



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA ÁREA DE CONSULTORÍA
EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PEQUEÑAS & MEDIANAS EMPRESAS**

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

LUIS EDUARDO GÁNDARA BARROS

**PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA ÁREA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PEQUEÑAS & MEDIANAS EMPRESAS

El presente plan de negocio analiza la viabilidad de desarrollar un área de consultoría en gestión empresarial orientado a la pequeña y mediana empresa cuyo objetivo es el desarrollo estratégico de mediano y largo plazo de GCI CONSULTORES y contribuir a mejorar la productividad a través de incentivar la adopción de los mejores estándares de gestión en las pymes.

GCI CONSULTORES actualmente desarrolla su actividad en la industria del outsourcing de contabilidad e impuesto, industria que en los últimos diez años tanto en número de empresas como ventas en promedio ha crecido sólo un 0,87% y 2,35% respectivamente, industria que la hace poco atractiva y ha puesto una complejidad al crecimiento de la empresa.

La oportunidad de negocio nace a partir de la situación descrita para la industria del outsourcing contable y tributario y por otro lado se ha instalado el concepto de productividad y eficiencia como una necesidad permanente en Chile.

El resultado de los análisis arrojó que la industria de la consultoría en asesoramiento y gestión en los últimos 10 años ha crecido en número de empresas y ventas a tasas de 21,53% y 13,56% promedio anual respectivamente, lo que la hace una industria muy atractiva.

Los análisis también mostraron que las empresas del país muestran una disposición a pagar por los servicios de asesoramiento y consultorías. En el año 2007 invertían aproximadamente un 0,52% de sus ventas en servicios de consultorías y el año 2016 invertían entorno al 0,78% de sus ventas en servicios de consultorías.

Si el mercado invierte o destina un 0,78% de sus ventas a contratar los servicios de consultorías, el mercado potencial de consultoría, en el segmento objetivo definido, es aproximadamente MM\$ \$12.675. El plan de negocio plantea que GCI CONSULTORES participe de ese mercado en el año 5 en torno a un 4,9% generando ingresos aproximados de M\$ 608 anuales.

Para generar conocimiento de marca, comunicar los servicios ofrecidos, comunicar el posicionamiento de la empresa, estimular el interés y la prueba del servicio, se diseñó una estrategia digital basada fundamentalmente en internet.

En la evaluación económico financiero se proyectaron los ingresos, costos y gasto con un horizonte de cinco años, generando un EBITDA en torno a un 29%. El análisis arrojó un valor neto positivo de MM\$ 175 y una tasa interna de retorno de 76%.

Con el plan de negocio se concluye que el desarrollo de un área de consultoría en gestión empresarial en GCI CONSULTORES orientado a la pequeña y mediana empresa, es absolutamente factible y viable para cumplir con los propósitos estratégicos planteados y constituirse en un actor que contribuya a mejorar la productividad a través de incentivar la adopción de los mejores estándares de gestión en las pymes.

Agradecimientos

“Mis eternos agradecimientos a mi mujer por su comprensión y apoyo sin condiciones”

Tabla de contenido

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Introducción | 1 |
| 1.1 | Descripción Tema..... | 3 |
| 1.2 | Descripción de la organización | 3 |
| 1.3 | Alcance..... | 4 |
| 1.4 | Objetivos | 4 |
| 1.4.1 | Objetivo general | 4 |
| 1.4.2 | Objetivos específicos..... | 4 |
| 1.4.3 | Resultados Esperados..... | 4 |
| | Los resultados esperados de la elaboración de este plan de negocio son: | 4 |
| 2 | Marco Conceptual..... | 5 |
| 2.1 | Plan de negocios | 5 |
| 2.1.1 | Qué es un plan de negocios | 5 |
| 2.1.2 | Para qué sirve un plan de negocios..... | 6 |
| 3 | Análisis Estratégico | 7 |
| 3.1 | Análisis externo | 7 |
| 3.1.1 | Industria de Asesoramiento Empresarial y Gestión | 7 |
| 3.1.2 | Oportunidades de la industria | 9 |
| 3.1.3 | Amenazas de la industria..... | 13 |
| 3.2 | Análisis interno | 14 |
| 3.2.1 | Recursos | 14 |
| 3.2.2 | Capacidades..... | 15 |
| 3.2.3 | Competencias Centrales | 16 |
| 3.3 | Análisis del Mercado..... | 16 |
| 3.3.1 | Obtener información del tamaño del mercado | 16 |
| 3.3.2 | Clientes y sus Necesidades..... | 17 |
| 3.3.3 | Análisis de la Competencia..... | 19 |
| 3.3.4 | Servicios que ofrece el mercado..... | 22 |
| 4 | Plan de Marketing..... | 24 |
| 4.1 | Objetivos y Estrategia de Marketing | 24 |
| 4.1.1 | Objetivos de negocios | 24 |
| 4.1.2 | Posicionamiento | 25 |
| 4.1.3 | Objetivos de marketing..... | 25 |
| 4.2 | Marketing Mix | 26 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.2.1 | Servicios o Propuesta de valor CGI | 26 |
| 4.2.2 | Precio | 27 |
| 4.2.3 | Publicidad | 28 |
| 4.2.4 | Distribución | 30 |
| 5 | Evaluación Financiera | 30 |
| 5.1 | Ingresos | 30 |
| 5.2 | Costos | 33 |
| 5.2.1 | Costos Fijos de Capital Humano | 33 |
| 5.2.2 | Costos Variables de Capital Humano | 35 |
| 5.3 | Costos Operacionales | 35 |
| 5.4 | Proyecciones financieras | 36 |
| 5.4.1 | Estados de Resultado Projectados | 36 |
| 5.4.2 | Inversiones | 36 |
| 5.4.3 | Flujos de caja | 37 |
| 5.4.4 | Evaluación económica | 37 |
| 5.4.5 | Sensibilización Evaluación económica | 38 |
| 6 | Conclusión | 40 |
| 7 | Bibliografía | 42 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1 Evolución de Ventas y Empresas Asesoramiento empresarial y gestión Años 2007-2016 | 8 |
| Cuadro N° 2 Crecimiento Promedio en Ventas (UF) y Empresas Años 2007-2016..... | 8 |
| Cuadro N° 3 Evolución de Empresas según Vigencia Años 2007-2016..... | 9 |
| Cuadro N° 4 Pregunta N°12 Estudio Percepción y Expectativas Económicas de las PYMES... | 11 |
| Cuadro N° 5 Chile se encuentra en el tercer cuartil en calidad de prácticas de gestión | 12 |
| Cuadro N° 6 En Chile el número de empresas con menor calidad de gestión es mayor que en países del primer cuartil como Estados Unidos..... | 12 |
| Cuadro N° 7 Evolución de empresa asesoramiento contabilidad e impuesto..... | 13 |
| Cuadro N° 8 Número de Empresas y Venta (UF) Años 2007-20016..... | 17 |
| Cuadro N° 9 Tamaño Mercado de Empresas Potenciales para Servicio Consultoría..... | 17 |
| Cuadro N° 10 Número de Empresas y Venta (UF) Años 2007-2016..... | 20 |
| Cuadro N° 11 Número de Empresas y Venta (UF) Años 2007-2016..... | 21 |
| Cuadro N° 12 Clasificación de empresas según tramos de ventas anuales..... | 24 |
| Cuadro N° 13 Estructura de Política de Precio (UF) | 25 |
| Cuadro N° 14 Estructura de Política de Precio (UF) | 27 |
| Cuadro N° 15 Número de empresas totales y número de empresas asesoramiento empresarial y gestión | 31 |
| Cuadro N° 16 Número y Venta UF de empresas Tramo Target | 32 |
| Cuadro N° 17 Ingresos Proyectados Área Consultoría | 33 |
| Cuadro N° 18 Venta promedio por trabajador en empresas de consultorías (Tramo Micro)..... | 33 |
| Cuadro N° 19 Estimación números empleados..... | 34 |
| Cuadro N° 20 Renta promedio por trabajador pagada en empresas de consultorías (Tramo Micro) | 34 |
| Cuadro N° 21 Retribución Variable Capital Humano..... | 35 |
| Cuadro N° 22 Proyección de Costos Operacionales..... | 35 |
| Cuadro N° 23 Estado de Resultado Proyectado | 36 |
| Cuadro N° 24 Necesidades de Inversión | 37 |
| Cuadro N° 25 Flujo Libre de Caja Proyectado | 37 |
| Cuadro N° 26 Evaluación Económica | 38 |
| Cuadro N° 27 Sensibilización de Indicadores Financieros VAN & TIR | 38 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Grafica N° 1 Participación País por Tramo Empresa y Venta UF por Trabajador..... | 10 |
| Tabla N° 1..... | 43 |
| Tabla N° 2..... | 43 |
| Tabla N° 3..... | 43 |
| Tabla N° 4..... | 43 |

1 Introducción

Hoy se ha instalado la productividad y eficiencia como una necesidad permanente en Chile, con una visión de país y donde el foco sea el bienestar de las personas. Así en el año 2015 se crearon dos instituciones formales la “Comisión Nacional de Productividad” patrocinada por el Estado de Chile y “La Comisión de Productividad” patrocinada por Confederación de la Producción y el Comercio.

Su objetivo es examinar la evolución de la productividad chilena y analizar los aspectos más relevantes para impulsar un crecimiento económico mayor y más sostenido, que mejore el bienestar de los ciudadanos.

La productividad es una medida de cuántos bienes y servicios se producen con un número determinado de factores productivos, por ejemplo: trabajo y capital. Se puede medir así la productividad de una empresa, un sector o, en este caso, un país.

El aumento en la productividad significa que se pueden producir más bienes y servicios con los mismos recursos, y de acuerdo con estudios nacionales e internacionales, éste sería el motor principal del crecimiento económico.

Además, una mayor productividad del capital aumenta los incentivos para invertir mientras que tiende a elevar los salarios.

Un país más productivo no sólo crece más, sino que también tiende a ser más equitativo, pues tiene mejores condiciones laborales para los trabajadores y puede inducir a mayor movilidad social. De ahí que un aumento de la productividad suele conducir a un mayor bienestar para los ciudadanos, ya sea a través de un mayor acceso a bienes y servicios como también por la posibilidad de gozar de más tiempo libre. De hecho, los trabajadores en países más desarrollados, donde la productividad es más alta, trabajan menos horas a la semana y/o tienen vacaciones más largas que los chilenos.

En base a indicadores y rankings internacionales, la Comisión de Productividad de la CPC¹ definió nueve ejes relevantes para la productividad que decidió abordar en Mesas Técnicas. Surgen de este ejercicio un conjunto de iniciativas que, sumadas a propuestas ya existentes en agendas previas y señala “*Creemos son un buen punto de partida para convocar a todos a trabajar por un Chile más productivo.*”²

¹ Comisión de Productividad de la CPC documento EN CHILE SÍ PODEMOS INICIATIVAS PARA MEJORAR JUNTOS LA PRODUCTIVIDAD DE CHILE

² Página 5 párrafo n°9 documento EN CHILE SÍ PODEMOS INICIATIVAS PARA MEJORAR JUNTOS LA PRODUCTIVIDAD DE CHILE
<http://www.cpc.cl/wp-content/uploads/2016/04/En-Chile-Si-Podemos.pdf>

Estos nueve ejes relevantes para la productividad que la comisión considero fundamentales son:

1. Participación laboral femenina, juvenil y de adulto mayor
2. Desarrollo de competencias de capital humano
3. Infraestructura
4. Cadena logística
5. Energía
6. Excelencia operacional
7. Simplificación de tramites
8. Productividad Digital
9. Innovación

Si bien la sustentabilidad de una empresa en el tiempo depende de varios factores, sin duda alguna, una buena gestión constituye un elemento clave. Por un lado, una buena gestión al interior de las empresas genera mejores condiciones para los trabajadores y mayor seguridad laboral. Y por el otro, una compañía con buenas prácticas de gestión tendrá una mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y mayor valor de mercado.

Desafortunadamente, a pesar de las innumerables ventajas y la relevancia que tiene una buena gestión, existe desconocimiento de los beneficios que genera la implementación de herramientas de gestión, especialmente por parte de las pequeñas y medianas empresas, debido a que dichos beneficios se observan en el mediano o largo plazo.

Es por esto por lo que surge la necesidad de crear una visión compartida por todos los integrantes de la organización que fortalezca la cohesión interna y les dé un propósito común.

Promover un cambio de mentalidad donde la Excelencia Operacional en general y, la seguridad en particular, sean vistas como una herramienta crítica para aumentar el desempeño de una empresa, permite motivar, involucrar y comprometer a todos sus integrantes. De esta forma, se genera un círculo virtuoso de mayor bienestar de los trabajadores y sus familias, y de mayor productividad en las empresas.

Por ello en esta convicción de la Excelencia Operacional, existe la oportunidad de GCI Consultores sea un actor que contribuya a mejorar la productividad a través de incentivar la adopción de los mejores estándares de gestión en las pymes a través de talleres, capacitaciones y consultorías en gestión, así como a través de la difusión de buenas prácticas que permitan aumentar la productividad, disminuir los tiempos perdidos de la jornada laboral y promover el desarrollo de habilidades en los trabajadores.

Una aproximación del tamaño del mercado al cual GCI Consultores puede acceder se obtiene de la información disponible en el Servicio de impuestos Internos, en la que define los segmentos de una empresa en función de las ventas anuales medidas en unidades de fomentos.

En los segmentos Empresa Pequeña 2, Pequeña 3 y Mediana 1 de la región metropolitana son aproximadamente 62.000 empresas con una venta anual equivalente a 930 millones de UF. (Anexo Tabla 3)

GCI Consultores tiene como propósito en esos segmentos proponer una oferta de valor orientada a entregar nuestra experiencia y las mejores prácticas que se utilizan en las grandes empresas proporcionando herramientas de gestión empresarial a un costo razonable que contribuyan a mejorar la productividad a través de un óptimo uso y manejo de la información con visión que sus negocios maximicen su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

1.1 Descripción Tema

GCI Consultores ha planteado transformarse en un actor que contribuya a mejorar la productividad de las pequeñas y medianas empresas, desarrollando en el mediano plazo un área de consultoría para la implementación de herramienta de gestión empresarial. Para ello formulará un Plan de Negocio escrito que reúna toda la información necesaria para evaluar el negocio, que defina con claridad los objetivos y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Este documento es fundamental como una guía para quienes están al frente de la empresa.

1.2 Descripción de la organización

GCI Consultores es una organización de profesionales en el área del outsourcing de contabilidad y remuneraciones e impuesto, proporcionando servicios de información y gestión con la calidad, oportunidad y a un costo razonable, con el propósito de facilitar la toma de decisiones estratégicas de sus clientes, cuenta con profesionales con la trayectoria, experiencia y competencias técnicas de primer nivel.

Actualmente GCI Consultores cuenta con aproximadamente cien clientes entre los segmentos de la micro y pequeña empresa que utilizan los servicios de información de Outsourcing de contabilidad, remuneraciones e impuesto, con una facturación anual de aproximadamente seiscientos unidades de fomento.

La industria que ofrece asesoramiento de contabilidad e impuesto, clasificada de acuerdo con el servicio de impuestos internos³ en Mediana, Pequeña y Micro, alcanzó un nivel de venta durante el año 2016 de 10,7 millones de unidades de fomento, con 5.200 empresas. Realizando un análisis más detallado (Anexo Tabla N°2) observamos que la industria de asesoramiento en contabilidad e impuesto en el tramo Micro, donde GCI Consultores se encuentra, en promedio, en los últimos diez años, ha decrecido entorno a un 0,47% en sus ventas anuales.

³ Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real. El tamaño de una empresa se clasifica en rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente. Anexo Tabla N° 1.

Una posible razón del porque es una industria que no crece, en este segmento, es debido al proceso de simplificación de los registros de contabilidad y las obligaciones tributarias de las empresas, logrado a través de la implementación de sistemas digitales y automatizados implementados por la administración tributaria.

1.3 Alcance

El alcance del presente trabajo es el interpretar el entorno de la actividad de la consultoría en gestión empresarial y evaluar los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera.

Durante la elaboración del plan se dará respuesta a un sin número de preguntas claves referente al mercado, competidores, clientes, servicios y aspectos financieros y económicos.

Se definirán las variables involucradas en un plan de negocio y se decidirá la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Por último, la información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales y económicas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para una empresa de consultoría en gestión empresarial para la pequeña y mediana empresa.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar un análisis de la estructura del entorno, la industria y el mercado de la consultoría para determinar la existencia de oportunidades de negocio en esta área.
- b) Desarrollar un análisis de mercado mediante el cual se pueda cuantificar la industria, competidores, clientes e identificar una oferta de valor.
- c) Formular una estrategia de marketing y ventas para la comercialización del servicio.
- d) Realizar una evaluación económica del plan de negocio.

1.4.3 Resultados Esperados

Los resultados esperados de la elaboración de este plan de negocio son:

- a) Obtener información de mercado, en forma objetiva, que permita observar la existencia de oportunidades reales para desarrollar e implementar este servicio de consultoría.

- b) El análisis del mercado dará una noción clara de la industria, competidores, clientes, características y especificaciones del servicio que se deba ofrecer y proporcionar la información acerca del precio apropiado para promocionar el servicio y competir en el mercado.
- c) El Plan de Marketing proporcioné una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informar con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa.

2 Marco Conceptual

2.1 Plan de negocios

2.1.1 Qué es un plan de negocios

El plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos y es utilizado como el mapa con el que se guía una empresa.

El plan de negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera.

Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales un plan de negocios no debe limitarse sólo a cálculos económicos y números.

La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Durante la elaboración del plan es necesario dar respuesta a un sin número de interrogantes acerca de la organización y el entorno, como, por ejemplo

- a) ¿Cuáles son las necesidades y oportunidades que se pretende satisfacer con el plan de negocios?

- b) ¿Cuáles son los objetivos que busca la empresa?
- c) ¿De qué manera piensa lograrlo?
- d) ¿Cuál es el mercado objetivo?
- e) ¿Hay Clientes dispuestos a utilizar los servicios?
- f) ¿Cómo es la estructura de mercado?
- g) ¿Hay muchos competidores?
- h) ¿Hay servicios sustitutos?
- i) ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- j) ¿Cuál es la política de precios de los productos?
- k) ¿Cuáles son los Ingresos esperados?
- l) ¿Cuáles son las características del (os) servicio (s)?
- m) ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?
- n) ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del plan?
- o) ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al desarrollo del plan de negocio?
- p) ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto?
- q) ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento?

2.1.2 Para qué sirve un plan de negocios

- a) Ayudan a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- b) Ayudan a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- c) Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- d) Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- e) Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- f) Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.
- g) Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- h) Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación empresarial.

El plan de negocios es la carta de presentación del empresario, dado que los inversionistas y socios se basan en él para evaluar los proyectos que reciben y decidir la factibilidad de la inversión.

3 Análisis Estratégico

3.1 Análisis externo

Las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y competitivos, para manejar ciertos datos de este, que con frecuencia son ambiguos o están incompletos y para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso de análisis del entorno externo.

Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas.

3.1.1 Industria de Asesoramiento Empresarial y Gestión

El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa. La empresa debe tener un claro interés por conocer los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de sus competidores. Más aún, una rivalidad intensa despierta una gran necesidad de comprender a los competidores. La empresa que analiza a sus competidores quiere saber:

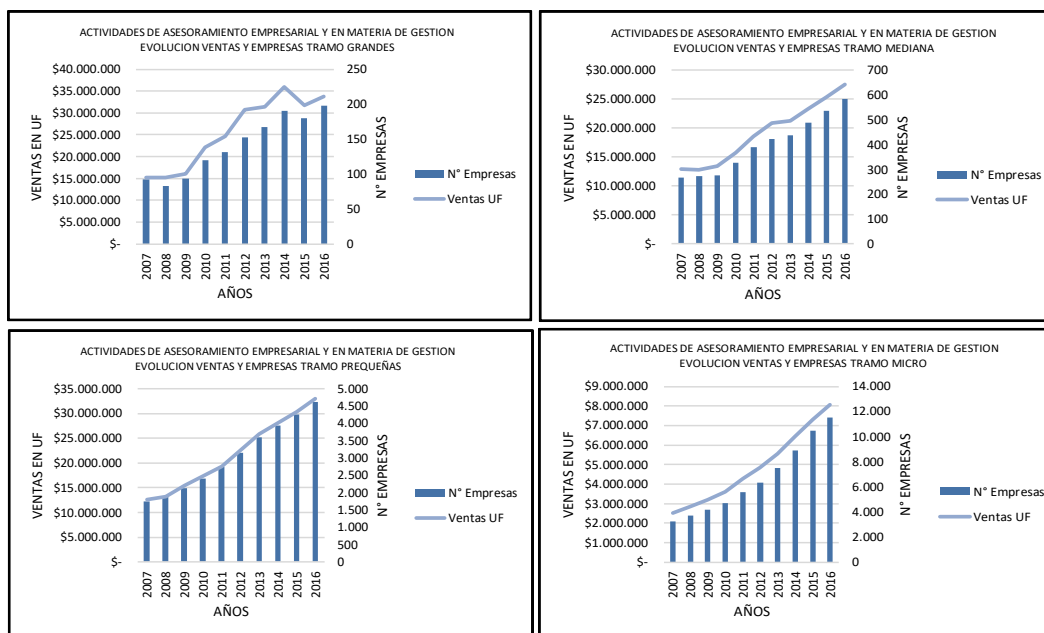
- a) Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus objetivos para el futuro.
- b) Qué está haciendo y puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su estrategia actual.
- c) Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus supuestos.
- d) Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades.

Para entender, comprender y contextualizar el tamaño, la evolución y crecimiento de la industria de Asesoramiento Empresarial y Gestión en Chile, se revisó la información estadística⁴ a nivel nacional clasificada por tamaño, como número de empresas participante en la actividad y venta anual medida en unidades de fomento. El periodo de análisis de la información estadística está centrado entre los años 2007 y 2016.

De este proceso de análisis se seleccionó las actividades económicas representativa de la actividad económica N°741400, definidas por la empresa como actividad principal en sus declaraciones de impuesto a la renta del año 2016, esto es “Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión”. Esta estadística nos muestra que esta actividad económica en todos sus tramos Grandes, Mediana, Pequeña y Micro,

⁴Sección Gestión y estadística del Servicio de impuestos Internos
http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

alcanzo un nivel de venta en el país durante el año 2016 de 715,6 millones de unidades de fomento, con 16.900 empresas.



Cuadro N° 1 Evolución de Ventas y Empresas Asesoramiento empresarial y gestión Años 2007-2016

Podemos observar en el Cuadro N°1 correspondiente a la industria de Asesoramiento Empresarial y Gestión en Chile, separados por tramos, (Grandes, Mediana, Pequeña y Micro) todos ellos muestran un crecimiento sostenido en los últimos diez años en venta y el número de empresas que entran a la industria

| CRECIMIENTO HISTORICO | | |
|---|----------|--------|
| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN PAIS | | |
| | Empresas | Ventas |
| GRANDES | 11,52% | 12,15% |
| MEDIANAS | 8,79% | 8,62% |
| PEQUEÑAS | 17,41% | 16,71% |
| MICRO | 25,23% | 21,83% |

Cuadro N° 2 Crecimiento Promedio en Ventas (UF) y Empresas Años 2007-2016

Como se observa en el cuadro N°2 el crecimiento promedio entre los años 2007_2016 en los tramos de Pequeña y Micro muestra los mayores crecimientos promedios en los últimos diez años, con un 17,42% y 25,23% de crecimiento promedio en números de empresas, respectivamente y un 16,71% y 21,83% de crecimiento promedio en ventas (medidas en uf), respectivamente.

En la industria de asesoramiento empresarial en los tramos Pequeñas y Micro en la Región metropolitana es donde la empresa desarrollara su propuesta de valor y como se

mostró un rápido crecimiento en el número de empresas en estos tramos se puede confirmar que es un mercado altamente competitivo.

3.1.2 Oportunidades de la industria

Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, nos ayudará a lograr una competitividad estratégica.

Para entender, comprender y contextualizar las oportunidades que ofrece el mercado de la consultoría en Asesoramiento Empresarial y Gestión es importante entender como es la estructura de las empresas en Chile, para ello utilizaremos un informe Estadísticas de “Empresas según Vigencia” que elabora el servicio de impuestos internos,

| AÑO COMERCIAL | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Part |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| N° de Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes | 895.095 | 907.237 | 920.383 | 938.113 | 965.525 | 997.256 | 1.023.943 | 1.055.726 | 1.079.735 | 1.094.673 | 100% |
| Sin Ventas / Sin Info. | 123.164 | 123.549 | 135.968 | 136.154 | 138.465 | 145.032 | 150.114 | 152.828 | 159.048 | 159.956 | 15% |
| Micro | 610.229 | 615.361 | 615.818 | 618.975 | 629.232 | 640.971 | 651.864 | 673.985 | 685.525 | 695.465 | 64% |
| Pequeña | 131.912 | 137.147 | 138.063 | 149.541 | 161.630 | 172.468 | 181.356 | 186.581 | 192.297 | 195.028 | 18% |
| Mediana | 19.582 | 20.675 | 20.279 | 22.223 | 24.037 | 25.957 | 27.171 | 28.134 | 28.629 | 29.660 | 3% |
| Grande | 10.208 | 10.505 | 10.255 | 11.220 | 12.161 | 12.828 | 13.438 | 14.198 | 14.236 | 14.564 | 1% |
| N° de Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes que realizan su primer inicio de actividades durante el mismo año | 66.406 | 62.947 | 63.262 | 62.771 | 68.898 | 71.605 | 77.106 | 82.978 | 83.352 | 84.957 | 100% |
| Sin Ventas / Sin Info. | 10.373 | 10.402 | 11.300 | 11.661 | 13.448 | 15.073 | 16.460 | 16.601 | 15.325 | 15.013 | 18% |
| Micro | 51.314 | 48.299 | 48.146 | 46.679 | 50.288 | 50.973 | 55.097 | 60.538 | 62.263 | 64.232 | 76% |
| Pequeña | 4.262 | 3.767 | 3.458 | 4.012 | 4.676 | 5.057 | 5.040 | 5.275 | 5.246 | 5.262 | 6% |
| Mediana | 338 | 334 | 257 | 300 | 346 | 362 | 352 | 402 | 394 | 366 | 0% |
| Grande | 119 | 145 | 101 | 119 | 140 | 140 | 157 | 162 | 124 | 84 | 0% |

Cuadro N° 3 Evolución de Empresas según Vigencia Años 2007-2016

Como se observa en el Cuadro N°3 las empresas clasificadas como empresas vigentes en los tramos Micro y Pequeñas concentran un 82% de las empresas vigentes.

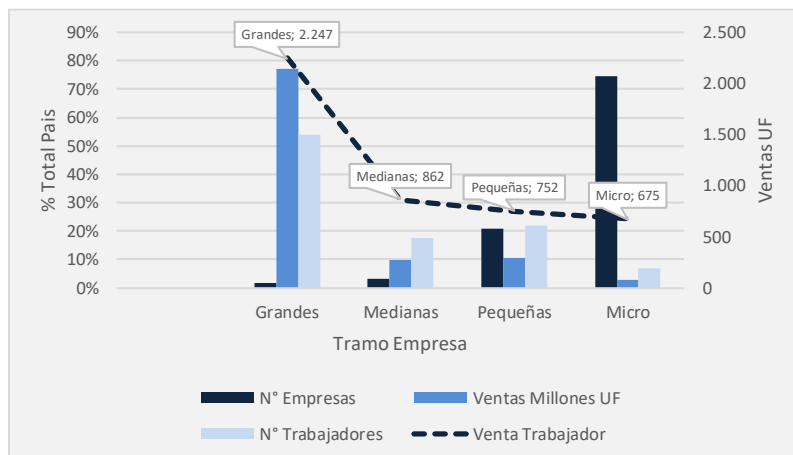
La pequeña y mediana empresa representa, sin lugar a duda, una realidad económica y socialmente relevante. Su aporte se centra en la generación de empleos, motor de emprendimiento y son catalizadores de productividad y competitividad.

Una preocupación frecuente es que las pymes serían menos eficientes y productivas de lo que deberían y, ciertamente, menos que las empresas de tamaños grandes. Esto se debería a su incapacidad de aprovechar economías de escala, a los problemas que enfrentan para acceder al crédito para invertir y a la falta de recursos para contratar capital humano calificado. De ahí que se necesitarían programas de apoyo a las pymes para que mejoren su productividad.

La definición más simple de productividad indica cuánto efectivamente se produce por cada unidad de factor, desde el punto de vista del factor trabajo surge la productividad laboral, que indica la cantidad de producción que es generada por cada trabajador. A través de este concepto surgen dos importantes variables: el nivel de producción y la medida del factor trabajo utilizado por cada empresa. Particularmente, el nivel de producción es asimilado como el ingreso por ventas anuales, el cual funciona como un proxy para el cálculo del valor agregado, es decir, el valor de lo generado por cada empresa descontados los insumos utilizados para su producción. En tanto, el trabajo

utilizado por la empresa fue definido como el número de trabajadores dependientes que tiene la empresa.

A partir de la definición de productividad y la información proporcionada por el Sección Gestión y estadística del Servicio de impuestos Internos, resumida en el siguiente grafico



Gráfica N° 1 Participación País por Tramo Empresa y Venta UF por Trabajador

| Tramo Empresa | Número de Empresas | Ventas Millones UF | Número de Trabajadores | Venta Trabajador | N° Empresas | Ventas Millones UF | N° Trabajadores |
|---------------|--------------------|--------------------|------------------------|------------------|-------------|--------------------|-----------------|
| Grandes | 14.564 | 10.147 | 4.516.347 | 2.247 | 2% | 77% | 54% |
| Medianas | 29.660 | 1.271 | 1.474.656 | 862 | 3% | 10% | 18% |
| Pequeñas | 195.028 | 1.376 | 1.828.392 | 752 | 21% | 10% | 22% |
| Micro | 695.465 | 390 | 577.698 | 675 | 74% | 3% | 7% |

Gráfico N°1 Participación País por Tramo Empresa y Venta UF por Trabajador (Complemento)

Se observa que en el número de empresas del tramo Grande sólo representa aproximadamente un 2% de las empresas del país, un 77% de las ventas del país y concentra el 54% de los trabajadores del país. Se observa que en el número de empresas del tramo Micro representa aproximadamente un 74% de las empresas del país, un 5% de las ventas del país y concentra el 7% de los trabajadores del país.

