



# **IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN INVERSIÓN PÚBLICA**

## **PARTE 2**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno:** Yerko Sepúlveda Verdugo

**Profesor Guía:** Rodrigo Fuentes Díaz

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo .....	4
1 Oportunidad de negocio .....	5
2 Análisis de la industria, Competidores, Clientes .....	9
3 Descripción de la empresa y la propuesta de Valor .....	11
4 Plan de Marketing .....	13
5 Plan de operaciones .....	14
5.1 Estrategias corporativas .....	14
5.1.1 Visión .....	14
5.1.2 Misión .....	14
5.2 Líneas de negocios .....	14
5.2.1 Estudios de evaluación social .....	14
5.2.2 Evaluación social de proyectos .....	15
5.2.3 Desarrollo de proyectos de arquitectura e ingeniería de especialidades .....	15
6 Equipo del proyecto .....	16
6.1.1 Estructura Organizacional .....	16
7 Plan financiero .....	18
7.1 Supuestos .....	18
7.2 Ingresos de operación incrementales .....	18
7.3 Costos de operación incrementales .....	19
7.4 Utilidades y resultados después de impuesto .....	20
7.5 Monto de inversión incrementales para la propuesta de mejora .....	21
7.5.1 Inversiones en activos .....	21
7.5.2 Capital de trabajo (Kt) .....	22
7.5.3 Valor de desecho .....	23
Flujo de Caja e Indicadores de resultado .....	23
7.6 Cálculo de perpetuidad .....	26
8 Riesgos críticos .....	28
9 Propuesta del inversionista .....	32
10 Conclusiones .....	34
11 Bibliografía y fuentes .....	36
12 Anexos .....	36

12.1	Estructura del Sistema Nacional de Inversiones .....	36
12.2	Subsistema de Análisis Técnico Económico (Evaluación Ex - Ante) .....	37
12.3	Subsistema de Formulación Presupuestaria .....	38
12.4	Subsistema de Ejecución Presupuestaria.....	38
12.5	Subsistema de Evaluación Ex-post o de Resultados.....	39
13	Agentes involucrados en la necesidad de inversión pública.....	39
13.1	Las Municipalidades .....	39
13.2	Empresas con Responsabilidad social empresarial.....	40

## Resumen Ejecutivo

El desarrollo del presente plan de negocios, denominado “**Implementación e integración de servicios de consultoría en inversión pública**”, nace en la necesidad de formalizar sobre bases técnicas, el nivel de crecimiento y escalabilidad de la iniciativa de negocios centrado en servicios enfocados en la preparación y evaluación de proyectos públicos, principalmente de infraestructura; los cuales son demandados principalmente por municipalidades e instituciones sin fines de lucro que cumplen una función pública, contribuyendo al desarrollo local y disminución de brechas en materia de inversión.

En este contexto, la iniciativa de negocios pretende generar servicios de consultoría mediante un modelo de integración de servicios que garanticen de forma eficiente y oportuna el desarrollo de los antecedentes técnico y aprobaciones pertinentes que permitan a las autoridades y directivos obtener el financiamiento necesario para la materialización de proyectos de interés en sus etapas de preinversión. En este sentido se prosigue con un diseño de propuesta de valor, centrada en lo principal en la escasa oferta presente en el mercado en materia de consultoría que integre la simplificación de etapas de inversión (estudios de preinversión y desarrollo de antecedentes técnicos).

De acuerdo al objetivo propuesto, el plan pretende valorizar un futuro escenario desde una perspectiva incremental de los ingresos que podrán ser alcanzados mediante un mayor número de clientes y contratos del (Target) segmento objetivo. Sin duda es evidente que un escenario de muy baja oferta, ha permitido demostrar un bajo riesgo considerando el tamaño y tipo de empresa, lo cual permite observar y enfrentar en los próximos años un océano azul de baja competencia en la modalidad de servicios integrados en proyectos de inversión pública.

Los resultados proyectados, sobre la base de una programación baja en inversión inicial pero intensiva en capital de trabajo, hace muy atractivo en el corto largo plazo la propuesta de negocios, obtenido la recuperación de la inversión al tercer año y un TIR de 69%, lo cual se traduce en un VAN al quinto año de M\$287.695 en contraste a una inversión incremental de M\$ M\$25.940 y M\$91.146 en capital de trabajo.

## 1 Oportunidad de negocio\*

La iniciativa está centrada en acelerar la escalabilidad del negocio de consultoría y asesoría en inversión pública, en virtud de la baja oferta del sector y la estructura actual de funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Chileno. Sus resultados dan cuenta de un proceso complejo y de larga data; sus raíces se encuentran a más de 4 décadas de distancia, aunque su estructuración como tal ocurrió en la década de los 80.

El ciclo de vida de los proyectos de inversión pública se caracterizan una serie de fases y etapas muy prolongadas en obtener sus aprobaciones o recomendación para acceder a financiamiento. Las iniciativas pueden ser presentadas por aquellas instituciones que forman parte del sector público, definidas en el Art. 2 del Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado de Chile, y que cuentan con presupuesto cuya composición en materia de ingresos y gastos que detalla en la Ley de Presupuestos del Sector Público anualmente.

La evaluación de iniciativas recae en el Ministerio de Desarrollo Social, en su nivel central o regional, según corresponda, que debe verificar que la iniciativa haya sido correctamente formulada y evaluada, cumpliendo con los requisitos en términos de rentabilidad y los antecedentes exigidos en las Normas, Instrucciones y Procedimientos de Inversión Pública (NIP).

