.
- Cerrar la etapa de diagnóstico y seguir con el diseño.
- Diseño de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Generar conocimiento y referencias.
- Cuidar y proteger las experiencias generadas para desarrollar trayectoria corporativa.

Asociaciones claves: Para llevar a cabo el modelo de negocio debo generar alianzas estratégicas de cooperación con los siguientes grupos de interés:

- Consultores independientes en distintos rubros.
- Empresas consultoras similares.
- Asociaciones gremiales.
- Asociaciones de empresas por industrias y/o rubros.

Estructura de costos: Los costos mensuales de la consultora son los siguientes:

Tabla 21. Estructura de costos.

Estructura de costos		
Costos fijos.	\$ / mes.	Especificaciones.
Oficina Co-work.	\$50.000	Servicio recepcionista, agenda de llamados y espacio para reuniones de trabajo, internet y línea telefónica.
Web Hosting + página web.	\$35.000	Servicio de mail, diseño y mantención de página web.
Telefonía Celular.	\$105.000	3 Smartphone Motorola X con 12 Gb navegación – 1600 min (3 personas de planta).
Notebook c/ licencia office.	\$37.500	Considera 3 notebook lenovo thinkpad L460 que se deprecian en 36 meses.
Gastos generales.	\$300.000	Otros costos operacionales
Ejecutivo comercial.	\$1.500.000	Costos empresa
Consultor Senior 1.	\$4.000.000	Costos empresa
Consultor Senior 2.	\$4.000.000	Costos empresa
Analista 1.	\$1.500.000	Costos empresa
Analista 2.	\$1.500.000	Costos empresa
Analista 3.	\$1.500.000	Costos empresa
Analista 4.	\$1.500.000	Costos empresa
Total / mes	\$16.027.500	

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Comunicación y posicionamiento

Respecto a la estrategia para comunicar la propuesta de valor y construir un posicionamiento de la marca en el segmento objetivo es fundamental generar instancias para difundir el proyecto y tener contacto con potenciales clientes desde el proceso de puesta en marcha y durante toda la existencia del modelo de negocio.

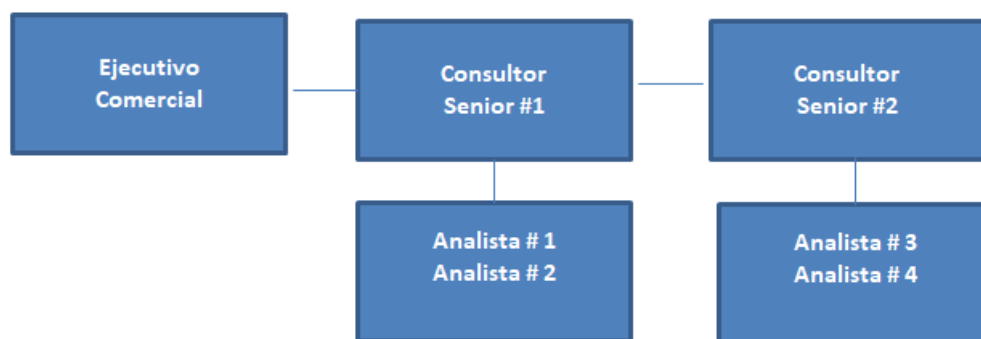
Durante el primer año de operaciones será pilar fundamental para dar a conocer el proyecto y propuesta de valor el uso de la red social LinkedIn desde la cual se creará una cuenta corporativa que tendrá un costo aproximado de \$18.000 / mensuales y que se incluye dentro de los gastos generales y que permitirá establecer presencia, compartir la propuesta y generar una red de contactos con dueños, directores y gerentes de empresas medianas con el objetivo de conseguir reuniones con empresas y/o asociaciones gremiales e industriales para promocionar y buscar cerrar la realización de etapas de diagnóstico en potenciales clientes.

3.2.5 Organización de la consultora

La organización de la consultora tiene la siguiente estructura:

- **Ejecutivo comercial:** Es el cargo responsable de generar oportunidades comerciales para la consultora, realizar visitas a empresas, organizar reuniones con asociaciones o agrupaciones gremiales y manejar las redes sociales.
- **Consultor senior:** Cargo responsable liderar los proyectos, guiar el trabajo del analista, definir la mejor estrategia para incrementar la rentabilidad del cliente y liderar la implementación de esta.
- **Analista:** Responsable de levantar la información del diagnóstico, redactar el informe de diseño de la estrategia y realizar las actividades de implementación de esta.