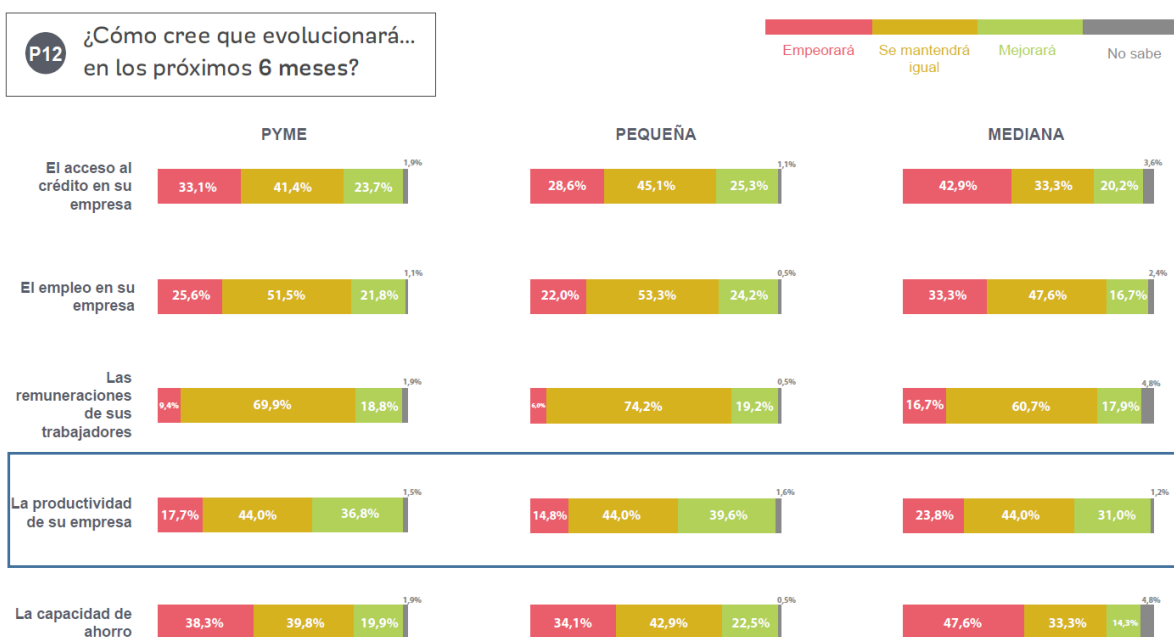
En términos de la productividad laboral promedio por empresa, un trabajador dependiente genera anualmente en Chile alrededor de 41,4 millones de pesos. En tramo Grande un trabajador dependiente genera anualmente alrededor de 59,2 millones de pesos, en el otro extremo, un trabajador del tramo Micro no supera los 17,8 millones de pesos al año.

Esta brecha observada, en la productividad laboral promedio por empresa entre las Grandes empresas y las Micro, de aproximadamente 3,33 veces se explica por la baja productividad de las empresas pequeñas y medianas.

Según la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas, las empresas grandes de la OCDE⁵ son 1,4 veces más productivas que las empresas grandes en Chile, esta brecha se acorta con las microempresas (1 vez), pero crece a medida que incrementan su tamaño, diferenciándose 1,4 y 1,5 veces con las empresas pequeñas y medianas, respectivamente.

Para ir contextualizando las oportunidades en esta industria presenta, se utilizará un estudio de percepciones y expectativas económicas de las PYMES “Barómetro de las Pymes” que fue realizado por la empresa AVLA junto a CADEM en mayo del año 2017. El objetivo del estudio era Identificar y conocer los niveles de confianza y expectativas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) sobre la economía del país y su situación propia en este contexto.

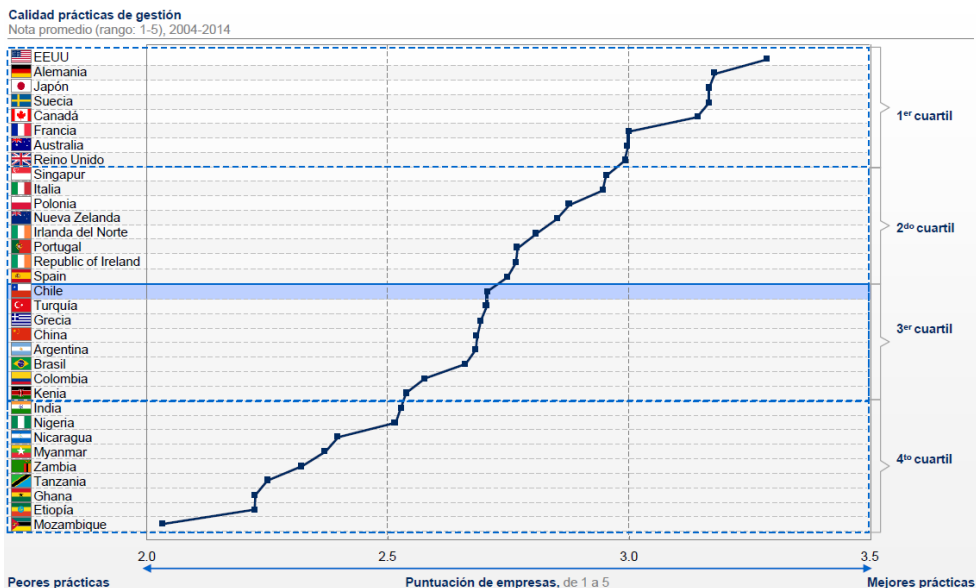
Del estudio realizado se seleccionó para su análisis la pregunta número 12 ¿Como cree que evaluará en los próximos seis meses? y nos centraremos en el siguiente evento “La productividad de su empresa” al respecto como lo muestra el cuadro N°4 tanto la PYME (Micro), Pequeña y Mediana el 17, %, 14,8% y el 23,8% respectivamente contesta que su productividad empeorar en el futuro.



Percepciones y expectativas económicas de las PYMES.
 Técnica: Estudio cuantitativo realizado mediante cuestionarios auto administrados a través de la plataforma Cadem Online (WEB).
 Grupo objetivo: PYMES de todo Chile; Gerentes, directores, Subgerentes, Profesionales y Administrativos.
 Muestra y Frecuencia: Apuntar a 380 encuestas mensuales

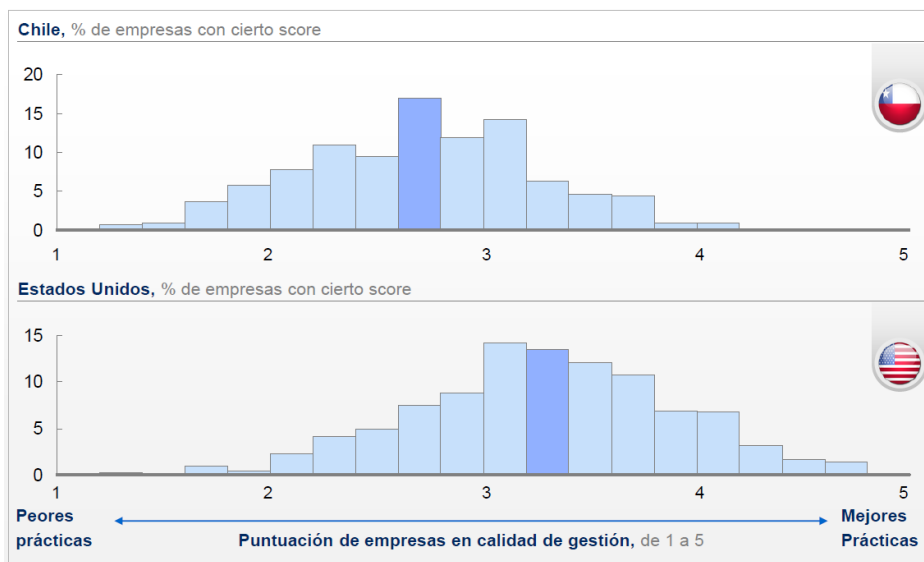
Cuadro N° 4 Pregunta N°12 Estudio Percepción y Expectativas Económicas de las PYMES

⁵ Productividad laboral sectorial y por tamaño de empresa a partir de micro datos Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas Unidad de Estudios agosto 2017



Cuadro N° 5 Chile se encuentra en el tercer cuartil en calidad de prácticas de gestión

Estas percepciones son coherentes con el Cuadro N°5⁶ donde Chile aparece en el tercer cuartil en calidad de las prácticas de gestión. En relación con la calidad de gestión en Chile el número de empresas con menor calidad es mayor que en países del primer cuartil, como lo muestra el Cuadro N°6³.



Cuadro N° 6 En Chile el número de empresas con menor calidad de gestión es mayor que en países del primer cuartil como Estados Unidos

⁶ Elaborado por McKinsey para la Comisión de productividad de la Confederación de la producción y del Comercio (CPC)

En el análisis estamos en condiciones de concluir que la oportunidad está dada por impulsar el uso de las mejores prácticas de gestión que definitivamente es una de las formas más efectivas que tienen las pequeñas y medias empresas para destacarse en un entorno competitivo.

3.1.3 Amenazas de la industria

Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica. En este sentido unas de las mayores amenazas que enfrenta GCI CONSULTORES viene dado por sus ingresos que provienen fundamentalmente de la participación en la industria del outsourcing de contabilidad, industria como lo muestra el cuadro N°7 es una industria estancada, en los últimos 10 años ha crecido solo un 0,87% en números de empresas y solo ha crecido un 2,35% en ventas (UF) en promedio anual.

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO CONTABILIDAD E IMPUESTO (TRAMO GRANDES) | | | | | | |
|--|-------------|---------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | Renta Neta (UF) | Venta /Trabajador | Renta Promedio / Trabajador |
| 2007 | 4.844 | \$ 8.865.381 | 28364 | \$ 1.851.311 | \$ 312,6 | \$ 65,3 |
| 2008 | 4.768 | \$ 8.390.809 | 27871 | \$ 1.753.393 | \$ 301,1 | \$ 62,9 |
| 2009 | 4.738 | \$ 8.784.899 | 27782 | \$ 1.877.644 | \$ 316,2 | \$ 67,6 |
| 2010 | 4.814 | \$ 9.169.829 | 26160 | \$ 2.009.934 | \$ 350,5 | \$ 76,8 |
| 2011 | 4.832 | \$ 9.488.450 | 29845 | \$ 1.979.505 | \$ 317,9 | \$ 66,3 |
| 2012 | 4.872 | \$ 9.610.832 | 29612 | \$ 2.064.927 | \$ 324,6 | \$ 69,7 |
| 2013 | 4.819 | \$ 10.106.380 | 30524 | \$ 2.317.612 | \$ 331,1 | \$ 75,9 |
| 2014 | 4.898 | \$ 10.363.813 | 34088 | \$ 2.451.694 | \$ 304,0 | \$ 71,9 |
| 2015 | 5.030 | \$ 11.817.761 | 29952 | \$ 2.913.722 | \$ 394,6 | \$ 97,3 |
| 2016 | 5.224 | \$ 10.741.974 | 29314 | \$ 2.604.499 | \$ 366,4 | \$ 88,8 |
| ▲ % 2005-2016 | | 0,87% | 2,35% | | | |

Cuadro N° 7 Evolución de empresa asesoramiento contabilidad e impuesto

La Transformación Digital en cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias, liderada por la autoridad ha permitido la autoatención de los contribuyentes, sumado a la facilitación de los regímenes tributarios vigentes (Tributación Simplificada del artículo 14 ter de la Ley sobre Impuesto a la Renta podrán llevar su contabilidad en formato electrónico de una manera simple y eficiente.)

Otra amenaza que está presente es la irrupción de una gran cantidad de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, enterprise resource planning), con servicios en la nube y a bajo costo ha permitido que muchas empresas dejen el outsourcing contable y internalicen el sistema de gestión y contabilidad.

Una amenaza importante es la baja barrera de entradas a la industria de la consultoría en materia de gestión, como observamos en el análisis del cuadro N°1 la industria el mayor crecimiento está precisamente en el tramo Microempresas dado que requiere pocos recursos físicos en su proceso de formación, instalación y puesta en marcha.

3.2 Análisis interno

El análisis interno, referido a la identificación de las fortalezas y debilidades de GCI Consultores.

El análisis interno proporciona la información que se necesita para elegir las estrategias que permitirán lograr una ventaja competitiva sostenida.

El proceso mediante el cual GCI Consultores crea valor a sus clientes y ganancias para ellas, son:

- a) La experiencia y el saber cómo de sus ejecutivos. Esa experiencia y ese saber cómo, lo entendemos como un proceso constructivo entre lo adquirido laboralmente en importantes organizaciones y una constante capacitación académica en distintas áreas de la administración.
- b) Participar en las distintas instancias de la gestión de los negocios de los clientes en las diferentes industrias (productivas, comerciales, inversiones etc.) en la que ellos participan, proporciona la posibilidad de mantener un constante proceso de transferencia de experiencias e instancias colaborativas. Este proceso entrega valor a los actuales y potenciales clientes.
- c) Han construido una infraestructura física de bajo costo lo que ha permitido entregar los servicios a un costo razonable. Lo que distingue es la capacidad única de manejar los recursos de una manera muy productiva, estructura, sistemas de control y cultura que fomentan la eficiencia en todos los niveles de la empresa.

3.2.1 Recursos

En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a la empresa crear una demanda intensa de sus servicios, reducir sus costos o ambas cosas. Es más probable que los recursos valiosos permitan obtener una ventaja competitiva sustentable si son raros, en el sentido de que los competidores no los posean, y difíciles de imitar; es decir, si existen barreras que impidan la imitación.

Los recursos de GCI Consultores los podemos dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son físicos Oficinas, instalaciones, software, infraestructura tecnológica, y capital.

Los recursos intangibles son los bienes no físicos que han creado los administradores y empleados, como la marcas, la reputación de la empresa, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa.

Los recursos tangibles e intangibles que serán imprescindible que sean incorporados o desarrollados por GCI Consultores, para entregar la propuesta de valor son los siguientes:

- a) Recurso Financieros: La capacidad de GCI Consultores para generar los fondos necesarios para sostener las operaciones internas dada el modelo de precios.

- b) Recursos Tecnológicos: La disponibilidad de recursos relacionados con la tecnología que permitan procesar datos y generen en tiempo real información con valor para el cliente.
- c) Recursos Humanos: La capacidad de GCI Consultores para contar con personas con conocimientos, habilidades para entregar la propuesta de valor
- d) Recursos de Innovación: La capacidad de generar una cultura organizacional que propicie las ideas, las innovaciones tecnológicas, procesos y nuevas formas de entregar le servicio.

3.2.2 Capacidades

GCI Consultores cuenta con las habilidades para coordinar sus recursos y aplicarlos en el uso adecuado y productivo en beneficio de los clientes.

Estas habilidades se materializan con el establecimiento de reglas, rutinas, procedimientos y en la forma en que se toman las decisiones y se manejan los procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las capacidades son el producto de los valores culturales, la estructura organizacional, los procesos, los sistemas de control y los sistemas de contratación.

La combinación de los recursos tangibles e intangibles de GCI Consultores, son los que les permitirá generar las capacidades necesarias para desempeñar las tareas organizacionales necesarias para producir, distribuir y brindar los servicios a los clientes, con el propósito para crear valor, y las podemos detallar en función de las siguientes áreas funcionales:

- e) Recurso Humanos: Innovación en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, sistemas de incentivos y permanencia, que permitan incorporar recurso humano, que es el recurso más valioso para entregar la propuesta de valor a los clientes.
- f) Sistemas de Información: Innovación en soluciones tecnológicas para el levantamiento, diagnóstico y entrega de información a los clientes que les permita visualizar rápidamente las oportunidades que les proporcionara la incorporación de las herramientas de gestión empresarial.
- g) Marketing: Innovación en la promoción y comercialización de la propuesta de valor y la captura del valor creado.