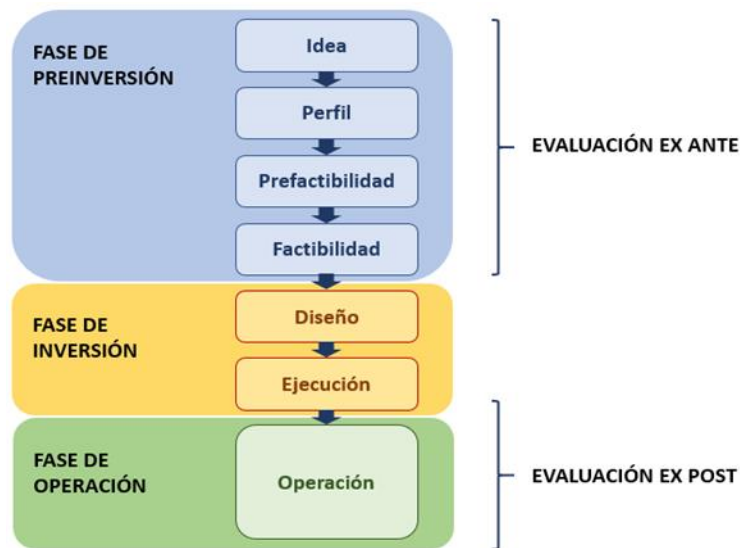
En la primera fase, de Pre-inversión, el proyecto debe presentar (dependiendo de la complejidad de la iniciativa) una formulación a nivel de Perfil –como paso posterior al desarrollo interno de la idea inicial, de Prefactibilidad y una de Factibilidad.

Cada una de estas etapas es evaluada por el/los analistas del sector respectivo, teniendo como el resultado el RATE (Resultado Análisis Técnico y Económico), lo que refleja la conveniencia de realizar o no el proyecto de inversión.

Luego, en la fase de Inversión (Diseño y Ejecución), se obtiene como resultado la materialización del proyecto (solución formulada y evaluada como conveniente).

Por último, en la fase de Operación, el proyecto inicia la generación del producto, bien o servicio, para el cumplimiento del objetivo específico orientado a la solución del problema.

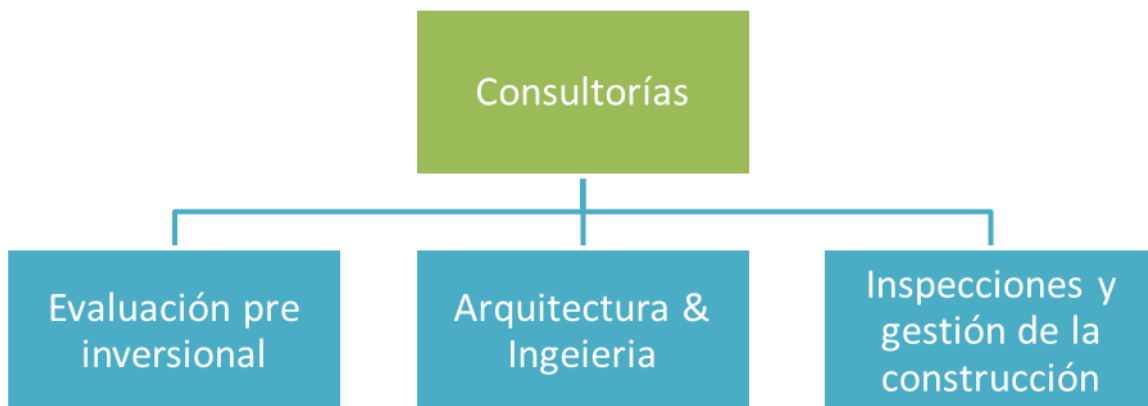
En relación con el Proceso Interno de las Iniciativas de Inversión, cada una de las iniciativas presentadas al Sistema mantiene un código en el Banco Integrado de Proyectos - BIP, a través del cual el proponente carga los distintos antecedentes de cada una de las etapas del ciclo de vida.



Cabe relevar que en el proceso se identifica la Evaluación Ex Post a partir de la finalización de la Ejecución de los proyectos.

El estudio de la industria de ingeniería es relevante desde el punto de vista de las consultorías toda vez que esta industria está profundamente ligada a los nuevos proyectos estructurales que se realizan en un país demostrándose que las horas hombre invertidas en proyectos de ingeniería son capaces de mejorar las predicciones en variaciones de variables macro económicas tan importantes para un estado como lo son la producción, la inversión y la empleabilidad.

Las empresas consultoras de ingeniería relacionadas a proyectos públicos se pueden catalogar en tres grupos:



### *Tipos de consultoras relacionadas a la inversión pública*

La evaluación preinversional dice relación con los estudios de factibilidad técnico económica de los futuros proyectos de inversión, por lo que se basan en conocimientos metodológicos para la evaluación socioeconómica de los proyectos.

La ingeniería de detalle incluye los proyectos de arquitectura y especialidades (proyectos eléctricos, de agua potable y sanitario, de climatización, de aguas lluvias, de iluminación, de ventilación, etc.) de la obra a construir.

El último tipo de consultora, apoya en las actividades de gestión, revisión y coordinación que se realizan en terreno durante el proceso de construcción de las obras planificadas.

Si bien los 3 tipos de consultoría cubren el espectro esencial del proceso de formulación, evaluación y ejecución de los proyectos, al estar los conocimientos y experiencias segregados se producen ineficiencias, demoras y descoordinaciones que tienden a retrasar los proyectos, y llevan también a sucesivas revisiones que pueden incrementar sus costos, tanto de desarrollo como de las propias obras. Asimismo, ello altera los resultados de bondad de los proyectos, por lo que en el proceso existe una mayor incertidumbre respecto de sus resultados.

En cambio, estos 3 tipos de servicios debieran estar bien encadenados, dado que van creando un valor agregado que solo es el óptimo si hay una adecuada coordinación y conocimiento transversal a través de las etapas relacionadas en estos servicios.

De esta manera, es más bien correcto mirar estos servicios como una cadena de valor, por lo que su mejor representación es la siguiente.



Una gran ventaja de la empresa es reconocer esta realidad y contar con la capacidad de relacionar estas etapas de creación de valor. Actualmente, la empresa aborda coordinadamente los dos primeros servicios y está visualizando en el futuro integrar la tercera etapa para entregar un servicio completamente integral, minimizando de esa forma costos de transacción y de descoordinación, e inversamente, maximizando el valor para los clientes y la consultora.