Ilustración 13. Organización de la consultora



Fuente: Elaboración propia.

3.2.6 Lineamiento de implementación de la consultora

El proceso de implementación para las operaciones de la consultora durante el primer año se inicia con la contratación de los servicios de oficina co-work, hosting y página web, posteriormente se incorporan los recursos humanos comerciales y los especialistas a medida que se van generando nuevos negocios. A continuación se presenta el proceso de implementación para el primer año.

Tabla 22. Cronograma de implementación para el primer año

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Oficina / Coworking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hosting / página web	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Notebook / smartphone	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ejecutivo comercial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consultor Senior 1		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista 1		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista 2							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consultor Senior 2										✓	✓	✓
Analista 3										✓	✓	✓
Analista 4												

Para el análisis de la factibilidad económica se ha definido los siguientes parámetros de referencia según información obtenida en el estudio de mercado y entrevistas a las empresas del segmento objetivo y experiencia de profesionales independientes que se dedican la consultoría.

Las ventas anuales del segmento de medianas empresas en promedio ascienden a las 62.500 UF anuales, es decir \$1.820.520.000 al año.

El margen de utilidad promedio de las empresas que participaron en el estudio de mercado fue de un 8%, lo que se traduce en \$145.641.600.

Según experiencia de las empresas encuestadas que han contratado anteriormente proyectos de consultoría estratégica declaran que el incremento de sus utilidades está en el promedio de un 20% lo que significa que la empresa puede aumentar sus ganancias en \$29.128.320 anualmente.

Otra consideración importante es que el tiempo promedio requerido para cerrar un nuevo proyecto es de 2 meses plazo en el cual se realizan los contactos, reuniones de conocimiento y presentación de la propuesta de valor.

3.3 Análisis económico

3.3.1 Proyecciones de flujo

Se estima que en un plazo de 36 meses de operación, la consultora logrará el cierre de 33 proyectos que le permitirán generar la siguiente proyección de ingresos.

Tabla 23. Proyecciones de flujo.

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.000.000	\$ -	\$ 23.000.000	\$ -	\$ 23.000.000	\$ -	\$ 23.000.000	\$ -
Entrega diseños.					\$ 23.000.000		\$ 23.000.000		\$ 23.000.000		\$ 23.000.000	
Implementación estrategias.												
Egresos	\$ 8.095.007	\$ 9.595.007	\$ 9.595.007	\$ 9.595.007	\$ 9.595.007	\$ 15.095.007	\$ 15.095.007	\$ 15.095.007	\$ 15.095.007	\$ 16.595.007	\$ 16.595.007	\$ 16.595.007
Costos fijos.	\$ 6.027.500	\$ 7.527.500	\$ 7.527.500	\$ 7.527.500	\$ 7.527.500	\$ 13.027.500	\$ 13.027.500	\$ 13.027.500	\$ 13.027.500	\$ 14.527.500	\$ 14.527.500	\$ 14.527.500
Cuota crédito.	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507	\$ 2.067.507
Flujo de caja	\$ -8.095.007	\$ -9.595.007	\$ -9.595.007	\$ -9.595.007	\$ 13.404.993	\$ -15.095.007	\$ 7.904.993	\$ -15.095.007	\$ 7.904.993	\$ -16.595.007	\$ 6.404.993	\$ -16.595.007

	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Ingresos	\$23.000.000	\$0	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$37.564.160	\$23.000.000	\$37.564.160	\$23.000.000
Entrega diseños.	\$23.000.000	\$0	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000
Implementación estrategias.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14.564.160	\$0	\$14.564.160	\$0
Egresos	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007
Costos fijos.	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500
Cuota crédito.	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507
Flujo de caja	\$4.904.993	\$-18.095.007	\$4.904.993	\$4.904.993	\$4.904.993	\$4.904.993	\$4.904.993	\$4.904.993	\$19.469.153	\$4.904.993	\$19.469.153	\$4.904.993