3.2.3 Competencias Centrales

Las competencias centrales de la empresa definen como cualidades intrínsecas de la empresa que la impulsan al éxito económico, estas cualidades se pueden expresar a través del proceso de aprendizaje colectivo en la organización, o a través de adquirir una identidad que contribuya significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del servicio proporcionado por GCI Consultores, estas competencias centrales que debemos defender y proteger son:

- h) Están, hacen y acompañan porque les gusta, los mueve y creen en el valor de su trabajo y el impacto que genera en la pequeña y mediana empresa.
- i) Están convencido que un profundo, riguroso y superior conocimiento de los clientes permite desarrollar soluciones alternativas que satisfagan las principales necesidades.
- j) Entregan lo mejor de ello, están comprometidos con el desarrollo sustentable de las pequeñas y medianas empresas.

Las competencias centrales que GCI consultores debe desarrollar, que permitan mantener una diferencia en términos competitivo y reflejen la personalidad de la compañía, y finalmente permitan alcanzar los objetivos estratégicos son:

- k) Desarrollar competencias centrales singulares, es decir mantener la capacidad de desarrollar, adaptar, promocionar y entregar los servicios al cliente objetivo.
- l) Construir competencias centrales basadas en el desarrollo de alianzas estratégica con organizaciones privadas y públicas que permitan promocionar la propuesta de valor.
- m) Cultivar una cultura alrededor de las competencias centrales, identificando proyectos y personas claves para construir competencias centrales.

3.3 Análisis del Mercado

3.3.1 Obtener información del tamaño del mercado

Para entender, comprender y contextualizar el tamaño del mercado, de las potenciales empresas a las que se les ofrecerá el servicio de asesoramiento empresarial y de gestión, se revisó la información estadística⁷ a nivel nacional de las empresas vigentes que informaron ventas entre los años 2007_2016.

⁷Sección Gestión y estadística del Servicio de impuestos Internos
http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Como se observa en el Cuadro N°8 las empresas al año 2016 vigentes son 1.1 millones e informaron venta por 17,8 mil millones de unidades de fomentos, lo que representa un crecimiento promedio entre los años 2007-2016 de aproximadamente 5,4% anual.

| EMPRESAS VIGENTE PAIS | | | | EMPRESAS VIGENTE REGION METROPOLITANA | | | | RM / PAIS | |
|-----------------------|-----------|----------------|-----------|---------------------------------------|---------|----------------|-----------|-----------|-------|
| años | N° E | Ventas UF | N° T | Años | N° E | Ventas UF | N° T | E | VTAS |
| 2007 | 895.095 | 11.547.185.971 | 7.059.328 | 2007 | 373.386 | 9.012.797.284 | 4.239.994 | 41,7% | 78,1% |
| 2008 | 907.237 | 12.168.628.791 | 7.391.213 | 2008 | 379.526 | 9.329.570.361 | 4.460.247 | 41,8% | 76,7% |
| 2009 | 920.383 | 11.219.673.879 | 7.092.857 | 2009 | 386.075 | 8.632.260.776 | 4.268.905 | 41,9% | 76,9% |
| 2010 | 938.113 | 12.833.730.911 | 7.573.370 | 2010 | 395.294 | 9.987.626.789 | 4.645.637 | 42,1% | 77,8% |
| 2011 | 965.525 | 16.431.114.970 | 8.239.347 | 2011 | 408.586 | 12.892.519.166 | 5.092.908 | 42,3% | 78,5% |
| 2012 | 997.256 | 16.509.828.974 | 8.669.870 | 2012 | 425.460 | 13.024.825.724 | 5.425.228 | 42,7% | 78,9% |
| 2013 | 1.023.943 | 16.234.930.213 | 8.819.411 | 2013 | 438.072 | 12.586.962.057 | 5.577.132 | 42,8% | 77,5% |
| 2014 | 1.055.726 | 19.141.112.440 | 8.924.672 | 2014 | 453.805 | 14.967.025.254 | 5.622.223 | 43,0% | 78,2% |
| 2015 | 1.079.735 | 19.358.477.691 | 8.939.704 | 2015 | 465.566 | 15.510.737.560 | 5.580.907 | 43,1% | 80,1% |
| 2016 | 1.094.673 | 17.798.302.596 | 9.037.787 | 2016 | 469.704 | 13.979.272.620 | 5.613.906 | 42,9% | 78,5% |

Cuadro N° 8 Número de Empresas y Venta (UF) Años 2007-20016

De las empresas y ventas país, la Región Metropolitana representa el 42,9% en el número de empresas y un 78,5% de las ventas (UF), con respecto al total país.

En la Región Metropolitana el mercado en los tramos Pequeñas_3, Mediana_2 y Mediana_1 en las industrias que considere en sus procesos la producción, elaboración y fabricación, que en términos numéricos corresponde a 1.578 empresa con ventas de aproximadamente 60 millones de UF, como se observa en el cuadro N°9.

| SEGMENTO | Venta (UF) | N° Empresas | Venta (UF) prom |
|----------------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| PEQUEÑA 3 | 30.229.297 | 2.218 | 13.629 |
| MEDIANA 2 | 21.489.147 | 572 | 37.568 |
| MEDIANA 1 | 25.107.617 | 936 | 26.824 |
| TOTAL VENTA UF PAIS | 76.826.061 | 3.726 | |
| TOTAL VENTA UF RM | 60.183.812 | 1.578 | |

Cuadro N° 9 Tamaño Mercado de Empresas Potenciales para Servicio Consultoría

3.3.2 Clientes y sus Necesidades

Desde hace varios años se discute acaloradamente sobre la situación y destino de las pequeñas y medianas empresas. Se sostiene que las pymes están en crisis, que la crisis es dañina para el desarrollo del país y que, por lo tanto, el Estado debiera apoyarlas con créditos y programas de fomento. Si bien es un hecho que en Chile las micro, pequeñas y medianas empresas fracasan a tasas elevadas y más que las empresas grandes, este patrón coincide con la dinámica del nacimiento, evolución y salida de empresas.

La primera dificultad cuando se discute sobre pyme consiste en determinar de qué tipo de empresa estamos hablando. Existen varias definiciones de la categoría “pequeña y mediana empresa” que dependen de la variable usada para medir su tamaño (por ventas, empleo o capital invertido), pero con todas se concluye que existen alrededor de 15.000

grandes empresas, 195.000 pequeñas empresas, 30.000 medianas y más de 695.000 microempresas que existen en Chile (véase Tabla N.º 2).

Clasificar a las empresas por tamaño es útil para formarse una idea de su magnitud, pero a poco andar se concluye que la categoría “pyme” es demasiado amplia y analíticamente engañosa porque esconde la heterogeneidad que caracteriza a este grupo de empresas. Más importante aún, los errores de juicio son casi inevitables si se ignora la heterogeneidad.

Por lo anterior, el análisis se sustenta en tres características fundamentales que permiten entender la heterogeneidad que se observa entre las pymes.

- A. **Escala eficiente de operación.** La primera característica es bien conocida: las pymes se observan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, vale decir, donde las economías de escala no son importantes. Esto ocurre en actividades que no requieren incurrir en costos fijos o hundidos considerables y tampoco con productos que precisen marcas sostenidas por publicidad masiva. Por el contrario, cuando la escala eficiente de operación es considerable o los productos requieren de publicidad masiva, no puede tratarse de pyme.
- B. **Nichos y diferenciación de productos.** La segunda razón detrás de la heterogeneidad es que las pymes pueden coexistir con empresas grandes creando productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos.
- C. **La dinámica industrial: entrada, desarrollo y salida de empresas.** La tercera característica económica fundamental, sin la cual es imposible dar cuenta de la gran heterogeneidad entre las pymes, es la dinámica de las industrias, en particular el ciclo de entrada, evolución y salida de empresas. En los últimos 15 años se ha estudiado sistemáticamente en distintos países (incluyendo a Chile) el ciclo de vida de un gran número de empresas individuales por períodos de varios años y es extremadamente útil comparar lo que ocurre en Chile con lo que se observa en el resto del mundo.

Los estudios han permitido establecer que, en prácticamente todas las industrias, en todos los países y todo el tiempo, muchas empresas se crean, unas pocas son exitosas y el resto fracasa y sale. Para formarse una idea de cuán grandes son las tasas de salida es conveniente partir notando que normalmente, en casi todos los países que se han estudiado, entre el 5 y 10% del total de firmas muere cada año por razones que tienen poco que ver con el ciclo económico⁸. La tasa de salida es más alta para firmas más jóvenes y para las firmas más pequeñas. Por ejemplo, alrededor del 10% de las firmas muere antes de cumplir un año, la tasa de fracaso cae lentamente en los años siguientes y al cabo de diez años las tasas de mortalidad superiores al 60% no son infrecuentes. Por otro lado, la tasa de salida es mayor cuanto más pequeñas sean las firmas, en parte porque entran nuevas firmas de escala muy pequeña, y por tanto alejadas del tamaño eficiente de operación, y porque las empresas que declinan tienden a perder ventas (y por ende tamaño) por varios años. Sin embargo, las firmas que sobreviven tienden a

⁸ LAS PYME: QUIÉNES SON, CÓMO SON Y QUÉ HACER CON ELLAS Estudios Públicos, 116 (primavera 2009)

crecer más rápido mientras más pequeñas son. Vale decir, el fracaso y salida de empresas y su reemplazo por firmas nuevas es parte sustantiva de la dinámica de las industrias.

La baja productividad en las pymes y su gestión deficiente no son consecuencia de fallas de mercado. El análisis también permite poner en contexto el diagnóstico ampliamente difundido de que la productividad de las pymes es baja porque, entre otras cosas, son mal gestionadas, tecnológicamente atrasadas, incapaces de aprovechar economías de escala, no acceden a recursos para invertir y carecen de capital humano competente.

Recordemos que las pymes están en sectores en los cuales los tamaños eficientes de operación no son muy grandes y, en muchos casos, en los que existe la posibilidad de desarrollar negocios de nicho.

La característica fundamental de la gestión en estos casos es el conocimiento del negocio, e implica que el empresario debe conocer y entender perfectamente los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras en los productos y en los procesos o evaluar la calidad de las materias primas que utiliza. Así, los aspectos técnicos de la gestión del negocio son especialmente importantes en el caso de las pymes y gestionar bien va mucho más allá de ser eficiente en los aspectos administrativos, organizacionales y contables de la empresa.

Es por eso una de las bases del éxito de las empresas pequeñas suele ser el capital humano que forma parte de la persona del empresario. Una muestra de ello es que muchas pymes fracasan cuando el empresario fundador muere o se aleja del negocio.

De esta forma la escasez de capacidad de gestión entre las pymes se explica en parte porque el empresario que no puede dedicar mucho de su tiempo a las labores administrativas, ya que su conocimiento y experiencia es insustituible en la operación de la empresa.

A esto se suma que su escala de producción no justifica económicamente contratar un gerente. Pero aun si pudiera pagar un gerente, eso puede no ser suficiente para mejorar la gestión.

Lo que eventualmente podría comprar un empresario pequeño en el mercado es capacidad de gestión administrativa, es decir aquella capacidad de gestión de carácter general que permite mejorar los procesos administrativos, organizacionales y contables de la empresa. Pero es mucho más difícil contratar capacidad de gestión del negocio, porque es un conocimiento de carácter mucho más específico a la empresa y se adquiere fundamentalmente por medio de la experiencia.

3.3.3 Análisis de la Competencia

Para entender Los competidores de la industria de asesoramiento empresarial y gestión se cuantifico la cantidad de empresa que están participando en el mercado, para ello se

ha utilizado la información que proporciona la Sección Gestión y estadística del Servicio de impuestos Internos.

| ID_Rubro | A | | | |
|---|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| ID_Subrubro | C | | | |
| ID_Actividad | B | | | |
| ID_Tramo | (Todas) | | | |
| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN PAIS | | | | |
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | Renta Neta (UF) |
| 2007 | 5.369 | \$ 43.446.332 | 75.210 | 9.230.508 |
| 2008 | 5.951 | \$ 44.143.723 | 106.676 | 10.037.623 |
| 2009 | 6.674 | \$ 48.162.038 | 81.109 | 10.305.690 |
| 2010 | 7.544 | \$ 58.856.818 | 101.065 | 12.051.533 |
| 2011 | 8.829 | \$ 66.823.844 | 125.662 | 15.066.700 |
| 2012 | 10.078 | \$ 79.085.547 | 158.843 | 18.839.145 |
| 2013 | 11.716 | \$ 84.078.642 | 165.716 | 20.521.894 |
| 2014 | 13.533 | \$ 93.850.519 | 159.620 | 22.813.259 |
| 2015 | 15.475 | \$ 94.790.647 | 172.314 | 24.315.074 |
| 2016 | 16.929 | \$ 102.367.708 | 178.582 | 25.997.906 |
| Crecimiento | Empresas | Ventas | | |
| % 2007-2016 | 21,53% | 13,56% | | |

Cuadro N° 10 Número de Empresas y Venta (UF) Años 2007-2016

Como se observa en el cuadro N°9 el número de empresas que participa en este mercado hasta el año 2016 eran 16.929 con 178.582 trabajadores involucrados en la prestación de estos servicios. Además, se observa que esta industria para el periodo 2007-2016 medida en número de empresa ha crecido un 215,3% con un crecimiento promedio anual entorno al 21,53%, lo que significa que es una industria con los mayores crecimientos en la última década.

Una revisión más detalla como muestra el cuadro N°10 las empresas que prestan el servicio de asesoramiento empresarial y gestión abierta por tamaño, las MICRO son 8.909 empresas a nivel país con un crecimiento promedio anual entorno al 12,5% y de estas 3.773 empresas corresponden a la Región Metropolitana, que es precisamente con este tamaño de empresas GCI CONSULTORES ha definido que son sus competidores. Esta es una industria, en el tamaño MICRO en la Región Metropolitana, altamente competitivo.

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN PAIS | | | | |
|---|---------|----------|----------|--------|
| Año | Grandes | Medianas | Pequeñas | Micro |
| 2007 | 92 | 204 | 1.418 | 2.747 |
| 2008 | 83 | 222 | 1.521 | 2.943 |
| 2009 | 93 | 266 | 1.742 | 3.269 |
| 2010 | 120 | 273 | 1.875 | 3.720 |
| 2011 | 131 | 276 | 2.135 | 4.170 |
| 2012 | 152 | 326 | 2.405 | 4.693 |
| 2013 | 167 | 389 | 2.749 | 5.560 |
| 2014 | 190 | 422 | 3.154 | 6.350 |
| 2015 | 180 | 438 | 3.603 | 7.508 |
| 2016 | 198 | 489 | 3.945 | 8.909 |
| Crecimiento 2007-2016 | 115% | 140% | 178% | 224% |
| Crecimiento Promedio 2007-2016 | 7,97% | 9,14% | 10,77% | 12,49% |
| Región Metropolitana Año 2016 | 84 | 207 | 1.671 | 3.773 |

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN PAIS M (UF) | | | | |
|--|---------|----------|----------|--------|
| Año | Grandes | Medianas | Pequeñas | Micro |
| 2007 | 15,28 | 9,70 | 10,38 | 2,09 |
| 2008 | 15,28 | 10,34 | 11,17 | 2,22 |
| 2009 | 16,06 | 12,98 | 12,65 | 2,53 |
| 2010 | 22,17 | 12,83 | 13,17 | 2,86 |
| 2011 | 24,67 | 13,45 | 15,46 | 3,19 |
| 2012 | 30,75 | 15,71 | 17,39 | 3,59 |
| 2013 | 31,39 | 18,55 | 19,31 | 4,29 |
| 2014 | 35,91 | 20,91 | 22,57 | 4,86 |
| 2015 | 31,77 | 21,26 | 25,88 | 5,55 |
| 2016 | 33,84 | 23,39 | 28,09 | 6,46 |
| Crecimiento 2007-2016 | 121% | 141% | 171% | 208% |
| Crecimiento Promedio 2007-2016 | 8,28% | 9,20% | 10,47% | 11,92% |
| Región Metropolitana Año 2016 | 26,5 | 18,3 | 22,0 | 5,1 |

Cuadro N° 11 Número de Empresas y Venta (UF) Años 2007-2016

Para conocer aún más a los competidores a los que se debe enfrentar se realizó una búsqueda por servicios asociados a herramientas de gestión empresarial y se muestran las direcciones web de ellas para entender la industria, los servicios y los segmentos objetivos que buscan.