***\* Para mayor detalle de este capítulo revisar parte I del plan de negocios***

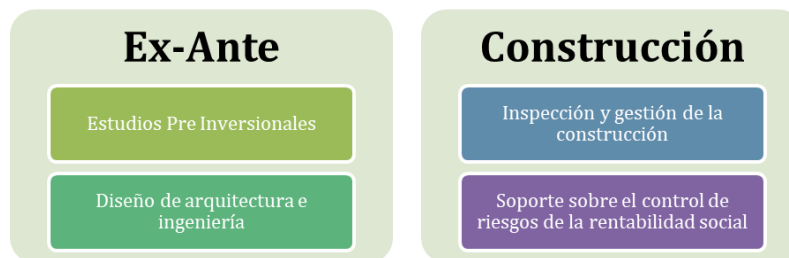


## 2 Análisis de la industria, Competidores, Clientes\*

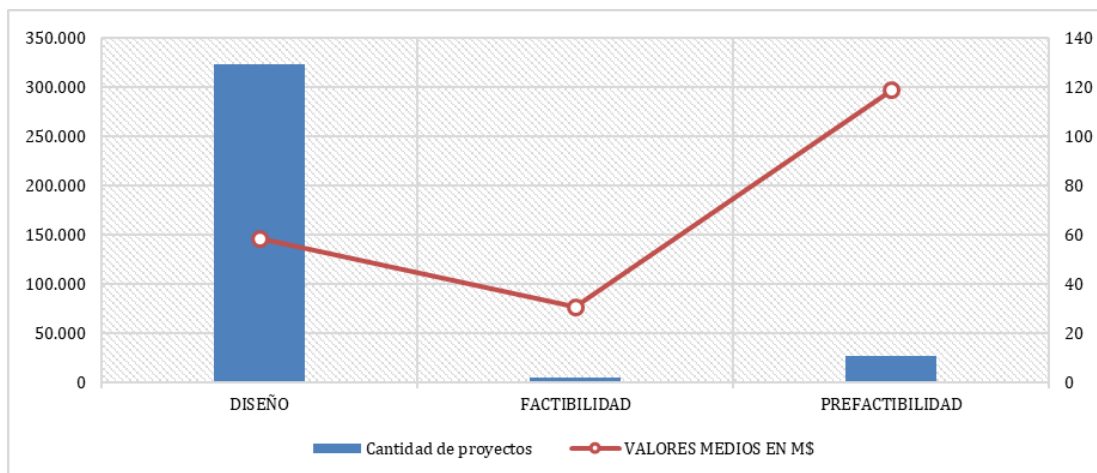
La industria está caracterizada principalmente por una oferta convencional de consultorías en estudio de ingeniería y arquitectura, las que sin duda son parte integral de una demanda mayor, sin embargo, los aspectos de integralidad no son considerados en la oferta. Por su lado los clientes no perciben aspectos relevantes que guardan relación con los procesos y criterios metodológicos que permite a las autoridades y directivos (clientes), optar a financiamiento una vez aprobados los antecedentes preinversionales en el Sistema Nacional de Inversión.

De esta manera, al contextualizar el esfuerzo por alcanzar el financiamiento de iniciativas públicas, se observa que la mayor demanda está centrada en la etapa de diseño lo cual requiere un mayor nivel de servicios y productos articulados entre sí:

- Estudios pre inversiones
- Arquitectura
- Ingeniería y especialidades



En general la industria está constituida por una oferta variada de servicios de ingeniería y arquitectura, la cual, en términos de contribución al proceso de inversión del estado, no genera mayor diferencia entre sí al momento de postular al Sistema Nacional de Inversión, dado que aun en si son antecedentes técnicos que no justifican su rentabilidad social, situación que con lleva aspectos atingentes a los procesos de aprobación técnico económica. Pero de todos modos al observar el tamaño de la demanda y valores medios invertidos por etapa podemos observar lo siguiente.



Sin duda frente a una gran oferta en servicios de arquitectura e ingeniería, los clientes potenciales como son Municipalidades y organizaciones sin fines de lucro, demandan servicios de mayor valor, que les permita simplificar los procesos de inversión dando continuidad a los procesos en un menor plazo.

Para el periodo en que fue realizado el estudio existía 156 iniciativas distribuidas en algunas de las siguientes etapas (Prefactibilidad-factibilidad- diseño). Dichos antecedentes permiten dimensionar el número de potenciales contratos de iniciativas a desarrollar:

Etapa que se Postula	2018	2019	Total general
DISEÑO	128	11	139
EJECUCION	315	6	321
FACTIBILIDAD	3		3
PREFACTIBILIDAD	13	1	14
<b>Total general</b>	<b>459</b>	<b>18</b>	<b>477</b>

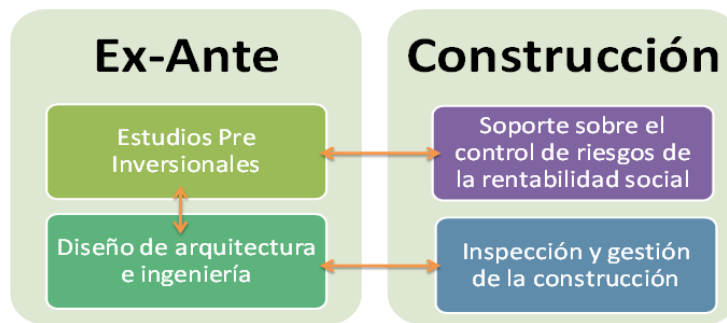
*Cantidad de proyectos de subtítulo 31*

**\* Para mayor detalle de este capítulo revisar parte I del plan de negocios**

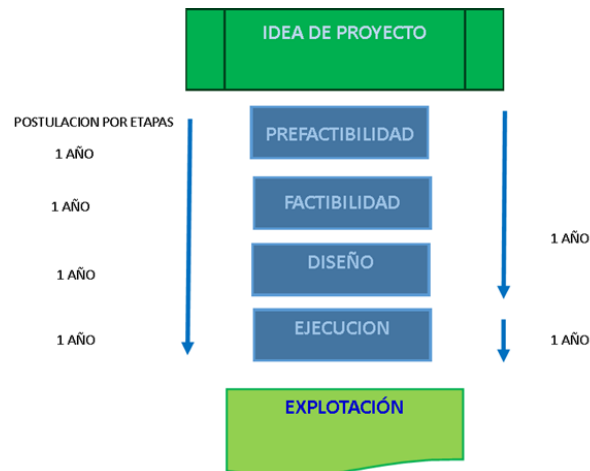
### 3 Descripción de la empresa y la propuesta de Valor\*.