	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Ingresos	\$37.564.160	\$23.000.000	\$37.564.160	\$23.000.000	\$37.564.160	\$23.000.000	\$37.564.160	\$37.564.160	\$37.564.160	\$37.564.160	\$37.564.160	\$37.564.160
Entrega diseños.	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000	\$23.000.000
Implementación estrategias.	\$14.564.160	\$0	\$14.564.160	\$0	\$14.564.160	\$0	\$14.564.160	\$14.564.160	\$14.564.160	\$14.564.160	\$14.564.160	\$14.564.160
Egresos	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007	\$18.095.007
Costos fijos.	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500	\$16.027.500
Cuota crédito.	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507	\$2.067.507
Flujo de caja	\$19.469.153	\$4.904.993	\$19.469.153	\$4.904.993	\$19.469.153	\$4.904.993	\$19.469.153	\$19.469.153	\$19.469.153	\$19.469.153	\$19.469.153	\$19.469.153

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Fuentes de financiamiento

La inversión inicial para que la consultora comience a operar corresponde a \$55.930.000, lo que será financiado con un crédito bancario por pagadero a 36 meses con tasa de interés mensual de 1,56% y 18,72% anual.

Tabla 24. Crédito bancario.

	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo
0					\$55.930.000
1	\$55.930.000	\$872.508	\$1.194.999	\$2.067.507	\$54.753.001
2	\$54.735.001	\$853.866	\$1.213.641	\$2.067.507	\$53.521.360
3	\$53.521.360	\$834.933	\$1.232.574	\$2.067.507	\$52.288.786
4	\$52.288.786	\$815.705	\$1.251.802	\$2.067.507	\$51.036.984
5	\$51.036.984	\$796.177	\$1.271.330	\$2.067.507	\$49.765.654
6	\$49.765.654	\$776.344	\$1.291.163	\$2.067.507	\$48.474.491
7	\$48.474.491	\$756.202	\$1.311.305	\$2.067.507	\$47.163.187
8	\$47.163.187	\$735.746	\$1.331.761	\$2.067.507	\$45.831.425
9	\$45.831.425	\$714.970	\$1.352.537	\$2.067.507	\$44.478.888
10	\$44.478.888	\$693.871	\$1.373.636	\$2.067.507	\$43.105.252
11	\$43.105.252	\$672.442	\$1.395.065	\$2.067.507	\$41.710.187
12	\$41.710.187	\$650.679	\$1.416.828	\$2.067.507	\$40.293.359
13	\$40.293.359	\$628.576	\$1.438.931	\$2.067.507	\$38.854.428
14	\$38.854.428	\$606.129	\$1.461.378	\$2.067.507	\$37.393.050
15	\$37.393.050	\$583.332	\$1.484.175	\$2.067.507	\$35.908.875
16	\$35.908.875	\$560.178	\$1.507.329	\$2.067.507	\$34.401.547
17	\$34.401.547	\$536.664	\$1.530.843	\$2.067.507	\$32.870.704
18	\$32.870.704	\$512.783	\$1.554.724	\$2.067.507	\$31.315.980
19	\$31.315.980	\$499.529	\$1.578.978	\$2.067.507	\$29.737.002
20	\$29.737.002	\$463.897	\$1.603.610	\$2.067.507	\$28.133.392
21	\$28.133.392	\$438.881	\$1.628.626	\$2.067.507	\$26.504.766
22	\$26.504.766	\$412.474	\$1.654.033	\$2.067.507	\$24.850.733
23	\$24.850.733	\$387.671	\$1.679.836	\$2.067.507	\$23.170.898
24	\$23.170.898	\$361.466	\$1.706.041	\$2.067.507	\$21.464.857
25	\$21.464.857	\$334.852	\$1.732.655	\$2.067.507	\$19.732.202
26	\$19.732.202	\$307.822	\$1.759.685	\$2.067.507	\$17.972.517
27	\$17.972.517	\$280.371	\$1.787.136	\$2.067.507	\$16.185.381
28	\$16.185.381	\$252.492	\$1.815.015	\$2.067.507	\$14.373.366
29	\$14.370.366	\$224.178	\$1.843.329	\$2.067.507	\$12.527.037
30	\$12.527.037	\$195.422	\$1.872.085	\$2.067.507	\$10.654.952
31	\$10.654.952	\$166.217	\$1.901.290	\$2.067.507	\$8.753.662
32	\$8.753.662	\$136.557	\$1.930.950	\$2.067.507	\$6.822.712
33	\$6.822.712	\$106.434	\$1.961.073	\$2.067.507	\$4.861.639
34	\$4.861.639	\$75.842	\$1.991.665	\$2.067.507	\$2.869.974
35	\$2.869.984	\$44.772	\$2.022.735	\$2.067.507	\$847.238
36	\$847.238	\$13.217	\$2.054.290	\$2.067.507	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Cálculo de VAN y TIR

A continuación se presenta el flujo de caja estimado el contiene los siguientes supuestos necesarios para el cálculo del VAN y TIR del proyecto:

- Horizonte de evaluación 3 años.
- Tasa de descuento WACC = 9.09% - 10%
- Tasa de impuesto = 27%.
- Depreciación lineal a 3 años.