- A. <http://cm3capital.cl/>
- B. <http://www.gestionach.cl/>
- C. <http://www.bbsc.cl/>
- D. <http://negociosygestion.cl/>
- E. <http://bcmc.cl>
- F. <http://www.pricing.cl>
- G. <http://www.gfconsultores.com/>
- H. <http://www.pensum.cl>
- I. <http://www.ceconsulting.cl>
- J. <https://www.businessconsulting.cl/>
- K. <http://www.compite.cl/>
- L. <http://www.surir.cl>
- M. <http://www.casgroup.cl>
- N. <http://www.integralchile.cl>
- O. <http://www.easytrust.cl>
- P. <https://asesoriafinancieraempresarial.cl/>
- Q. <http://chile.vistage.com/>

R. <http://consultoramk2.cl/>

La revisión de estos competidores y de su oferta de servicios publicada se agrupa y/o clasificar en cuatro grandes áreas de servicios empresariales.

1. Fusiones, Venta y Adquisición de Empresas
2. Arquitectura y Reestructuraciones Financieras
3. Servicios de Tutoría Empresarial
4. Servicios de Gestión Empresarial

| MATRIZ EMPRESAS Y SERVICIO PROPORCIONADO | | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Empresas | Fusiones, Venta y Adquisición de Empresas | Arquitectura y Reestructuraciones Financieras | Servicios de Tutoría Empresarial | Servicios de Gestión Empresarial | Total Servicios Prestados |
| http://cm3capital.cl/ | * | | | * | 2 |
| http://www.gestionach.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.bbsc.cl/ | | | | * | 1 |
| http://negociosygestion.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.pricing.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.gfconsultores.com/ | | | | * | 1 |
| http://www.pensum.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.ceconsulting.cl/ | | | | * | 1 |
| https://www.businessconsulting.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.compite.cl/ | | | * | | 1 |
| http://www.surir.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.casgroup.cl/ | | | | * | 1 |
| http://www.integralchile.cl/ | * | * | | * | 3 |
| http://www.easytrust.cl/ | * | * | | * | 3 |
| https://asesoriafinancieraempresarial.cl/ | | * | | | 1 |
| http://chile.vistage.com/ | | | * | | 1 |
| http://consultoramk2.cl/ | * | | | | 1 |
| Totales | 4 | 3 | 2 | 13 | 22 |
| Totales % | 18,2% | 13,6% | 9,1% | 59,1% | 100,0% |

El mayor número de empresas está en la prestación de los servicios de Servicios de Gestión Empresarial que representa un 60%, Fusiones, Venta y Adquisición de Empresas con un 19%, Arquitectura y Reestructuraciones Financieras con 14% y Servicios de Tutoría Empresarial con un 9%, este último servicio es el más disruptivo en cuanto a la forma de entregar las herramientas de gestión, que se basa fundamentalmente en jornadas empresariales donde se comparte experiencia y a partir de ellas se implementan las mejoras.

Como se observa en la matriz la mayor concentración de la oferta de servicios es precisamente en Gestión Empresarial, se concluye que se entrará a un mercado altamente competitivo.

3.3.4 Servicios que ofrece el mercado

Para comprender y entender los servicios que ofrece las empresas asesoramiento empresarial y gestión, de la agrupación obtenida en el análisis de la competencia, el detalle de las cuatro áreas de prestación de servicios, corresponden a:

- A. Fusiones, Venta y adquisición de empresas

Durante la vida de una empresa se hace necesario conocer su valor. En estas consultoras la especialidad está en calcular el valor económico de la empresa, para ello se determinan un intervalo de valores razonables dentro del cual está incluido el valor objetivo.

Este proceso proporciona información fundamental para tomar las mejores decisiones de inversión, crecimiento, venta o financiamiento.

Consultoras como Valoriza, Consultora MK2, Integral Chile, Alianzas Estratégicas, Asesorías Globales, entre otras están en esta actividad de asesoría.

En lo que respecta a precios de mercados por el servicio de valorización estos fluctúan entre 200 a 500 UF (empresas pequeñas y medianas) por el proceso de valorización, más una comisión de éxito aproximadamente a un 2% de las transacciones de venta, compra o fusión.

B. Arquitectura y Reestructuraciones Financieras

Este servicio consultoría en reorganizar la estructura financiera de una empresa busca soportar de forma sostenida la carga financiera, genera una estabilidad que favorece el desarrollo del plan de negocios de forma sostenible en el tiempo. Busca Proporcionar la estructura de financiamiento en función a los flujos futuros de la empresa.

Consultoras como Valoriza, Integral Chile, Easy Trust, Asesoría Financiera Empresarial, entre otras están en esta actividad de asesoría.

En lo que respecta a precios de mercados por el servicio de reestructuración financiera, estos fluctúan entre 200 y 300 UF fija (empresas pequeñas y medianas) más una comisión de éxito aproximadamente a un 5% del valor financiado.

C. Servicios de Tutoría Empresarial

Este servicio consultoría en gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas se lleva a cabo a través de la implementación de un proyecto que aborda algunas problemáticas o desafíos a través de procesos de acompañamiento, asesoría, capacitación e instancias colaborativas.

Otra actividad es reunir a pequeñas y medianas empresas para trabajar en equipo a través de sus experiencias en un ambiente de aprendizaje colaborativo.

Consultoras como Compite, Vistage, entre otras están en esta actividad de asesoría.

D. Servicios de Gestión empresarial

Este servicio consultoría en gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas se observa la mayor oferta de empresas y servicios tales como:

- a) Planificación Estratégica
- b) Gobierno Corporativo
- c) Innovación de modelos de negocio y servicios
- d) Experiencia de clientes
- e) Sistemas de Control de Gestión
- f) Alineamiento estratégico
- g) Agilidad Organizacional

- h) Gestión del cambio
- i) Gestión comercial operativa

Consultoras como Integral Chile, Pensum, Negocios y Gestión, Business Consulting entre otras están en esta actividad de asesoría.

4 Plan de Marketing

El plan de Marketing busca convencer a la dirección que se entiende el mercado en el cual GCI CONSULTORE se desenvuelve, que conocen a la competencia, conocen lo que es posible y tienen una estrategia que coordina y prioriza las actividades comerciales. Conocen el costo del plan y pueden defender lógicamente o cuantitativamente las propuestas y que permitirá entregar los resultados prometidos.

4.1 Objetivos y Estrategia de Marketing

4.1.1 Objetivos de negocios

Los objetivos principales son un incremento en la participación de mercado, sostener y aumentar los beneficios antes de impuestos de la empresa.

Para ello dentro de los objetivos específicos están:

- a) Venta por beneficio, desarrollando las capacidades de gestión empresarial en las pymes, permitiendo que estas mejoren significativamente la productividad.
- b) Posicionamiento: Empresa Premium en Consultoría de Gestión Empresarial para pequeñas y medianas empresas, a un costo razonable.
- c) Segmento objetivo: PEQUEÑA 3, MEDIANA 1 Y MEDIANA 2, que desarrollan su actividad de la elaboración, producción o fabricación en la región metropolitana. Este target presenta ventas anuales aproximadas entre los MM\$ 675 a los MM\$ 2.700 anuales por empresa.

| CLASIFICACIÓN EMPRESAS VENTAS UF ANUALES | | | | Tramo Superior |
|--|--------------|--------------|--|----------------|
| ID_Tramo | Desde | Hasta | | MMS |
| MICRO 1 | 0,01 | 200,00 | | 5,40 |
| MICRO 2 | 200,01 | 600,00 | | 16,20 |
| MICRO 3 | 600,01 | 2.400,00 | | 64,80 |
| PEQUEÑA 1 | 2.400,01 | 5.000,00 | | 135,00 |
| PEQUEÑA 2 | 5.000,01 | 10.000,00 | | 270,00 |
| PEQUEÑA 3 | 10.000,01 | 25.000,00 | | 675,00 |
| MEDIANA 1 | 25.000,01 | 50.000,00 | | 1.350,00 |
| MEDIANA 2 | 50.000,01 | 100.000,00 | | 2.700,00 |
| GRANDE 1 | 100.000,01 | 200.000,00 | | 5.400,00 |
| GRANDE 2 | 200.000,01 | 600.000,00 | | 16.200,00 |
| GRANDE 3 | 600.000,01 | 1.000.000,00 | | 27.000,00 |
| GRANDE 4 | 1.000.000,01 | | | |

Cuadro N° 12 Clasificación de empresas según tramos de ventas anuales

4.1.2 Posicionamiento

En esta etapa se define la propuesta de valor que se la hará al segmento objetivo. Es lo que en marketing estratégico se llama beneficio (B). No todos los segmentos están dispuestos a pagar igual por este B, por lo que el posicionamiento está construido con el segmento objetivo en mente. El punto central de un posicionamiento es el beneficio diferenciador y relevante para el consumidor del segmento objetivo. La declaración de posicionamiento es:

“Contribuir a mejorar la productividad a través de incentivar la adopción de los mejores estándares de gestión en las pymes a través de talleres, capacitaciones y consultorías en herramientas de gestión empresarial a un costo razonable, así como a través de la difusión de buenas prácticas que permitan aumentar la productividad, disminuir los tiempos perdidos de la jornada laboral y promover el desarrollo de habilidades en los trabajadores.”

4.1.3 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing se concentran en las personas (empresas) que pertenecen al segmento objetivo, que son los potenciales consumidores y que están detrás de las cifras físicas y financieras del negocio. Dado el objetivo de negocio de un incremento de la participación de mercado, la herramienta que se utilizó para definir los objetivos de marketing es una herramienta llamada embudo marketing.

| Conceptos | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Segmento Objetivo | | | | | | |
| Número de empresas TRAMO PEQUEÑA 3, MEDIANA 1 Y MEDIANA 2, que desarrollan su actividad de la elaboración, producción o fabricación en la región metropolitana | N° Empresas | 1.578 | 1.623 | 1.670 | 1.717 | 1.767 |
| Conocimiento | 20% | 316 | 325 | 334 | 343 | 353 |
| Consideración | 15% | 237 | 243 | 250 | 258 | 265 |
| Preferencia | 5% | 79 | 81 | 83 | 86 | 88 |
| Compra | N° Empresas | 24 | 37 | 50 | 64 | 77 |
| | % | 1,5% | 2,3% | 3,0% | 3,7% | 4,4% |
| Repetición | | 24 | 37 | 50 | 64 | 77 |

Cuadro N° 13 Estructura de Política de Precio (UF)

Como se observa en el cuadro N°12 el objetivo de marketing de compra que se busca es que en el Año₁ la compra sea un 1,5% del número de empresa en el segmento objetivo y para el Año₅ sea un 4,4% del número de empresa en el segmento objetivo.

4.2 Marketing Mix

El Marketing operativo tiene por objeto ejecutar la estrategia de marketing definida, invirtiendo recursos escasos. Estas etapas se materializan en un conjunto de actividades visibles para el segmento objetivo, un paquete, un precio, disponibilidad en ciertos puntos de ventas, publicidad en medios masivos, etc. Todas estas actividades están coordinadas por la estrategia de marketing.

4.2.1 Servicios o Propuesta de valor CGI

La gestión es un elemento fundamental para que cualquier organización pueda lograr sus metas y objetivos de todo tipo. El éxito de cualquier modelo de gestión depende, en primer lugar, de una correcta planificación, pero para poder ejecutar la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo, encauzándolo en la dirección más adecuada. Las herramientas de gestión más importantes con los que cuentan las empresas son los sistemas y modelos de gestión.

Estos sistemas facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar los diversos profesionales y áreas de las empresas, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos y, en definitiva, ganar en eficacia y productividad.

Las herramientas de gestión empresarial son técnicas o herramientas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como asegurar una posición competitiva en éste.

Las herramientas de gestión empresarial que GCI CONSULTORES ofrecerá al segmento objetivo será:

a) Plan de Negocios

Creación e implementación de planes de negocios, analizando la situación de mercado y estableciendo las acciones a futuro, junto a las estrategias para llevar a cabo tales medidas. Así podrá comunicar su idea de negocio para venderla u obtener inversores

b) Planificación Estratégica

Desarrollar y poner en marcha planes para alcanzar sus propósitos, para que usted pueda dirigir de forma global su compañía. Lo orientamos en el cumplimiento de sus metas para que su negocio obtenga ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

c) Alineamiento estratégico

Asegurar la alineación de la organización alrededor de la estrategia definida traduciendo la estrategia a indicadores y metas concretas y desplegándola en la organización, logrando alineamiento vertical y horizontal. Generar los compromisos o promesas que las personas deben tener para impulsar la estrategia implementada. Instalar los sistemas de incentivos alineados con la estrategia. Diseñar e implementar los planes de comunicación de la estrategia. Instalar los mecanismos, prácticas y rutinas para controlar los avances de la estrategia.

d) Sistemas de Control de Gestión

Herramienta que llevará la organización al logro de los objetivos propuestos, alineando los esfuerzos y recursos, permitiendo evaluar su cumplimiento. Definir e integrar la forma de obtener los recursos y su uso eficaz en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

e) Gobierno Corporativo

La creación de un gobierno societario a la medida aporta seguridad económica y jurídica, además de fomentar el crecimiento sostenible de las empresas, regulando el diseño, integración y funcionamiento de las diversas áreas operativas y de gestión.

f) Gestión Comercial Operativa

Generar e implementar estrategias comerciales operativas integrales, buscando la diferenciación como una ventaja competitiva en el punto de venta. Asegurar el alineamiento de la estrategia de marca con la experiencia de compra en el punto de venta. Instalar sistemas de compensaciones de acuerdo con los nuevos modelos de servicio. Alinear las estructuras comerciales con la estrategia.

El uso de las mejores prácticas de gestión es una de las formas más efectivas que tiene una empresa para destacarse en un entorno competitivo.

4.2.2 Precio

Definido el segmento objetivo dispuesto a pagar más de los costos por un servicio que entregue una promesa de beneficio que es relevante para ese segmento, entonces habremos generado valor, por lo tanto, se debe repartir ese valor entre el segmento objetivo y GCI CONSULTORES a través del precio.

Se ha definido una estructura de precio con tarifa plana por una cantidad de horas de consultoría que contiene un componente fijo y un componente variable.

| Conceptos | % | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Objetivo N° Empresas Atender | | 24 | 37 | 50 | 64 | 77 |
| Precio (UF) Promedio (Mes) por Empresa (Es) | | 25,0 | 26,0 | 27,0 | 28,0 | 29,0 |
| Precio (UF) Fijo 60% | | 15,0 | 16,0 | 16,0 | 17,0 | 17,0 |
| Precio (UF) Variable 40% | | 10,0 | 10,0 | 11,0 | 11,0 | 12,0 |

Cuadro N° 14 Estructura de Política de Precio (UF)

Como se observa en el cuadro N°13 lo que se busca con esta estructura de tarifa plana fijo y variable es compartir el riesgo de no éxito en la prestación del servicio y por el contrario premiar con un precio variable el cumplimiento de la promesa hecha al segmento.