La empresa considerada en el plan de negocios, basa su actividad en el alto conocimiento de los procesos de inversión pública que maneja su equipo de profesionales. Bajo estos criterios se genera un crecimiento vertical hacia atrás, integrando al proceso de gestión de asesoría en inversión los insumos técnicos (arquitectura y especialidades) que se demandan regularmente de forma independiente y con resultados en el largo plazo.

En un esquema permanente de operación la empresa se articula a través de un equipo de profesionales compuestos por ingenieros del área del área de gestión y administración de proyectos y de la misma manera por ingenieros en obras civiles encargados de coordinación e inspección de proyectos tanto a nivel de su desarrollo técnico o ejecución de obras.

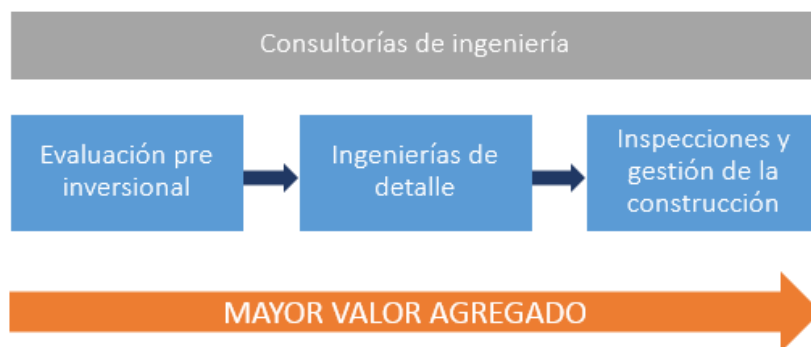


La evaluación preinversional dice relación con los estudios de factibilidad técnico económica de los futuros proyectos de inversión, por lo que se basan en conocimientos metodológicos para la evaluación socioeconómica de los proyectos.



Los estudios técnicos abordados a través de los desarrollos de ingeniería a nivel de detalle, contemplan especialidades que van según la iniciativa de inversión, desde estructura o calculo a clima, especialidades sanitarias, eléctricas, redes, iluminación acústica y estudios de mitigación entre otras. En este sentido contar con el desarrollo integrado de las necesidades de estudios técnicos permite que mediante los lineamientos exigidos por las metodologías de inversión se simplifiquen los plazos en primer lugar, condición muy relevante para los compromisos adquiridos por la autoridad en términos de inversión por sobre todo cuando algunos procesos a nivel de pre-inversión superan los periodos establecidos por ley. En tanto, las integraciones de las actividades de consultoría permiten que los antecedentes técnicos posean la vigencia necesaria del diagnóstico y la problemática a resolver.

De esta manera, proponer una asesoría integral enfocada en un amplio espectro del territorio, es relevante a la hora de contextualizar las necesidades y sus problemáticas, en este sentido es viable reconocer e identificar alternativas de solución que no solo proceden en un cien por cien del sector público, sino también de una alianza público privada en donde se reconoce por esta ultima un responsabilidad y compromiso por el territorio en términos de contribuir al desarrollo de forma más directa en las brechas territoriales como son infraestructura y equipamiento. De esta manera cuando el privado contribuye al desarrollo de insumos técnicos que permitan agilizar los procesos de inversión pública, muchas veces inalcanzables para municipalidades con bajos recursos económicos y profesionales. De esta manera, considerar una alianza pública privada en virtud de fortalecer y acelerar los procesos de inversión territorial.



*La cadena de valor en las consultorías de inversión pública*

Una acción colaborativa en la cual una empresa es capaz de resolver una necesidad de alto interés mediante un modelamiento de servicios que mediante su configuración genera un círculo virtuoso en materia de colaboración y contribución al territorio, es permitir que la sinergia de cada uno de los actores alcance soluciones equitativas desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Se considera una propuesta de valor a través de la integración en servicios, como son estudios de inversión e ingeniería, de forma en obtener la recomendaciones técnicas y económicas que permitan el financiamiento público de las iniciativas de inversión promovidas por la autoridad o directivos; primero que todo en plazos altamente eficientes y en segundo lugar con un bajo nivel de incertidumbre en los procesos, garantizando el cumplimiento de los programas de gestión y subiendo los niveles de inversión y actividad económica en el territorio.

**\* Para mayor detalle de este capítulo revisar parte I del plan de negocios**

## 4 Plan de Marketing\*

El plan de negocio por su naturaleza recoge una estrategia basada en el Marketing B2B (Marketing Business to Business) en el cual la transferencia de valor es relevante en materia de fidelización y promoción. En este sentido generar una mayor rentabilidad y nivel de satisfacción en los clientes una vez alcanzados los objetivos o solución demandas.

Si bien el mercado es acotado, no se puede perder de vista la cuota (Market Share) mediante la cual se pretende incrementar su rentabilidad y participación. Por tanto, los procesos de comercialización resultan altamente complejos dado el tipo de servicios, dado que transferir la propuesta de valor es altamente volátil en términos de los plazos y las prioridades de los agentes de decisión en la organización, siendo relevante para esto considerar de forma permanente los siguientes elementos que se indican en la gráfica.



De esta manera el objetivo del plan de marketing es lograr un trato directo con los clientes, ya sea actuales como potenciales, logrando un mayor número de contratos indistintamente las instancias o calidad de los clientes ya sea nuevos o antiguos. De acuerdo a lo indicado se propone una matriz de valor (Value Spectrum)

Un método que ha dado resultados, es promover la experiencia de éxito y las recomendaciones de los clientes a sus pares, de esta forma se logra un primer acercamiento con los agentes decisionales de municipalidades y organizaciones que poseen problemas de articulación de la cartera de inversión, con este propósito se busca levantar primeros diagnósticos a nivel de gestión territorial y de esta manera sumar nuevos clientes y contratos con niveles de asertividad.