Bajo este escenario el proyecto arroja un VAN > 0 de \$152.937.970 y una TIR del 114%

Tabla 25. VAN y TIR.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas / Ingresos	\$ 55.930.000	\$ 92.000.000	\$282.128.320	\$407.077.440
Diagnósticos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño	\$ -	\$ 92.000.000	\$ 253.000.000	\$ 276.000.000
Implementación	\$ -	\$ -	\$ 29.128.320	\$ 131.077.440
Inversión inicial	\$ 55.930.000	\$ -	\$ -	\$ -
Costos	\$ -	\$127.780.000	\$188.280.000	\$188.280.000
Remuneraciones	\$ -	\$ -125.500.000	\$ - 186.000.000	\$ - 186.000.000
Infraestructura	\$ -	\$ - 2.280.000	\$ - 2.280.000	\$ - 2.280.000
Margen bruto	\$ 55.930.000	\$ -35.780.000	\$ 93.848.320	\$218.797.440
Gastos administración y ventas	\$ -	\$ - 1.200.000	\$ - 1.200.000	\$ - 1.200.000
EBITDA	\$ 55.930.000	\$ -36.980.000	\$ 92.648.320	\$217.597.440
Interés crédito	\$ -	\$ - 9.173.443	\$ 5.981.582	\$ 2.138.176
Amortización deuda	\$ -	\$ - 15.636.641	\$ 18.828.502	\$ 22.671.908
Depreciación equipos.	\$ -	\$ - 450.000	\$ - 450.000	\$ - 450.000
EBIT	\$ 55.930.000	\$ -62.240.084	\$ 67.388.236	\$192.337.356
Impuesto (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ - 33.736.262
Flujo neto de caja	\$ 55.930.000	\$ -62.240.084	\$ 67.388.236	\$158.601.094

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Análisis de sensibilidad bajo distintos escenarios

Con el objetivo de medir el comportamiento de la TIR y del VAN ante disminuciones en las ventas en un 10% y un 20% manteniendo los mismos gastos de los proyectos.

Tabla 26. Flujo de caja con ventas disminuidas en 10%

		Año 1	Año 2	Año 3
Ventas / Ingresos		\$ 65.959.808	\$256.088.128	\$381.037.248
EBITDA		\$ -63.020.192	\$ 66.608.128	\$191.557.248
EBIT		\$ -88.280.276	\$ 41.348.044	\$166.297.164
Flujo neto de caja		\$ -88.280.276	\$ 41.348.044	\$132.560.902
TIR	48%			
VAN	\$99.492.826			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Flujo de caja con ventas disminuidas en 20%

		Año 1	Año 2	Año 3
Ventas / Ingresos		\$ 39.919.616	\$230.047.936	\$354.997.056
EBITDA		\$ -89.060.384	\$ 40.567.936	\$165.517.056
EBIT		\$-114.320.468	\$ 15.307.852	\$140.256.972
Flujo neto de caja		\$-114.320.468	\$ 15.307.852	\$106.520.710
TIR	3%			
VAN	\$40.621.823			

Fuente: Elaboración propia.

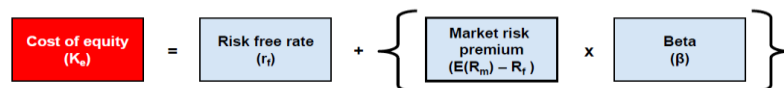
3.3.5 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes supuestos y fórmulas:

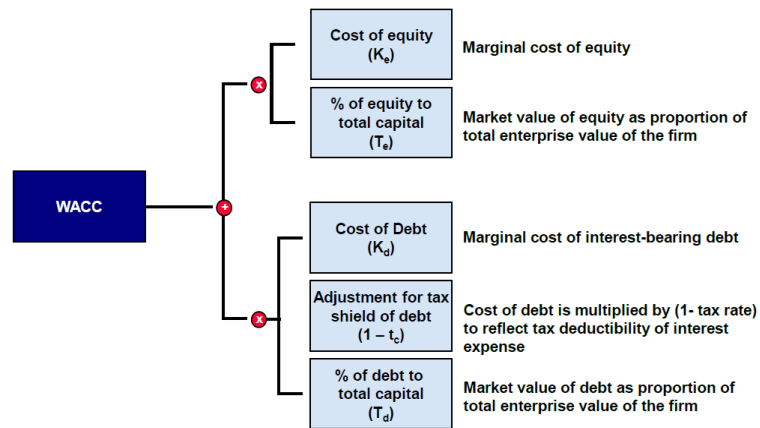
- Tasa libre de riesgo = 4% (bono banco central a 3 años)
- Tasa de mercado = 9,78% (banco central)
- Beta = 0,88 % (betas ipsa Chile 2017)
- Costo de la deuda = 0 al tercer año se pagó el crédito.
- Tasa capital / activo = 1
- Camp = WACC ($K_d = 0$)
- WACC = 9,09%

Ilustración 14. Tasa de descuento

$$K_e = R_f + ((E(R_m) - R_f) \times \beta)$$



$$WACC = (k_e \times T_e) + [(1-t_c) \times k_d \times T_d]$$



FUENTE: Solís, E. (2018) Apuntes curso dirección financiera semestre otoño 2018
MBA Executive Universidad de Chile.

Con respecto al valor residual de los activos, la consultora sólo tiene 3 computadores que al final del tercer año de operación se consideran depreciados y en ese momento el valor de estos en el mercado de la reventa asciende aproximadamente a un 40% de su valor, es decir, \$180.000 cada uno.

Conclusión

A continuación se presentan las conclusiones que se generan a partir de los datos analizados.

- No se cumple el objetivo general ya que a los dos años la tasa interna de retorno alcanza un 1%, lo que está muy por debajo del 20% proyectado inicialmente, aún así puede ser un negocio rentable a un plazo mayor.
- El modelo de negocio y los flujos de ingresos programados no permiten que la evaluación económica fuera factible de efectuar en sólo 24 meses de operación, se recomienda por tanto, que la planificación sea en un lapso superior de tiempo, para ver una rentabilidad.
- Las medianas empresas es el segmento más atractivo para desarrollar el presente modelo de negocio porque están dispuestos a invertir y consideran la estrategia como elemento más importante para competir, es por ello que la orientación a ellas es adecuada.
- El proyecto cumple y sobrepasa el objetivo general a partir del tercer año de operación porque en este período se reciben los ingresos generados por las operaciones del segundo año, lo que demuestra que el objetivo no se cumple en los plazos señalados, pero si se logran en un plazo mayor, mediano.
- Existe alta sensibilidad a variaciones negativas en la venta, es decir, con disminuciones en la venta superiores al 20% la TIR se hace negativa y la van disminuye drásticamente.
- Tamaño de mercado aproximado de 1.200.000 UF es atractivo y motivante para capturar un porcentaje igual o superior al propuesto, lo que permite ver que el modelo es adecuado al mercado.
- Es un negocio sensible a las variaciones de la economía debido a que en los ciclos donde la economía disminuya su crecimiento, es de esperar que también los proyectos de asesoría externa se contraigan, por lo tanto las variaciones le afectan directamente.

- Es fundamental el networking para desarrollar un posicionamiento y generar conocimiento de la consultora por parte de las empresas del segmento porque las oportunidades de nuevos negocios pueden llegar por referencias. Evita ser ignorados o desplazados por la competencia.

Se presentan a continuación algunas recomendaciones generales para el inicio de las operaciones:

- Centrarse en medianas empresas de la región metropolitana y quinta región los primeros 3 años de operación con la finalidad de ser más eficientes en la movilidad del equipo consultor.
- Debido a que el proyecto es sensible a las variaciones negativas de las ventas, es recomendable mantener el 50% de los analistas a honorarios para así disminuir costos fijos.
- Debe protegerse el conocimiento y experiencia que se vaya generando por los proyectos ya que es el valor agregado que va fundando el prestigio de la consultora. Por lo anterior los informes, datos e información de los proyectos deben guardarse en una base de datos de la empresa.