4.2.3 Publicidad

Publicidad es cualquier forma de comunicación masiva pagada por un auspiciador Identificado para aumentar el conocimiento de la marca, comunicar los servicios ofrecidos, comunicar el posicionamiento, estimular el interés y la prueba del servicio por parte del segmento objetivo. La estrategia de publicidad debe definir el objetivo de esta, la audiencia objetivo, el mensaje a comunicar, y los medios a utilizar.

El medio que se utilizará será fundamentalmente la internet. La publicidad en Internet ha incorporado nuevas plataformas y oportunidades de negocio para las empresas y marcas, existen muchos tipos de canales publicitarios en internet, según los últimos estudios el más usado por las marcas es la publicidad en las búsquedas, pero ha ganado presencia la publicidad en redes sociales, con el fin de conseguir un mayor alcance para sus publicitar sus servicios.

Esta decisión obedece fundamentalmente a que las personas están pasando cada vez más tiempo online y las ventajas que observamos son;

- Con poca inversión es posible generar un gran impacto en los clientes potenciales. El costo por cada clic es muy bajo comparado con otros formatos publicitarios.
- Se tienen más medios para segmentar y encontrar el segmento objetivo, ya que se pueden crear campañas específicas dependiendo de datos demográficos y sociodemográficos, intereses, comportamientos, experiencia empresarial, etc.
- Las redes sociales nos ofrecen una mayor flexibilidad de formatos de anuncios. Puede ser visual, escrito, vídeos o anuncios de textos simples y la mayoría de ellos se muestran en los mismos espacios en que interactúan los usuarios, por lo que resulta más integrado y aceptado.
- Mayor seguimiento mediante informes de cómo avanza la campaña publicitaria o las visitas recibidas. Esto ayudará a evaluar resultados y conocer a los seguidores más fieles, para poder hacer ajustes de configuración o mejorar en campañas futuras.

Es fundamental desarrollar un plan de contenidos que tenga consistencia a lo largo del tiempo. En este sentido, es importante tener presente que los medios sociales no son sólo un canal de venta. Atosigar a clientes con ofertas, promociones y publicidades puede resultar contraproducente y hacer que los clientes huyan de nuestros perfiles en redes sociales. Se generará un cronograma que contemple distintas clases de contenido distribuidos a lo largo de un periodo de tiempo. Se deben combinar las novedades comerciales o institucionales con promociones que promuevan el interés en la empresa y servicios, pero también incluir una importante proporción de contenido de valor agregado para el cliente.

a) Dar valor a los clientes

Los clientes no van a invertir su tiempo consumiendo contenidos, a menos que obtengan algo a cambio. El beneficio no tiene que ser necesariamente económico: puede ser práctico o simbólico. Se entregará un contenido de valor a los clientes, novedades de

servicios, tendencias del mercado, beneficios por el uso de herramientas de gestión, testimonios de éxitos y fracasos, promociones o descuentos. Lo importante es que estén centrados en los intereses específicos de los clientes y que no persigan un objetivo exclusivo de venta.

b) Promover la interacción

Las redes sociales son herramientas de comunicación de múltiples vías. El objetivo de la presencia en estas plataformas no será solo la propagación de contenidos, sino la generación de un vínculo con los clientes. Interpelar a los clientes, invitarlos a participar, será una fórmula de mantener su atención y de demostrar un interés real en ellos

c) Establecer y mantener una presencia periódica

Para despertar el interés de los clientes, será fundamental generar un ritmo periódico de publicaciones de interés y sostenerlo a lo largo del tiempo. De este modo, los clientes podrán identificar que la empresa tiene una presencia efectiva en la red y estarán a la espera de nuestras novedades. Se establecerá un plan de publicaciones.

i. Seleccionar un tema para cada día de la semana

Por ejemplo, los lunes se lanzará una encuesta semanal en la que invite a participar a los clientes, los miércoles se publicará un tema de interés (financiero, operacional, laboral), y los viernes, una promoción especial para nuestros clientes. El objetivo es generar una expectativa entre los clientes, que sabrán qué pueden esperar de nuestra empresa cada día.

ii. Publicar distintas clases de contenidos

Las redes sociales permiten difundir contenidos en diversos formatos, y la variedad es una vía para atraer a una mayor cantidad de clientes. Hay clientes que pueden no sentirse atraídos por un artículo, pero sí estar dispuestos a responder una encuesta, participar en un concurso o ver un vídeo o una infografía.

iii. Planificar las publicaciones con anterioridad en un calendario

El objetivo es asegurar tener siempre contenido disponible. El dinamismo de las redes sociales obliga a tener margen para realizar publicaciones que no estén incluidas en la planificación, pero, en los contenidos más elaborados, una anticipación de al menos una semana en la producción.

La publicidad de Google Adwords se ha convertido en una de las estrategias de marketing en internet favoritas para las empresas, esto debido a que se pueden ofrecer resultados casi inmediatos y el costo realmente bajo comparado con cualquier otra forma de publicidad.

Construcción de Enlaces es una parte determinante si se quiere obtener buenas posiciones en los motores de búsqueda, principalmente en Google, el 80% del tráfico global lo controla Google, esta estrategia de marketing en internet está basada en crear enlaces de calidad desde otros sitios web relacionados directamente con el sitio web de GCI CONSULTORES, por ejemplo, todas los website orientados a nuestro segmento objetivo portales de PYME, empresas de servicios en Software de contabilidad, operaciones, CRM etc.,

- a) <http://www.propyme Chile.com/>
- b) <http://www.pyme.cl/>
- c) <http://www.pymes Chile.cl/>
- d) <http://www.emprendedores.cl/comunidad/>
- e) <https://pyme.emol.com/>
- f) <https://www.laudus.cl>
- g) <https://www.defontana.com/cl/>

Las actividades que se llevarán a cabo para contribuir a comunicar el posicionamiento, estimular el interés y la prueba del servicio por parte del segmento objetivo serán:

- Crear una Página Web atractiva, dinámica y que proporcione información online clave para la gestión de las empresas atendidas.
- Crear un Blog y publicar artículos de interés para nuestro mercado potencial o actual.
- Participar activamente en las Redes Sociales en las que se encuentre nuestro mercado.
- Crear Video Marketing.
- Generar estrategias SEO y SEM.
- Crear campañas de Email Marketing.

4.2.4 Distribución

Los canales de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de crear y entregar la propuesta de valor del servicio que se ofrece al segmento objetivo. Para acercar la propuesta de valor al segmento objetivo se utilizará como intermediarios a los consultores en gestión que formarán parte de GCI CONSULTORES definidos en los costos de capital humano entre los Año₁ y el Año₅.

Se ha estimado que estos Consultores son los mejores representantes (canales de distribución) de la propuesta de valor creada para satisfacer las necesidades del segmento objetivo, ellos cuentan con la experiencia acumulada y la capacidad de compartir las vivencias (profesionales) de la entrega del servicio.

5 Evaluación Financiera

5.1 Ingresos

Para entender los ingresos proyectados es necesario revisar cómo han evolucionado el número de empresas e ingresos de las organizaciones cuya actividad es de asesoramiento empresarial y gestión. Para ello se gestionó y clasificó la información entre los años 2007-2016 que proporciona la Sección Gestión y Estadística del Servicio de Impuestos Internos.

Como se aprecia en el cuadro N°14 las empresas de asesoramiento empresarial y de gestión entre los años 2007-2017 han crecido un 21,53% en promedio por año y en término de ventas un 13,56% en promedio por año.

Lo interesante es observar que si correlacionamos las ventas las empresas de asesoramiento empresarial (ventas₁) y de gestión con respecto a las ventas totales de empresas del país (Ventas₂) y construimos una ratio entre las Ventas₁ / Ventas₂ medida en porcentaje representa los que el total de empresas país invierten en servicios de asesoría empresarial y de gestión, y al respecto observamos que ese ratio el año 2007 era de un 0,515% y el año 2016 era de un 0,776%, con un crecimiento acumulado en el periodo de un 50,68% equivalente a un promedio de 5,06% por año. En consecuencia, para calcular los ingresos futuros utilizaremos la tasa de 0,776% como lo que invertirán las empresas del segmento objetivo en consultoría y asesoría empresarial y de gestión.

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN | | | | MERCADO TOTAL EMPRESAS CON VENTAS | | |
|--|-----------------|----------------|---------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Años | N° Empresas | Ventas UF | % Venta Total | Años | N° Empresas | Ventas UF |
| 2007 | 5.369 | \$ 43.446.332 | 0,515% | 2007 | 771.931 | \$ 8.428.529.556 |
| 2008 | 5.951 | \$ 44.143.723 | 0,459% | 2008 | 783.688 | \$ 9.617.570.610 |
| 2009 | 6.674 | \$ 48.162.038 | 0,537% | 2009 | 784.415 | \$ 8.963.335.825 |
| 2010 | 7.544 | \$ 58.856.818 | 0,605% | 2010 | 801.959 | \$ 9.733.515.489 |
| 2011 | 8.829 | \$ 66.823.844 | 0,673% | 2011 | 827.060 | \$ 9.927.814.272 |
| 2012 | 10.078 | \$ 79.085.547 | 0,766% | 2012 | 852.224 | \$ 10.326.379.687 |
| 2013 | 11.716 | \$ 84.078.642 | 0,764% | 2013 | 873.829 | \$ 11.000.379.725 |
| 2014 | 13.533 | \$ 93.850.519 | 0,772% | 2014 | 902.898 | \$ 12.161.705.045 |
| 2015 | 15.475 | \$ 94.790.647 | 0,716% | 2015 | 920.687 | \$ 13.237.350.924 |
| 2016 | 16.929 | \$ 102.367.708 | 0,776% | 2016 | 934.717 | \$ 13.183.793.822 |
| Crecimiento | Empresas | Ventas | % | Crecimiento | Empresas | Ventas |
| % 2007-2016 | 21,53% | 13,56% | 5,06% | % 2007-2016 | 2,11% | 5,64% |

Cuadro N° 15 Número de empresas totales y número de empresas asesoramiento empresarial y gestión

En el plan de marketing se definió como segmento objetivo a las empresas cuyo tramo está definido PEQUEÑA 3, MEDIANA 1 Y MEDIANA 2, que desarrollan su actividad de la elaboración, producción o fabricación en la Región Metropolitana.

Es importante señalar que las ventas en UF del país entre el período 2007-2016 en un 78,3% son efectuadas en la Región Metropolitana y con respecto al número total de empresas del país esta se concentran en un 42,3% en la Región Metropolitana.

| | | |
|---------------|--------------------|-------------|
| Año Comercial | 2016 | Producción |
| ID_Rubro | D - INDUSTRIAS MA | Elaboración |
| ID_Subrubro | (Varios elementos) | Fabricación |
| ID_Actividad | (Todas) | |

| SEGMENTO | Venta (UF) | N° Empresas | Venta (UF) prom |
|---|-------------------|--------------|-----------------|
| PEQUEÑA 3 | 30.229.297 | 2.218 | 13.629 |
| MEDIANA 2 | 21.489.147 | 572 | 37.568 |
| MEDIANA 1 | 25.107.617 | 936 | 26.824 |
| TOTAL VENTA UF PAIS | 76.826.061 | 3.726 | 20.619 |
| TOTAL VENTA UF RM | 60.183.812 | 1.578 | |
| MERCADO EN UF POTENCIAL EN CONSULTORÍA | 467.307 | | |
| MERCADO EN UF POTENCIAL EN CONSULTORÍA PROEMDIO POR EMPRESA | 296 | | |

| | | |
|---------------|--------------------|-------------|
| Año Comercial | 2007 | Producción |
| ID_Rubro | D - INDUSTRIAS MA | Elaboración |
| ID_Subrubro | (Varios elementos) | Fabricación |
| ID_Actividad | (Todas) | |

| SEGMENTO | Venta (UF) | N° Empresas | Venta (UF) prom |
|---|-------------------|--------------|-----------------|
| PEQUEÑA 3 | 23.722.201 | 1.792 | 13.238 |
| MEDIANA 2 | 17.661.675 | 510 | 34.631 |
| MEDIANA 1 | 16.536.679 | 725 | 22.809 |
| TOTAL VENTA UF RM | 57.920.555 | 3.027 | 19.135 |
| TOTAL VENTA UF RM | 45.373.663 | 1.282 | |
| MERCADO EN UF POTENCIAL EN CONSULTORÍA | 352.311 | | |
| MERCADO EN UF POTENCIAL EN CONSULTORÍA PROEMDIO POR EMPRESA | 275 | | |

| | Ventas UF | N° Empresas |
|--|-----------|-------------|
| Crecimiento Periodo 2007-2016 | 32,6% | 23,1% |
| Crecimiento Promedio Anual Periodo 2007-2016 | 2,9% | 2,1% |

Cuadro N° 16 Número y Venta UF de empresas Tramo Target

Como se observa en el cuadro N°15 el año 2016 el número de empresas definidas como segmento objetivo en la Región Metropolitana son 1.578 (42,3% del total país) y en respecto a las ventas en UF corresponde a MM UF 60,2 (78,3% del total país).

En consecuencia, el mercado potencial medida en UF ventas en consultorías en el segmento definido PEQUEÑA 3, MEDIANA 1 Y MEDIANA 2, que desarrollan su actividad de la elaboración, producción o fabricación en la Región Metropolitana es aproximadamente 467.307 UF anuales. (MM UF 60,2 por 0,776% que corresponde a la tasa que invierten de sus ventas en servicios de consultoría).

Como se observa en el Cuadro N°15 el crecimiento en el periodo 2007-2016 del mercado potencial, que las empresas destinan a consultoría, ha crecido un 32,6%, que corresponde a un promedio anual equivalente a un 2,9% por año, tasa que será considerada para el crecimiento futuro del mercado potencial.

Con estos antecedentes se proyectaron los ingresos de GCI CONSULTORES para los próximos cinco años en área de negocio de consultoría en herramientas de gestión empresarial.

| Conceptos | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----|----------|----------|----------|----------|----------|
| MERCADO DISPONIBLE CONSULTORÍA UF | | 480.695 | 494.467 | 508.634 | 523.206 | 538.196 |
| Participación GCI CONSULTORES (Es) | | 1,5% | 2,4% | 3,2% | 4,1% | 4,9% |
| Objetivo N° Empresas Atender | | 24 | 37 | 50 | 64 | 77 |
| Ingresos Anuales Proyectados | UF | 7.210 | 11.620 | 16.276 | 21.190 | 26.372 |
| | \$ | \$ 189,3 | \$ 296,5 | \$ 403,8 | \$ 511,0 | \$ 618,2 |
| Ingreso Promedio (Mes) por Empresa (Es) | Uf | 25,0 | 26,2 | 27,1 | 27,6 | 28,5 |

Cuadro N° 17 Ingresos Proyectados Área Consultoría

Como se observa en el cuadro N°16 se estimó la participación, de GCI CONSULTORES en el mercado potencial disponible en consultoría, entre los Año₁ y el Año₅ equivalente a 1,5% a un 4,9% respectivamente. En términos de ingresos por servicios de consultorías en el segmento definido PEQUEÑA 3, MEDIANA 1 Y MEDIANA 2, que desarrollan su actividad de la elaboración, producción o fabricación en la Región Metropolitana \$ proyectados para el período Año₁_Año₅ son de M\$ 189 a M\$ 618 respectivamente. Se observa en el cuadro que el número de empresas que se proyecta prestar los servicios planificados para el período Año₁_Año₅ son de 24 empresas a 77 empresas respectivamente. Esto permite estimar que los ingresos (UF) mensuales por empresas para el periodo Año₁_Año₅ son de aproximadamente 25 (UF) a 28,5 (UF) respectivamente.