Como soporte de comunicación, se considera un sitio web, que permita simplificar los procesos comunicacionales. Sin embargo, los procesos de decisión y fidelización se trabajan en reuniones programadas con material de interés en las necesidades de los clientes (Alcaldes, Directores de Corporaciones de Salud, Educación, Fundaciones etc.

**\* Para mayor detalle de este capítulo revisar parte I del plan de negocios**

## 5 Plan de operaciones

### 5.1 Estrategias corporativas

Identificar soluciones y gestionarlas oportunamente con los diferentes instrumentos de inversión que permiten la materialización de las ideas de proyectos que desean llevar a cabo las organizaciones en sus territorios. En lo principal, la estrategia está orientada en la entrega oportuna de soluciones que nuestros clientes requieren para la materialización de sus planes de inversión que permiten definir las diferentes estructuras de integración físicas como sociales de la ciudad, lo cual permite definir las estrategias de desarrollo regional que dan forma a los diferentes territorios que la conforman y de esta manera definir las diferentes vocaciones de sus barrios y comunidades.

#### 5.1.1 Visión

Contribuir a la generación de valor de los procesos involucrados en la gestión de proyectos con un alto impacto social que llevan adelante los actores del sector público, privado en temas de relacionamiento comunitario y aquellas instituciones que colaboran con el Estado.

#### 5.1.2 Misión

Ser reconocidos como una empresa que entrega soluciones innovadoras y oportunas en el desarrollo territorial de cada una de las regiones de nuestro País, disminuyendo las inequidades existentes en materia de desarrollo territorial.

## 5.2 Líneas de negocios

### 5.2.1 Estudios de evaluación social

Asesorías para la elaboración de estudios de evaluación social

La ejecución de políticas y programas de inversión social, exige a las instituciones ejecutoras poner énfasis en expandir las capacidades técnicas y de gestión, con el propósito de aprovechar las oportunidades de financiamiento existentes en el Estado. Considerando la oferta de programas y fuentes de financiamientos externo, la empresa desarrolla las iniciativas de inversión orientadas a cubrir las necesidades en materia de desarrollo económico, social, cultural y ambiental. En este contexto, se realiza la formulación de proyectos y programas insertos en el Sistema Nacional de Inversiones, a través de lo cual permite la obtención de recomendación técnica favorable (RS).

En este contexto, se materializa la formulación, evaluación y diseño de proyectos y programas insertos en el Sistema Nacional de Inversiones.

## 5.2.2 Evaluación social de proyectos

Es la asesoría en el desarrollo de estudios preinversionales en los diversos sectores de inversión social la cual está centrada principalmente en las Instituciones del sector público y privado, entre los que se encuentran: Empresas, Municipalidades e Instituciones Privadas sin fines de Lucro, colaboradoras del Estado en el desarrollo territorial, económico, social, cultural y ambiental.

## 5.2.3 Desarrollo de proyectos de arquitectura e ingeniería de especialidades

Esta área está orientada a la materialización de los planes de inversión social, a través de una colaboración permanente en las diversas etapas de la preinversión, en este ámbito se realizan:

- Diseños de Arquitectura
- Arquitectura del paisaje y desarrollo de espacios públicos
- Ingenierías en sus diferentes especialidades

Existe además otro nicho aún no explotado, pero estratégicamente identificado que corresponde a las asesorías de licitación e inspección técnica de obras.

Se puede, por lo tanto, catalogar los tipos de productos según el siguiente esquema:

<b>Pre inversional</b>
<i>Iniciativas RS</i>
<i>Circular 33</i>
<b>Arquitectura e Ingeniería</b>
<i>Asesoría en Arquitectura</i>
<i>Asesoría en Especialidades</i>
<b>Gestión e Inspección</b>
<i>Gestión de Licitaciones</i>
<i>Inspección técnica de obras</i>

## 6 Equipo del proyecto

### 6.1.1 Estructura Organizacional

Soluciones Preinversionales cuenta con un equipo multidisciplinario de las distintas especialidades de la arquitectura, ingeniería, y en formulación y evaluación social de proyectos, lo cual permite ofrecer un servicio de consultoría integral para el desarrollo de proyectos infraestructura de uso público.

La experiencia por más de 13 años en el área de inversión pública la posiciona estratégicamente en el ámbito público, privado y en las organizaciones colaboradoras del Estado, específicamente en los procesos involucrados en el desarrollo, dirección y financiamiento de diferentes iniciativas de inversión orientadas a dar soluciones que generan alta rentabilidad social en las diferentes comunidades y territorios.

La empresa se encuentra actualmente constituida según la siguiente organización:

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
GERENTE
DIRECTOR COMERCIAL
INGENIERO COORDINADOR GENERAL
DOCUMENTALISTA
INGENIERO ESPECIALIDADES
FORMULADOR PROYECTOS

Tabla 1: Estructura organizacional

Es decir, un contingente de 6 profesionales fijos en diversos aspectos.

El costo de la planta de recursos humanos fija corresponde al siguiente monto anual:

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
GERENTE	1	2.500.000	30.000.000
DIRECTOR COMERCIAL	1	2.000.000	24.000.000
INGENIERO COORDINADOR GENERAL	1	1.500.000	18.000.000
DOCUMENTALISTA	1	1.500.000	18.000.000
INGENIERO ESPECIALIDADES	1	1.500.000	18.000.000
FORMULADOR PROYECTOS	1	1.500.000	18.000.000
<b>Totales</b>		<b>10.500.000</b>	<b>126.000.000</b>

Tabla 2: Costo de la planta de RRHH



Cuantificándose un total por \$126.000.000 anuales. En términos de requerimientos de recursos humanos para el desarrollo de arquitectura y especialidades de ingeniería, considera una disposición de pago por hora los siguientes costos.