Bibliografía

Ampich (2017) Asociación gremial de la pequeña y mediana empresa. Consultada en 2017 <http://www.ampich.cl>

Eduardo Contreras y Christian Diez. 2015. Diseño y Evaluación de Proyectos un enfoque integrado. Chile. JC Sáez Editor SpA. 522p

Aurys (2018) Consultada en 2017 y 2018 <http://aurysconsulting.com/como-trabajamos/>

Accenture (2018) Consultada en 2017 y 2018 <https://www.accenture.com/cl-es/consulting-index>

AAKER, D. (1991): «Are brand equity investments really worthwhile?»; ADMAP; septiembre; pp. 14-17.

Cohen William (2005) Cómo ser un consultor exitoso. EEUU, 1ª. Edición.

Cis (2018) Consultada en 2017 – 2018 <http://cisconsultores.cl/servicios/>
CHAY, R.F. (1991): «How marketing researchers can harness the power of brand equity»; Marketing Research; 9, junio; pp. 30-37.

Deloitte. (2018) Consultada en 2017
https://www2.deloitte.com/cl/es/services/consulting-deloitte.html?icid=top_consulting-deloitte

Díaz Zambrano Alfonso (1998) Consultorías de empresas en el Perú, Perú 1a Edición

FARQUHAR, P.H. (1989): «Managing brand equity»; Marketing Research; septiembre; pp. 24-33.

Maldonado de la Fuente 2015 Modelos de consultoría, seminario de gestión 1+2. Universidad de Chile

Meza Francisco (1997) Curso de consultoría, España 1ª. Edición.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014) Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha. 2017

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015) Informe de resultados de empresas Chilenas, tercera encuesta longitudinal de empresas. 2018.

Kennedy Consulting Research & Advisory (2010) Informe del sector de consultoría Chileno. 2017

Pyme Portal pyme. 2018 <http://www.pyme.cl>

Pymes Chile Pymes de Chile. 2018 <http://www.pymesChile.cl>

Pragmaxion (2017) Consultada en 2017 y 2018 <http://www.pragmaxion.com/>

Symnetics (2018) Consultada en 2018 <https://www.symnetics.cl/#loquehacemos-home>

SII Estadísticas de empresas. 2018
http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

SOFOFA (2005) clasificación pyme. 2018. <http://www.sofofa.cl/sofofa>.

Wide group (2018) Consultada en 2017 y 2018: [://www.widegroup.cl/#servicios](http://www.widegroup.cl/#servicios)

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de investigación de mercado

Estimado(a):

Agradezco pueda responder el siguiente cuestionario ya que se está realizando una investigación de mercado sobre percepción y detección de necesidades para un servicio de CONSULTORIA ESTRATEGICA. El tiempo estimado para responder el cuestionario es de 12 minutos.

Contexto: Se entenderá por **consultoría estratégica** la asesoría proporcionada a las empresas para crear valor en forma sostenida, definir el rumbo estratégico del negocio y alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos y metas.

I.- VARIABLES DE SEGMENTACION

1. Con respecto al nivel de facturación anual de su empresa ¿En qué rango la ubica? marque con una x el rango correspondiente.

Menos que 2.400 UF	
(2.400,1 - 5.000 UF)	
(5.000,1 - 10.000 UF)	
(10.000,1 - 25.000 UF)	
(25.000,1 - 50.000 UF)	
(50.000,1 - 100.000 UF)	
Más de 100.000 UF	

2. Marque con una x la alternativa que mejor describe la actividad económica de su empresa.

Intermediación financiera.	
Comercio al por mayor y menor.	
Industria manufactura no metálica.	
Explotación de minas o canteras.	
Construcción.	
Industria manufactura metálica.	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	
Suministro de agua, electricidad o gas.	
Actividades inmobiliarias.	
Transporte y almacenamiento.	
Pesca.	
Enseñanza.	
Hoteles y restaurantes.	
Servicios sociales y de salud.	

3. Pertenece su empresa a alguna asociación gremial. Si su respuesta es SI, favor indique cual.

SI		Cual?
----	--	-------

NO	
----	--

4. En caso de que respondió afirmativamente la pregunta n° 3, participa o le interesaría participar en alguna de las siguientes actividades organizadas por las asociaciones gremiales.

Seminarios	
Asesorías o Consultorías	
Foros	
Capacitaciones	
No me interesa	
Otros (indique cual)	

II.- VARIABLES DE DECISIÓN

5. Ordene de mayor a menor importancia el impacto que usted considera tienen las siguientes áreas de trabajo en los resultados financieros actuales de su empresa. Asigne el n° 1 a la más importante, n° 2 a la segunda más importante y continuar en forma descendente. Si algún área no aplica favor dejarla en blanco.