5.2 Costos

5.2.1 Costos Fijos de Capital Humano

El principal costo para desarrollar e implementar los servicios de consultoría, definido en este plan de negocio, corresponde al capital humano con las competencias profesionales y académicas para entregar el servicio.

Para entender los costos de capital humano proyectados es necesario revisar cómo ha evolucionado en las Empresas Consultoras, para ello se gestionó y clasifico la información entre los años 2007-2016 que proporciona la Sección Gestión y Estadística del Servicio de impuestos Internos.

| ID_Rubro | A | | | |
|--|--------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| ID_Subrubro | C | | | |
| ID_Actividad | B | | | |
| ID_Tramo | (Varios elementos) | | | |
| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN (TRAMO MICRO) | | | | Venta Por Empleado |
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | |
| 2005 | 2.747 | \$ 2.094.306 | 2.093 | \$ 1.001 |
| 2006 | 2.943 | \$ 2.217.574 | 2.264 | \$ 979 |
| 2007 | 3.269 | \$ 2.531.103 | 2.853 | \$ 887 |
| 2008 | 3.720 | \$ 2.855.460 | 2.809 | \$ 1.017 |
| 2009 | 4.170 | \$ 3.188.063 | 2.823 | \$ 1.129 |
| 2010 | 4.693 | \$ 3.591.987 | 3.066 | \$ 1.172 |
| 2011 | 5.560 | \$ 4.286.509 | 3.581 | \$ 1.197 |
| 2012 | 6.350 | \$ 4.858.890 | 5.096 | \$ 953 |
| 2013 | 7.508 | \$ 5.547.540 | 5.981 | \$ 928 |
| 2014 | 8.909 | \$ 6.460.589 | 6.691 | \$ 966 |
| 2015 | 10.491 | \$ 7.309.129 | 8.095 | \$ 903 |
| 2016 | 11.518 | \$ 8.057.460 | 8.439 | \$ 955 |

Cuadro N° 18 Venta promedio por trabajador en empresas de consultorías (Tramo Micro)

Como se observa en el cuadro N°17 en el año 2016 las empresas de asesoramiento empresarial y gestión del (Tramo Micro) presentaron una venta anual de MM UF 8,1 con 8.439 trabajadores, en consecuencia, la venta en UF anual por trabajador equivale a 955 UF anuales. La Venta UF por empleado proyectada para el periodo Año₁_Año₅ se estimó en 1.146 UF anuales, corresponde a 955 UF anuales incrementada en un 20%. Por lo tanto, este permite calcular el número de empleados necesarios para prestar el servicio de la venta proyectada para el período Año₁_Año₅.

| Conceptos | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ingresos Anuales Proyectados | UF | 7.210 | 11.620 | 16.276 | 21.190 | 26.372 |
| | \$ | \$ 189,3 | \$ 296,5 | \$ 403,8 | \$ 511,0 | \$ 618,2 |
| Ingreso Promedio (Mes) por Empresa (Es) | Uf | 25,0 | 26,2 | 27,1 | 27,6 | 28,5 |
| Venta por Empleado Empresas Consultoras UF Anual | 1.146 | | | | | |
| N° Empleados (Ingresos Anuales UF / Ingresos Empeados) | | 6,0 | 10,0 | 14,0 | 18,0 | 23,0 |

Cuadro N° 19 Estimación números empleados

Corresponde estimar la renta que recibirán los trabajadores estimados se incorporen en el periodo Año₁_Año₅, para ello hemos utilizado la información disponible en la Sección Gestión y Estadística del Servicio de impuestos Internos.

Como se observa en el cuadro N°19 la renta promedio anual pagada el año 2016 corresponde aproximadamente a 206,8 UF por empleado, en empresas de asesoramiento empresarial y gestión (TRAMO MICRO).

| ID_Rubro | A | | | | | |
|---|--------------------|----------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------------------------|
| ID_Subrubro | C | | | | | |
| ID_Actividad | B | | | | | |
| ID_Tramo | (Varios elementos) | | | | | |
| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN (TRAMO MICRO) | | | | | | |
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | Renta Neta (UF) | Venta /Trabajador | Renta Promedio / Trabajador |
| 2005 | 2.747 | \$ 2.094.306 | 2.093 | \$ 225.622 | \$ 1.000,6 | \$ 107,8 |
| 2006 | 2.943 | \$ 2.217.574 | 2.264 | \$ 266.618 | \$ 979,5 | \$ 117,8 |
| 2007 | 3.269 | \$ 2.531.103 | 2.853 | \$ 307.222 | \$ 887,2 | \$ 107,7 |
| 2008 | 3.720 | \$ 2.855.460 | 2.809 | \$ 338.479 | \$ 1.016,5 | \$ 120,5 |
| 2009 | 4.170 | \$ 3.188.063 | 2.823 | \$ 365.123 | \$ 1.129,3 | \$ 129,3 |
| 2010 | 4.693 | \$ 3.591.987 | 3.066 | \$ 373.861 | \$ 1.171,6 | \$ 121,9 |
| 2011 | 5.560 | \$ 4.286.509 | 3.581 | \$ 500.624 | \$ 1.197,0 | \$ 139,8 |
| 2012 | 6.350 | \$ 4.858.890 | 5.096 | \$ 955.094 | \$ 953,5 | \$ 187,4 |
| 2013 | 7.508 | \$ 5.547.540 | 5.981 | \$ 1.131.501 | \$ 927,5 | \$ 189,2 |
| 2014 | 8.909 | \$ 6.460.589 | 6.691 | \$ 1.310.195 | \$ 965,6 | \$ 195,8 |
| 2015 | 10.491 | \$ 7.309.129 | 8.095 | \$ 1.546.975 | \$ 902,9 | \$ 191,1 |
| 2016 | 11.518 | \$ 8.057.460 | 8.439 | \$ 1.745.034 | \$ 954,8 | \$ 206,8 |
| Total general | 71.878 | \$ 52.998.609 | 53.791 | \$ 9.066.348 | | |
| ▲ % 2005-2016 | 26,61% | 23,73% | 25,27% | | -0,38% | 7,65% |

Cuadro N° 20 Renta promedio por trabajador pagada en empresas de consultorías (Tramo Micro)

5.2.2 Costos Variables de Capital Humano

En el proceso de estimación del costo del capital humano se estableció una retribución con una renta variable por el cumplimiento de objetivos operacionales, que serán determinados al inicio de cada período comercial.

Esta retribución variable se estimó en base a un 20% del ingreso percibido en el período comercial correspondientes.

| Conceptos | % | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos Proyectados | | \$189,3 | \$296,5 | \$403,8 | \$511,0 | \$618,2 |
| Costo Mano Obra Variable | 20% | 37,9 | 59,3 | 80,8 | 102,2 | 123,6 |

Cuadro N° 21 Retribución Variable Capital Humano

5.3 Costos Operacionales

Los costos operacionales proyectados son los necesarios para ejecutar los servicios planificados al segmento objetivo definido. Los conceptos de costos operacionales que son considerados son los siguientes:

a) Operación Oficina

Los costos de operación de oficina corresponden a los gastos necesarios para el correcto funcionamiento de las dependencias donde se ejecuta las tareas de administración.

b) Sistemas & Software

Los de sistemas y software corresponde al pago de las licencias para la utilización del ERP LAUDUS para gestionar la información de las empresas del segmento objetivo.

c) Marketing & Publicidad

Los costos de marketing y publicidad son las inversiones en las actividades que fueron definida en el plan de marketing, se ha estimado invertir una tasa porcentual respecto de los ingresos. Pero el primer año esta tasa es más alta dado que es el período de mayores actividades de marketing para el conocimiento de GCI CONSULTORES y los servicios que se ofrecen.

| Conceptos | % | % | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|-----|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Operación Oficina | | | \$ 24,0 | \$ 24,0 | \$ 24,0 | \$ 24,0 | \$24,0 |
| Sistemas & Software | | | \$ 12,0 | \$ 12,0 | \$ 12,0 | \$ 12,0 | \$12,0 |
| Marketing & Publicidad | 10% | 5% | \$ 18,9 | \$ 14,8 | \$ 20,2 | \$ 25,6 | \$30,9 |
| Total Costos Operacionales | | | 54,9 | 50,8 | 56,2 | 61,6 | 66,9 |

Cuadro N° 22 Proyección de Costos Operacionales

5.4 Proyecciones financieras

5.4.1 Estados de Resultado Proyectados

Con los ingresos, costos y gastos proyectados para los períodos Año₁ al Año₅, los que resta es la confección del resultado económico del proyecto planteado.

| Estado de Resultado Proyectado | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| Conceptos | Variables | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Ingresos \$ Fijos | 60% | \$ 113,6 | \$ 177,9 | \$ 242,3 | \$ 306,6 | \$ 370,9 | |
| Ingresos \$ Variables | 40% | \$ 75,7 | \$ 118,6 | \$ 161,5 | \$ 204,4 | \$ 247,3 | |
| Sub_Total Ingresos | | \$ 189,3 | \$ 296,5 | \$ 403,8 | \$ 511,0 | \$ 618,2 | |
| Costo Remuneración Fija | \$13,3 | \$ 80,0 | \$ 133,3 | \$ 186,7 | \$ 240,0 | \$ 306,7 | |
| Costo Remuneración Variable | 20% | \$ 15,1 | \$ 23,7 | \$ 32,3 | \$ 40,9 | \$ 49,5 | |
| Gasto Operación Oficina | | \$ 24,0 | \$ 24,0 | \$ 24,0 | \$ 24,0 | \$ 24,0 | |
| Gasto Sistemas & Software | | \$ 12,0 | \$ 12,0 | \$ 12,0 | \$ 12,0 | \$ 12,0 | |
| Gasto Marketing & Publicidad | 10% | 5% \$ 18,9 | \$ 14,8 | \$ 20,2 | \$ 25,6 | \$ 30,9 | |
| Sub_Total Costos | | \$ 150,1 | \$ 207,9 | \$ 275,2 | \$ 342,4 | \$ 423,0 | |
| EBITDA \$ | | \$ 39,2 | \$ 88,6 | \$ 128,6 | \$ 168,6 | \$ 195,2 | |
| EBITDA % | | 20,7% | 29,9% | 31,9% | 33,0% | 31,6% | |
| Depreciacion | \$ 5,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | |
| Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Utilidad Antes Impuesto | | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | |
| Impuesto | 25% | \$ 9,3 | \$ 21,7 | \$ 31,6 | \$ 41,6 | \$ 48,3 | |
| Utilidad Neta | | \$ 27,9 | \$ 65,0 | \$ 94,9 | \$ 124,9 | \$ 144,9 | |

Cuadro N° 23 Estado de Resultado Proyectado

Como se observa en el cuadro N°22 la rentabilidad medida como EBITDA generado por el proyecto en el período Año₁_Año₅ es en promedio equivalente al 29,4% de los ingresos. Se estima que esta rentabilidad está en línea con la industria de la consultoría.

5.4.2 Inversiones

Las inversiones necesarias para desarrollar la entrega de los servicios necesarios son:

1. Capital de trabajo que es requerido para la operación de un periodo de a lo menos seis meses en el primer año, para financiar las remuneraciones, operación de oficina, marketing sistemas.
2. Infraestructura que corresponde a una inversión en muebles y útiles de oficina, equipos de computación, infraestructura de redes, que permita adecuar a las nuevas necesidades las instalaciones actuales de GCI CONSULTORES.

| Conceptos | Año 1 | Capital de Trabajo |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Costo Remuneración Fija | \$ 80,0 | \$ 40,0 |
| Costo Remuneración Variable | \$ 15,1 | \$ 7,6 |
| Gasto Operación Oficina | \$ 24,0 | \$ 12,0 |
| Gasto Sistemas & Software | \$ 12,0 | \$ 6,0 |
| Gasto Marketing & Publicidad | \$ 18,9 | \$ 9,5 |
| Infraestructura | | \$ 10,0 |
| Total Costos Operacionales | \$ 150,1 | \$ 85,0 |

Cuadro N° 24 Necesidades de Inversión

5.4.3 Flujos de caja

Unas de las variables que miden de mejor forma la capacidad financiera del proyecto es el flujo libre de caja (FCF).

Fundamentalmente consiste en la cantidad de dinero capaz de generar para cubrir deuda o repartir dividendos, una vez que se hayan deducido el capital de explotación y las variaciones de capital de trabajo.

En general, este cálculo sirve para medir la capacidad de un negocio para generar caja independientemente de su estructura financiera.

| Conceptos | Flujo Libre de Caja Proyectado | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | | \$ 27,9 | \$ 65,0 | \$ 94,9 | \$ 124,9 | \$ 144,9 |
| Depreciación | | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 |
| Intereses * (1-t) | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Capex | \$ -10,0 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Capital de Trabajo | \$ -75,0 | | | | | |
| Total Flujo Libre de Caja | \$ -85,0 | \$ 29,9 | \$ 67,0 | \$ 96,9 | \$ 126,9 | \$ 146,9 |

Cuadro N° 25 Flujo Libre de Caja Proyectado

5.4.4 Evaluación económica

Por último, con las proyecciones establecidas en los capítulos anteriores se está en condición de evaluar económicamente el proyecto y las herramientas que se serán utilizado para esta evaluación son el valor presente de los flujos libre de caja en los períodos Año₀_Año₅, descontado a una tasa de descuento, que para esta evaluación será de un 15%, y la tasa interna de retorno del proyecto, que es la tasa a la cual descontado los flujos libres de caja el valor presente de los flujos libre de caja en Año₀ es igual \$ 0.

| Flujo Libre de Caja Proyectado | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|--|
| Conceptos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Utilidad Neta | | \$ 27,9 | \$ 65,0 | \$ 94,9 | \$ 124,9 | \$ 144,9 | |
| Depreciación | | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | \$ 2,0 | |
| Intereses * (1-t) | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Capex | \$ -10,0 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Capital de Trabajo | \$ -75,0 | | | | | | |
| Total Flujo Libre de Caja | \$ -85,0 | \$ 29,9 | \$ 67,0 | \$ 96,9 | \$ 126,9 | \$ 146,9 | |
| Valor Actual Neto FCF | 15% | \$174,7 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | | 71% | | | | | |

Cuadro N° 26 Evaluación Económica

Como se observa en el cuadro N°25 el valor presente de los flujos libre de caja, descontado a una tasa del 15% es M\$ 174,7 y una tasa interna de retorno de una 70,7%, por lo tanto, se afirma que es un proyecto con rentabilidad razonable.