		UF PROYECCIONES
SERVICIOS HH	ARQUITECTURA	1,8
	CALCULO	1,5
	ELECTRICO	1,5
	SANITARIO	1,5
	CLIMA	1,5
	OTROS	1,0

Tabla 3: Costo de servicios de RRHH

## 7 Plan financiero

Para al analizar el plan financiero propuesto y dado que la empresa Solución Preinversional S.A. es una empresa que opera hace 4 años, se realizará una evaluación de carácter incremental, por lo que se estimará el mejoramiento del valor de la empresa respecto a su situación base actual. En efecto, la estimación de los valores señalados en inversiones, ingresos y costos, son calculados en la fracción adicional del mayor número de contratos proyectados.

### 7.1 Supuestos

- Proyectar a 5 años, los flujos de caja incrementales que contengan los ingresos, costos, egresos y gastos relacionados al proyecto o propuesta de mejora.
- El financiamiento será de recursos propios no se contemplan opciones de financiamiento
- El crecimiento respecto a la situación proyectada equivale a:
  - 50% en el año 1
  - 70% en el año 2
  - 100% en el año 3
  - 100% en el año 4
  - 100% en el año 5
- Los flujos y análisis de valorizan en pesos chilenos
- Capital de trabajo se estima con recuperación al final del periodo de evaluación.
- Tasa de descuento del 16,31% anual

### 7.2 Ingresos de operación incrementales

Los ingresos proyectados son:

M\$	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Curva de adopción	50%	70%	100%	100%	100%
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>250.324</b>	<b>350.454</b>	<b>500.649</b>	<b>500.649</b>	<b>500.649</b>

Tabla4: Ingresos incrementales de explotación proyectados

- Tasa de crecimiento, es un dato obtenido con la realidad actual del negocio, con la experiencia vivida previamente y el presente estudio de mercado.
- El crecimiento respecto a la situación con la propuesta de valor equivale a:
  - 50% el año 1
  - 70% en el año 2
  - 100% en el año 3
  - 100% en el año 4
  - 100% en el año 5

### 7.3 Costos de operación incrementales

Los costos estimados de la propuesta de valor se separan en:

- **Costos venta:** Corresponde a todos los costos por proceso de externalización en el desarrollo de las consultorías e ingenierías, arquitectura y otros. En base a conocimiento histórico se estima en un factor de 0,52 respecto al monto de venta.

$$Costo_{venta} = 0,52 \times Monto_{venta}$$

*Ecuación 1: Estimación Costo de venta*

- **Costo de administración:** Corresponde al costo anual de administración de contratos en recursos humanos y similares requeridos para afrontar el crecimiento de ventas de la consultora según estudio de propuesta de mejora.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Administrador de contratos	1	1.500.000	18.000.000
Asistente	1	850.000	10.200.000
<b>Totales</b>		<b>2.350.000</b>	<b>28.200.000</b>

*Tabla5: Costos de administración para la propuesta de mejora*

- **Costo de operación incrementales:**

Corresponde al siguiente detalle:

RECURSOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
SERVICIOS ELECTRICOS	40.000	480.000
SERVICIO AGUA	15.000	180.000
SERVICIO INTERNET	18.000	216.000
CELULARES	25.000	300.000
SEGUROS CAMIONET_OFIC	100.000	1.200.000
COMBUSTIBLE (12K/L -\$ 680)	600.000	7.200.000
INSUMOS OFICINA	12.000	144.000
<b>TOTAL</b>		<b>9.720.000</b>

*Tabla6: Detalle del aumento incremental de costos de operación*

#### **Costo de marketing**

Corresponde a la implementación de la inversión destinada a fortalecer la incorporación de nuevos servicios, en un plan de crecimiento que recoge la propuesta de valor de la consultora, tanto de servicio como de expectativas de los clientes.

El siguiente recuadro recoge los costos anuales según líneas estratégicas.

Detalle	Costo Anual	Distribución
Marketing Digital	2.050	10%
Difusión de contenido de inversión	4.050	20%
Contacto Directo B2B	14.000	70%
<b>Total</b>	<b>20.100</b>	<b>100%</b>

Tabla7: Detalle del gasto en marketing

### Consolidación de costos

Consolidando los costos obtenidos se tiene:

M\$	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Costos Venta o producción</b>	130.169	182.236	260.337	260.337	260.337
Gastos de Marketing	20.100	20.100	20.100	20.100	20.099
Gastos Administración	28.200	28.200	28.200	28.200	28.200
Gastos Operación	9.720	9.720	9.720	9.720	9.720
<b>Total costos</b>	<b>188.189</b>	<b>240.256</b>	<b>318.357</b>	<b>318.357</b>	<b>318.356</b>
Crecimiento anual en %	0%	28%	42%	0%	0%

Tabla8: Consolidación de costos

## 7.4 Utilidades y resultados después de impuesto

Comparando costos respecto a ingresos y luego de la operación tributaria correspondiente se obtiene:

<b>EBITDA</b>	<b>62.136</b>	<b>110.198</b>	<b>182.291</b>	<b>182.291</b>	<b>182.292</b>
Depreciación	(7.980)	(7.980)	(7.980)	0	0
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>	<b>54.156</b>	<b>102.218</b>	<b>174.311</b>	<b>182.291</b>	<b>182.292</b>
<b>Impuestos</b>	<b>(9.206)</b>	<b>(17.377)</b>	<b>(29.633)</b>	<b>(30.990)</b>	<b>(30.990)</b>
<b>Resultado Después de Impuestos</b>	<b>44.949</b>	<b>84.841</b>	<b>144.678</b>	<b>151.302</b>	<b>151.303</b>

Tabla9: Resultados después de impuestos

- Los resultados son positivos para todos los años en que se está proyectando el flujo.
- Los detalles del cálculo de depreciación serán abordados en el capítulo de requerimientos de inversión.