Ventas	
Logística	
Producción	
Administración y Finanzas	
Calidad	
Recursos humanos	
Abastecimiento	
Comex	
Marketing	
Postventa	
Estrategia	
Otro (indique cual)	

6. En relación al orden que estableció en la pregunta anterior (n°5) y tomando como referencia sus expectativas, ¿cómo evaluaría usted el desempeño actual de cada una de las 5 áreas que identificó como más importantes?

Área evaluada como n° 1	
Excelente.	
Muy bueno.	
Bueno.	
Regular.	
Malo.	

Área evaluada como n° 2	
Excelente.	
Muy bueno.	
Bueno.	
Regular.	
Malo.	

Área evaluada como n° 3	
Excelente.	
Muy bueno.	
Bueno.	

Regular.	
Malo.	

Área evaluada como n° 4	
Excelente.	
Muy bueno.	
Bueno.	
Regular.	
Malo.	

Área evaluada como n° 5	
Excelente.	
Muy bueno.	
Bueno.	
Regular.	
Malo.	

7. En el caso de que existan una o más áreas que necesitan mejorar su desempeño ¿cómo evalúa usted la necesidad de implementar soluciones orientadas a responder los problemas existentes?

Área evaluada como n° 1	
Urgente.	
Muy importante.	
Importante.	
Poco importante.	
No es importante para mí.	

Área evaluada como n° 2	
Urgente.	
Muy importante.	
Importante.	
Poco importante.	
No es importante para mí.	

Área evaluada como n° 3	
Urgente.	
Muy importante.	
Importante.	
Poco importante.	
No es importante para mí.	

Área evaluada como n° 4	
Urgente.	
Muy importante.	
Importante.	
Poco importante.	
No es importante para mí.	

Área evaluada como n° 5	
Urgente.	
Muy importante.	
Importante.	
Poco importante.	
No es importante para mí.	

8. En función de que las áreas identificadas en la pregunta n° 5 impactan fuertemente en los resultados de su negocio y una o varias de ellas pueden ser susceptibles de incrementar su desempeño ¿consideraría usted la posibilidad de conocer y evaluar un servicio de consultoría estratégica que le proponga soluciones a la medida de su empresa como respuesta a sus problemas?

Muy Probablemente	Probable	Poco Probable	Definitivamente No

9. Si en la pregunta anterior su respuesta es “poco probable” o “definitivamente no” por favor justifique su respuesta. De lo contrario pase a la pregunta n° 10.

10. En caso de conocer el servicio de consultoría estratégica y considerar que su propuesta metodológica es atractiva y conveniente para atender las necesidades de mejora que requiere su empresa. ¿Quién toma la decisión de contratar el servicio?

El dueño.	
El directorio.	
Gerente general	
Gerente de área.	
Jefe de área.	
Otro (indique cual)	

III.- VARIABLES DE CONOCIMIENTO DEL SERVICIO

11. ¿Cuáles cree usted son las ventajas de recurrir a una asesoría externa que le diseñe y proponga soluciones a medida que incrementen la creación de valor en las áreas críticas de su empresa?

--

12. ¿Ha contratado usted un servicio de consultoría estratégica para su empresa?

SI		
NO		Pase a pregunta n° 19.

13. ¿Qué factores son los que usted tomó en cuenta para decidir la contratación del servicio? Puede seleccionar más de una opción.

Mejorar mi rentabilidad.	
Disminuir mis costos operacionales.	
Incrementar la productividad.	
Diferenciarme de mi competencia.	
Incrementar la calidad de mi producto o servicio	
Recomendación de un conocido.	
Acceder a nuevos mercados.	
Por exigencia de grandes clientes	
Cumplimiento de nuevos estándares legislativos.	
Mejorar mi negociación.	
Otra (identifique cual)	

14. ¿Con que empresa consultora contrató el servicio?

--

15. En una escala de 1 a 7, donde 1 es pésimo y 7 excelente, teniendo en cuenta todos los aspectos del servicio, ¿con que nota lo evalúa?

Nota de evaluación de la satisfacción global	
--	--

16. Si la nota en la pregunta anterior no fue un 7, ¿qué le faltó al servicio para obtener la mejor evaluación?

--

17. En función de su experiencia con el servicio de consultoría estratégica, ¿con que nivel de seguridad usted recomendaría a otra persona u empresa contratar un servicio como este?