5.4.5 Sensibilización Evaluación económica

Es una práctica muy habitual en los procesos de evaluación económica de proyectos es que el proyecto se sensibilice en función de alguna variable claves del proyecto, como, por ejemplo, ingresos, costos relevantes, tasa de descuento etc. El objetivo de esta sensibilización es proporcionar más información para la toma de decisiones.

| Sensibilización VAN (fx) Variación Ingreso y Costos | | | | | | |
|---|----------|----------|--------------------------|----------|----------|----------|
| | VAN | | Variación Ingresos Venta | | | |
| | \$174,74 | -15% | -10% | 0% | 10% | 15% |
| Variación Costo Remunera ción | -15% | \$ 126,2 | \$ 148,1 | \$ 237,0 | \$ 318,1 | \$ 382,1 |
| | -10% | \$ 111,4 | \$ 130,9 | \$ 216,2 | \$ 291,5 | \$ 353,0 |
| | 0% | \$ 81,7 | \$ 96,3 | \$ 174,7 | \$ 238,2 | \$ 294,8 |
| | 10% | \$ 52,0 | \$ 61,8 | \$ 133,3 | \$ 184,9 | \$ 236,6 |
| | 15% | \$ 37,2 | \$ 44,5 | \$ 112,5 | \$ 158,2 | \$ 207,5 |

| Sensibilización TIR (fx) Variación Ingreso y Costos | | | | | | |
|---|------|-------|--------------------------|-------|-------|--------|
| | TIR | | Variación Ingresos Venta | | | |
| | 71% | -15% | -10% | 0% | 10% | 15% |
| Variación Costo Remunera ción | -15% | 68,4% | 69,0% | 90,5% | 98,4% | 108,4% |
| | -10% | 62,2% | 62,6% | 83,8% | 91,3% | 101,1% |
| | 0% | 49,8% | 50,2% | 70,7% | 77,5% | 87,1% |
| | 10% | 37,6% | 37,9% | 58,0% | 64,1% | 73,5% |
| | 15% | 31,3% | 31,7% | 51,7% | 57,4% | 66,8% |

Cuadro N° 27 Sensibilización de Indicadores Financieros VAN & TIR

Como se observa en el cuadro N°26 se utilizó como variables de sensibilización una variación porcentual entre un -15% y 15% que varíen los ingresos y los costos de remuneración del proyecto, entendiéndose que este último representa en promedio un 46% de los ingresos, por lo tanto, la utilidad neta es sensible a este costo.

Por lo tanto, observamos que el VAN del proyecto en el peor escenario, esto es, una caída en los ingresos del proyecto de -15% y un aumento en los costos de remuneraciones en un 15% el VAN es M\$ 37,2 y TIR de 31,3% por lo tanto en este escenario el proyecto sigue siendo atractivo.

6 Conclusión

Las conclusiones del desarrollo del plan de negocio presentado en este documento tienen por objeto concluir respecto a la viabilidad de desarrollar un área de consultoría en gestión empresarial orientado a la pequeña y mediana empresa cuyo objetivo es el desarrollo estratégico de mediano y largo plazo de la empresa.

En el análisis del entorno externo se logró concluir que GCI CONSULTORES está en una situación compleja desde el punto de vista de su capacidad de crecimiento, fundamentalmente porque está en industria es muy poco atractiva, en los últimos diez años esta industria tanto en número de empresas como ventas (UF) en promedio ha crecido sólo un modesto 0,87% y 2,35% respectivamente, por lo tanto, es necesario un cambio en la estrategia de la empresa.

En el análisis del entorno externo se logró concluir que la industria de la consultoría en asesoramiento y gestión en los últimos 10 años ha crecido en número de empresas y ventas (UF) a tasas del 21,53% y 13,56% promedio anual respectivamente, la que la hace una industria muy atractiva e interesante.

Los análisis de los competidores que proporcionan este servicio de consultoría son aproximadamente 17.000 empresas a nivel país, con una venta aproximada de \$ 2,8 billones de pesos anuales, lo que lo hace una industria muy competitiva. Se logró identificar una clasificación por tipo de servicios en cuatro grandes grupos Fusiones, Venta y Adquisición, Arquitectura y Reestructuraciones Financieras, Servicios de Tutoría Empresarial, Servicios de Gestión Empresarial.

Los análisis también mostraron que las empresas del país muestran una disposición a pagar por los servicios de asesoramiento y consultorías. En el año 2007 invertían aproximadamente un 0,52% de sus ventas en servicios de consultorías y el año 2016 invertían entorno al 0,78% de sus ventas en servicios de consultorías, lo que representa un crecimiento en torno a 51% en el período, por lo tanto, se concluye que las empresas entienden de las necesidades de consultar con terceros temas necesarios para el desarrollo y mejora de la gestión.

La revisión y los análisis realizados al comportamiento en término de productividad de las pequeñas y medianas empresas indican que no alcanzan los niveles de los países de la OCDE⁹. En una encuesta realizada por AVLA-CADEM respecto de la percepción de la productividad de las Pymes más del 60% de los encuestados declara que su productividad bajará o a lo menos se mantendrá. Un estudio realizado por McKinsey para la Comisión de productividad de la Confederación de la producción y del Comercio concluyó que En Chile el número de empresas con menor calidad de gestión es mayor que en países del primer cuartil como Estados Unidos. Por lo que se concluye que la productividad es fundamental para la sustentabilidad de una empresa en el tiempo que una empresa con buenas prácticas de gestión tendrá una mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y mayor valor de mercado.

⁹ Boletín_Productividad_Laboral_ELE4_2017

Los análisis indican que el mercado objetivo son precisamente las empresas Pymes que desarrollan sus actividades comerciales en la elaboración, producción o fabricación en la región metropolitana. Este mercado objetivo presenta ventas anuales aproximadas \$1.6 billones anuales. Dados los análisis respecto a la disposición a pagar que presenta el mercado, es decir, si invierte o destina un 0,78% de sus ventas a contratar los servicios de consultorías, se concluye que el mercado potencial de consultoría es aproximadamente MM\$ \$12.675 anuales que lo transforma en un mercado muy interesante.

El análisis de los servicios ofrecido por el mercado en lo que respecta a Fusiones, Venta y Adquisición, Arquitectura y Reestructuraciones Financieras, Servicios de Tutoría Empresarial, Servicios de Gestión Empresarial, se ha concluido que los servicios que mejor se adaptan a mejorar la productividad en las Pymes son herramientas de gestión empresarial, como planes de Negocios, planificación estratégica, alineamiento estratégico, sistemas de control de gestión, gestión comercial operativa y gobierno corporativo, son herramientas que contribuyen en forma directa en la productividad.

Generar conocimiento de marca, comunicar los servicios ofrecido, comunicar el posicionamiento de la empresa, estimular el interés y la prueba del servicio por parte del segmento objetivo, será una de las actividades más complejas, en virtud del cual una estrategia digital basada fundamentalmente en internet con fuerte presencia en redes sociales con el objetivo de dar valor a los clientes, promover la interacción y mantener una presencia periódica, es sin lugar a duda, la estrategia más adecuada.

Las conclusiones económico financiero que dice relación con los ingresos, costos y gasto en un horizonte de cinco años, generan una rentabilidad promedio en el período medida como EBITDA en torno a un 29%, lo que lo hace estar en línea con la rentabilidad del negocio de la consultoría.

El plan presenta un valor neto positivo, a partir de una tasa de descuento utilizada del 12%. El análisis arroja un valor neto positivo de M\$ 175 y una tasa interna de retorno de 76%.

Finalmente con los antecedentes expuestos y con la información, revisión y análisis realizados se concluye que el desarrollo de un área de consultoría en gestión empresarial en GCI CONSULTORES orientado a la pequeña y mediana empresa y ser un actor que contribuya a mejorar la productividad a través de incentivar la adopción de los mejores estándares de gestión en las pymes es absolutamente factible y viable comercial y económico y contribuye a cumplir con los propósitos estratégicos de desarrollar la empresa en el mediano y largo plazo.

7 Bibliografía

- EN CHILE SÍ PODEMOS iniciativas para mejorar juntos la productividad de Chile Comisión de productividad de la Confederación de la producción y del Comercio (CPC).
- Desarrollando una agenda para impulsar la productividad de Chile Gestión de Excelencia Operacional 31 de agosto de 2015, elaborado por McKinsey para la Comisión de productividad de la Confederación de la producción y del Comercio (CPC).
- ESTUDIO Percepciones y expectativas económicas de las PYMES.
<https://www.avla.com/cl/barometro/>
- Servicio de Impuestos Internos, Gestión & Estadísticas
http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_y_estudios_del_sii.html
- Informe de resultados: Productividad laboral sectorial y por tamaño de empresa a partir de micro datos Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas Unidad de Estudios agosto 2017
<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/Bolet%C3%ADn-productividad-laboral-ELE4.pdf>
- PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.
Autor: KAREN WEINBERGER VILLARÁN
[http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)
- GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial marzo 2006.
[http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20\(38%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20(38%20p%C3%A1ginas).pdf)
- Administración Estratégica Octava Edición
Autor: Charles W.L. Hill – Gareth R. Jones
- Administración Estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos, Séptima edición.
Autor: Hitt – Ireland – Hoskisso

Tabla N° 1

| CLASIFICACIÓN EMPRESAS VENTAS UF ANUALES | | | | Tramo Superior |
|--|--------------|--------------|--|----------------|
| ID_Tramo | Desde | Hasta | | MM\$ |
| MICRO 1 | 0,01 | 200,00 | | 5,40 |
| MICRO 2 | 200,01 | 600,00 | | 16,20 |
| MICRO 3 | 600,01 | 2.400,00 | | 64,80 |
| PEQUEÑA 1 | 2.400,01 | 5.000,00 | | 135,00 |
| PEQUEÑA 2 | 5.000,01 | 10.000,00 | | 270,00 |
| PEQUEÑA 3 | 10.000,01 | 25.000,00 | | 675,00 |
| MEDIANA 1 | 25.000,01 | 50.000,00 | | 1.350,00 |
| MEDIANA 2 | 50.000,01 | 100.000,00 | | 2.700,00 |
| GRANDE 1 | 100.000,01 | 200.000,00 | | 5.400,00 |
| GRANDE 2 | 200.000,01 | 600.000,00 | | 16.200,00 |
| GRANDE 3 | 600.000,01 | 1.000.000,00 | | 27.000,00 |
| GRANDE 4 | 1.000.000,01 | | | |

Tabla N° 2

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO CONTABILIDAD E IMPUESTO (TRAMO MEDIANAS) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | Renta Neta (UF) | Venta /Trabajador | Renta Promedio / Trabajador |
| 2005 | 36 | \$ 1.605.216 | 3671 | \$ 465.530 | \$ 437,3 | \$ 126,8 |
| 2006 | 41 | \$ 1.861.856 | 2331 | \$ 507.536 | \$ 798,7 | \$ 217,7 |
| 2007 | 36 | \$ 1.896.435 | 2019 | \$ 420.199 | \$ 939,3 | \$ 208,1 |
| 2008 | 32 | \$ 1.489.140 | 2435 | \$ 346.250 | \$ 611,6 | \$ 142,2 |
| 2009 | 35 | \$ 1.819.555 | 2851 | \$ 475.952 | \$ 638,2 | \$ 166,9 |
| 2010 | 42 | \$ 1.960.266 | 2856 | \$ 569.492 | \$ 686,4 | \$ 199,4 |
| 2011 | 41 | \$ 1.897.114 | 1725 | \$ 469.193 | \$ 1.099,8 | \$ 272,0 |
| 2012 | 40 | \$ 2.053.128 | 1915 | \$ 588.879 | \$ 1.072,1 | \$ 307,5 |
| 2013 | 50 | \$ 2.356.941 | 2229 | \$ 753.045 | \$ 1.057,4 | \$ 337,8 |
| 2014 | 53 | \$ 2.420.508 | 2682 | \$ 802.296 | \$ 902,5 | \$ 299,1 |
| 2015 | 53 | \$ 2.142.785 | 2186 | \$ 688.948 | \$ 980,2 | \$ 315,2 |
| 2016 | 53 | \$ 2.298.782 | 2178 | \$ 814.642 | \$ 1.055,5 | \$ 374,0 |
| ▲ % 2005-2016 | | | | | | |
| | 3,94% | 3,60% | -3,39% | | 11,78% | 16,25% |

Tabla N° 3

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO CONTABILIDAD E IMPUESTO (TRAMO MICRO) | | | | | | |
|--|-------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | Renta Neta (UF) | Venta /Trabajador | Renta Promedio / Trabajador |
| 2005 | 4.663 | \$ 3.252.631 | 9.171 | \$ 539.410 | \$ 354,7 | \$ 58,8 |
| 2006 | 4.475 | \$ 3.214.195 | 9.037 | \$ 543.015 | \$ 355,7 | \$ 60,1 |
| 2007 | 4.086 | \$ 2.986.214 | 8.346 | \$ 515.167 | \$ 357,8 | \$ 61,7 |
| 2008 | 4.014 | \$ 2.930.898 | 8.287 | \$ 517.496 | \$ 353,7 | \$ 62,4 |
| 2009 | 3.974 | \$ 2.920.494 | 7.716 | \$ 498.324 | \$ 378,5 | \$ 64,6 |
| 2010 | 4.024 | \$ 3.062.431 | 7.772 | \$ 502.335 | \$ 394,0 | \$ 64,6 |
| 2011 | 4.000 | \$ 3.047.959 | 7.543 | \$ 507.723 | \$ 404,1 | \$ 67,3 |
| 2012 | 4.031 | \$ 3.046.826 | 7.296 | \$ 499.225 | \$ 417,6 | \$ 68,4 |
| 2013 | 3.906 | \$ 3.042.706 | 6.759 | \$ 496.306 | \$ 450,2 | \$ 73,4 |
| 2014 | 3.959 | \$ 3.093.569 | 6.746 | \$ 516.033 | \$ 458,6 | \$ 76,5 |
| 2015 | 4.027 | \$ 2.999.212 | 6.874 | \$ 551.092 | \$ 436,3 | \$ 80,2 |
| 2016 | 4.211 | \$ 3.071.124 | 6.388 | \$ 504.936 | \$ 480,8 | \$ 79,0 |
| ▲ % 2005-2016 | | | | | | |
| | -0,81% | -0,47% | -2,53% | | 2,96% | 2,87% |

Tabla N° 4

| MERCADO EMPRESAS ASESORAMIENTO CONTABILIDAD E IMPUESTO (TRAMO PEQUEÑAS) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| Empresa | N° Empresas | Ventas UF | N° Trabajadores | Renta Neta (UF) | Venta /Trabajador | Renta Promedio / Trabajador |
| 2005 | 735 | \$ 3.877.520 | 6372 | \$ 824.698 | \$ 608,5 | \$ 129,4 |
| 2006 | 738 | \$ 4.224.230 | 7359 | \$ 956.667 | \$ 574,0 | \$ 130,0 |
| 2007 | 711 | \$ 3.982.732 | 7323 | \$ 915.945 | \$ 543,9 | \$ 125,1 |
| 2008 | 709 | \$ 3.970.771 | 6822 | \$ 889.647 | \$ 582,1 | \$ 130,4 |
| 2009 | 718 | \$ 4.044.850 | 6521 | \$ 903.368 | \$ 620,3 | \$ 138,5 |
| 2010 | 737 | \$ 4.147.132 | 6911 | \$ 938.107 | \$ 600,1 | \$ 135,7 |
| 2011 | 778 | \$ 4.543.377 | 6842 | \$ 1.002.589 | \$ 664,0 | \$ 146,5 |
| 2012 | 789 | \$ 4.510.877 | 6658 | \$ 976.822 | \$ 677,5 | \$ 146,7 |
| 2013 | 849 | \$ 4.706.733 | 6952 | \$ 1.068.261 | \$ 677,0 | \$ 153,7 |
| 2014 | 867 | \$ 4.849.736 | 6921 | \$ 1.133.365 | \$ 700,7 | \$ 163,8 |
| 2015 | 928 | \$ 5.264.249 | 7195 | \$ 1.261.226 | \$ 731,7 | \$ 175,3 |
| 2016 | 940 | \$ 5.372.068 | 7237 | \$ 1.284.920 | \$ 742,3 | \$ 177,5 |
| ▲ % 2005-2016 | | | | | | |
| | 2,32% | 3,21% | 1,13% | | 1,83% | 3,10% |