Muy seguro de recomendar	Seguro de recomendar	Inseguro de recomendar	No lo recomendaría para nada

Si no está "muy seguro de recomendar", ¿qué le faltó al servicio para que lo pueda recomendar con mayor seguridad".

18. ¿Con que nivel de certeza usted volvería a contratar un servicio de consultoría estratégica si fuese necesario para incrementar el desempeño de su empresa.

Lo contrataría con toda seguridad.	Seguro de contratar nuevamente	Inseguro de contratar nuevamente	No lo contrataría para nada otra vez.

19. ¿Por qué usted no ha contratado un servicio de consultoría estratégica? Puede marcar más de una opción.

No sé de qué se trata el servicio.	
No sé qué empresas lo realizan.	
No identifiqué los beneficios del servicio.	
Tengo malas referencias del servicio.	
Su costo es muy alto.	
No me interesa, es innecesario.	
Otra (identifique cual)	

20. En su opinión, ¿qué elementos debe contener un servicio de consultoría estratégica para que usted considere contratarlo?

21. Si la primera etapa del servicio denominada como "diagnóstico" (levantamiento de información sobre el problema que usted desea atacar para generar un informe con alternativas para

desarrollar una solución) fuera sin costo ni compromiso para usted, ¿con que probabilidad accedería a realizarla?

Muy Probable	Probable	Indiferente	Poco probable	Definitivamente no

22. Si el servicio de consultoría que usted contrate se financiara con un porcentaje del incremento de las utilidades que se genera a partir de la implementación de la solución diseñada por un período de tiempo acordado, ¿con que probabilidad usted contrataría el servicio?

Muy Probable	Probable	Indiferente	Poco probable	Definitivamente no

23. En el caso particular de su empresa, ¿cuáles considera usted son las principales dificultades que enfrenta para decidir la contratación de servicios de consultoría estratégica que incrementen la creación de valor en las áreas que necesitan mejorar sus resultados? Identifique máximo 3.

Tiempo que se debe dedicar al proyecto.	
Costos de interrumpir el trabajo.	
Falta interés del equipo de trabajo involucrado.	
Desconfianza en los resultados.	
Cultura organizacional difícil de modificar.	
Necesidad de mostrar resultados inmediatos.	
Poco involucramiento de la alta gerencia.	
No hay presupuesto para proyectos de este tipo.	
No lo creo necesario.	
Otra (identifique cual)	

24. Considerando que existen opciones de mejora en el desempeño y eficiencia de algunas áreas críticas de su empresa, ¿con que probabilidad contrataría usted un servicio de consultoría estratégica que le diseñara e implementara soluciones a la medida de su negocio, se financiara en parte con el incremento en las utilidades que se generarían y respondiera de manera adecuada a las dificultades descritas en la pregunta n° 23?

Muy Probable	Probable	Indiferente	Poco probable	Definitivamente no

IV.- INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO.

Empresa:	
Cargo:	
Nombre	
Profesión:	
Fecha de la encuesta:	

Anexo 2. Pliego resumen metodología Canvas

<p>Asociaciones Clave</p> <p>Consultores independientes</p> <p>Empresas similares</p> <p>Asociaciones gremiales.</p> <p>Asociaciones de empresas por industria.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Generar alianzas con asociaciones gremiales.</p> <p>Reuniones con potenciales clientes.</p> <p>Crear alianzas con consultores.</p> <p>Proteger know how generado por la consultora.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer servicios de consultoría que se financien en parte con las utilidades generadas por el proyecto dentro de un plazo de 8 meses y con servicio de acompañamiento y asesoría por 12 meses.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Fomentar una relación a largo plazo a través de compartir las utilidades y el riesgo.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Empresas medianas ubicadas en la región metropolitana y quinta región en los primeros 3 años de operación</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>RRHH</p> <p>Networking</p> <p>Medios digitales.</p> <p>Capital de trabajo.</p>		<p>Canales</p> <p>Llegar a los potenciales clientes a través de mail, LinkedIn, reuniones con asociaciones gremiales y por difusión persona a persona.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos fijos / mes = \$10.027.500</p> <p>Costos variables / mes = \$6.000.000</p>			<p>Flujos de Ingresos.</p> <p>\$23.000.000.- al mes 4°</p> <p>\$14.500.000 al mes 20.</p>	