## 7.5 Monto de inversión incrementales para la propuesta de mejora

### 7.5.1 Inversiones en activos

La inversión requerida para la propuesta de mejora es la siguiente:

RECURSOS	UNIDADES	P. UNITARIO	SUB TOTAL
CAMIONETA	1	16.700.000	16.700.000
COMPUTADORES	2	850.000	1.700.000
MOBILIARIO	2	320.000	640.000
DRON DE OBRAS	1	1.400.000	1.400.000
PLOTER	1	3.500.000	3.500.000
<b>Sub total CAPEX</b>			<b>23.940.000</b>
CERTIFICACION B	1	8.000.000	8.000.000
LICENCIAS CAD	2	1.000.000	2.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>25.940.000</b>

Tabla10: Requerimientos de inversión en activos

- El monto total en inversión corresponde a 25.940 (M\$)
- Se separa entre inversión sujeta a depreciación (CAPEX) y otro tipo de inversiones
- El método de depreciación a utilizar será del tipo Acelerada (3 años)
- El monto de depreciación anual es de 7.980 (M\$)

Años a depreciar	3
Depreciación acelerada(M\$)	7.980

Tabla11: Estimación de la depreciación acelerada

Se incluye además una provisión destinada a la reposición de equipos y equipamientos de la empresa en el horizonte de evaluación de la propuesta, los montos estimados para este ítem son:

M\$	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Reposición de equipos y equipamiento	0	(1.832)	(2.245)	(2.702)	(2.702)	(2.702)

Tabla12: Estimación de reposición de equipos y equipamiento

### Balance año 0

ACTIVOS		Pasivos y Patrimonio	
<b>Activo Corriente</b>			
Banco	91.146		
<b>Activo Fijo</b>			
Fijo	25.940	Capital	117.086
<b>Total Activos</b>	<b>117.086</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>117.086</b>

### ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 1

<b>Ingresos de Explotación</b>	250.324
<b>Costos Venta</b>	(130.169)
<b>Margen Bruto</b>	120.156
<b>Gastos de Marketing</b>	(20.100)
<b>Gastos Administración</b>	(28.200)
<b>Gastos Operación</b>	(9.720)
<b>EBITDA</b>	62.136
Depreciación	(7.980)
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>	54.156
<b>Impuestos</b>	(9.206)
<b>Resultado Después de Impuestos</b>	44.949

Tabla13: Balance y Estado de resultados

### 7.5.2 Capital de trabajo (Kt)

Se estimará bajo la siguiente fórmula:

$$Kt_n = \text{Costo de Venta}_{n+1} - \text{Resultado despues de impuesto}_{n+1}$$

Ecuación 2: Cálculo del capital de Trabajo

La tabla de cálculo es la siguiente que presenta los requerimientos anuales en capital de trabajo es la siguiente:

ESTIMACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						
Montos en miles de pesos(M\$)	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Costos Venta		(130.169)	(182.236)	(260.337)	(260.337)	(260.337)
Resultado Después de Impuestos		39.023	78.915	138.752	145.376	145.377
<b>KT anual</b>	<b>(91.146)</b>	<b>(103.321)</b>	<b>(121.585)</b>	<b>(114.962)</b>	<b>(114.961)</b>	<b>0</b>

Recuperación del capital de trabajo anual		91.146	103.321	121.585	114.962	114.961
Kt Marginal	(91.146)	(12.176)	(18.264)	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo en periodo 5						121.585

Tabla14: Estimación del Capital de Trabajo

- La recuperación de capital de trabajo en el periodo del año 2020 equivale a 121.585 (M\$)
- Los últimos 3 periodos no requieren aumentos en el capital de trabajo anual.

### 7.5.3 Valor de desecho

Los únicos activos que tiene un valor de desecho a considerar corresponderán a la adquisición de la camioneta de apoyo a la inspección fiscal y equipo Plotter.

Su valor de desecho al final del periodo 5 se estima en:

RECURSOS	P. UNITARIO	Valor de desecho al año 5 (\$)
CAMIONETA	16.700.000	11.000.000
PLOTTER	3.500.000	500.000
<b>Valor de desecho al período 5</b>		<b>11.500.000</b>

Tabla15: Estimación del Valor de Desecho de los activos

### Flujo de Caja e Indicadores de resultado

Como se indicará anteriormente, se ha realizado la proyección operacional del negocio considerando la simulación del escenario probable de operación. Para ello se han considerado las inversiones incrementales por realizar indicadas en el capítulo 7 de valorización de la propuesta.

A su vez se considera, para efectos de proyección, todos los costos e inversiones incrementales como asimismo la estimación de la tasa de adopción del negocio en un horizonte de proyección de 5 años.

Como se puede observar en el año 3 se logran los niveles incrementales del negocio que generan los niveles de rentabilidad esperado.

Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión "PayBack" se alcanza en el año 3 de la operación.

Los ingresos han sido estimados en base a la comercialización tradicional de consultoría y la integración de nuevos servicios que generan una escalabilidad para la consultora como el valor agregado que recibe el cliente, lo anterior en base a los atributos establecidos en la curva de valor. Lo que se expresa en un mayor número de contratos por cliente y magnitud económica.

Los resultados expuestos en el flujo de caja son los siguientes:

Flujo incremental de la propuesta de mejora SP Consultores						
M\$	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Curva de adopción		50%	70%	100%	100%	100%
<b>Ingresos de Explotación</b>		<b>250.324</b>	<b>350.454</b>	<b>500.649</b>	<b>500.649</b>	<b>500.649</b>
<b>Costos Venta</b>		<b>(130.169)</b>	<b>(182.236)</b>	<b>(260.337)</b>	<b>(260.337)</b>	<b>(260.337)</b>
Margen Bruto		120.156	168.218	240.311	240.311	240.311
Gastos de Marketing		(20.100)	(20.100)	(20.100)	(20.100)	(20.099)
Gastos Administración		(28.200)	(28.200)	(28.200)	(28.200)	(28.200)
Gastos Operación		(9.720)	(9.720)	(9.720)	(9.720)	(9.720)
<b>EBITDA</b>		<b>62.136</b>	<b>110.198</b>	<b>182.291</b>	<b>182.291</b>	<b>182.292</b>
Depreciación		(7.980)	(7.980)	(7.980)	0	0
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>		<b>54.156</b>	<b>102.218</b>	<b>174.311</b>	<b>182.291</b>	<b>182.292</b>
Impuestos		(9.206)	(17.377)	(29.633)	(30.990)	(30.990)
<b>Resultado Después de Impuestos</b>		<b>44.949</b>	<b>84.841</b>	<b>144.678</b>	<b>151.302</b>	<b>151.303</b>
Depreciación			7.980	7.980	7.980	
Inversiones incrementales	(25.940)		(2.000)		(2.000)	
Reposición de equipos y equipamiento		(1.832)	(2.245)	(2.702)	(2.702)	(2.702)
Capital de Trabajo	(91.146)	(12.176)	(18.264)			
Recuperación capital de trabajo						121.585
Valor de Desecho						11.500
<b>Flujo Neto</b>	<b>(117.086)</b>	<b>38.921</b>	<b>70.312</b>	<b>149.956</b>	<b>146.600</b>	<b>281.686</b>

Valor Actual Neto	\$276.100
Tasa	16,31%
TIR	57%
P. de recuperación de capital	3 años

Tabla 161: Resultados del Flujo de Caja con valor de desecho y recuperación de capital de trabajo

Los resultados de la evaluación son:

Indicador	Monto	Observaciones
Valor Actual	M\$276.100	Se acepta el proyecto ya que el VAN>0 es positivo
Tasa	16,31%	Corresponde a la tasa de descuento anual
TIR	57%	Tasa interno de retorno superior a la Tasa de Descuento
P. de recuperación de capital	3 años	En el año 3 se recupera la inversión

Tabla17: Indicadores de resultados



Flujo incremental de la propuesta de mejora SP Consultores						
M\$	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Curva de adopción		50%	70%	100%	100%	100%
<b>Ingresos de Explotación</b>		<b>250.324</b>	<b>350.454</b>	<b>500.649</b>	<b>500.649</b>	<b>500.649</b>
Costos Venta		(130.169)	(182.236)	(260.337)	(260.337)	(260.337)
<b>Margen Bruto</b>		<b>120.156</b>	<b>168.218</b>	<b>240.311</b>	<b>240.311</b>	<b>240.311</b>
Gastos de Marketing		(20.100)	(20.100)	(20.100)	(20.100)	(20.099)
Gastos Administración		(28.200)	(28.200)	(28.200)	(28.200)	(28.200)
Gastos Operación		(9.720)	(9.720)	(9.720)	(9.720)	(9.720)
<b>EBITDA</b>		<b>62.136</b>	<b>110.198</b>	<b>182.291</b>	<b>182.291</b>	<b>182.292</b>
Depreciación		(7.980)	(7.980)	(7.980)	0	0
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>		<b>54.156</b>	<b>102.218</b>	<b>174.311</b>	<b>182.291</b>	<b>182.292</b>
Impuestos		(9.206)	(17.377)	(29.633)	(30.990)	(30.990)
<b>Resultado Después de Impuestos</b>		<b>44.949</b>	<b>84.841</b>	<b>144.678</b>	<b>151.302</b>	<b>151.303</b>
Depreciación			7.980	7.980	7.980	
Inversiones incrementales	(25.940)		(2.000)		(2.000)	
Reposición de equipos y equipamiento		(1.832)	(2.245)	(2.702)	(2.702)	(2.702)
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>(91.146)</b>	<b>(12.176)</b>	<b>(18.264)</b>			
Recuperación capital de trabajo						
Valor de Desecho						
Valor de Continuidad						901.108
<b>Flujo Neto</b>	<b>(117.086)</b>	<b>38.921</b>	<b>70.312</b>	<b>149.956</b>	<b>146.600</b>	<b>1.049.709</b>

Valor Actual Neto	\$636.919
Tasa	16,31%
TIR	57%
P. de recuperación de capital	3 años

Tabla 183: Resultados del Flujo de Caja con valor de continuidad



Gráfico 1: Recuperación del capital

## 7.6 Cálculo de perpetuidad

El flujo de continuidad se obtiene según la siguiente ecuación:

$$Flujo_{Continuidad} = UDI - RR$$

*Ecuación 3: Flujo de Continuidad*

Donde:

UDI: Utilidad antes de impuesto

RR: Reserva para reposiciones

La reserva para reposiciones se obtiene de:

$$RR = \frac{[(Capex - Valor_{Desecho}) + (\sum_1^h Re - inversiones)]}{H_{evaluación}} \times F.Seguridad$$

*Ecuación 4: Reserva para reposiciones*

Donde:

**Capex:** Inversiones incrementales en el año 0

**Valor de desecho:** Valor residual de la inversión en el periodo 5.

**Sumatoria de inversiones:** Sumatoria de la provisión destinada a la reposición de equipos y equipamientos de las empresas destinadas a la continuidad de la operación en el horizonte de evaluación de la propuesta.

**H. Evaluación:** Horizonte de evaluación en este caso corresponde a 5 años.

**F. Seguridad:** Constante que actúa como factor de seguridad de la reserva de reposiciones para el caso de esta consultora se establece en un valor de 1,5.

Reemplazando los valores se tiene:

$$RR(M\$) = \frac{[(25.940 - 11.500) + (12.183)]}{5} \times 1,5$$

$$RR(M\$) = \frac{[14.440 + 12183]}{5} \times 1,5 = M\$ 7.987$$

Por lo tanto:

$$Flujo_{Continuidad}(M\$) = 151.303 - 7.987 = M\$ 143.316$$

Siendo:

$$Valor\ actual\ del\ Flujo_{Continuidad(5)} = \frac{Flujo_{Continuidad}}{Tasa_{Descuento}}$$

*Ecuación 5: Valor actual del flujo de continuidad*

$$\text{Valor actual del Flujo}_{\text{Continuidad}(5)} = \frac{M\$143.316}{16,31\%} = \$ 878.700$$

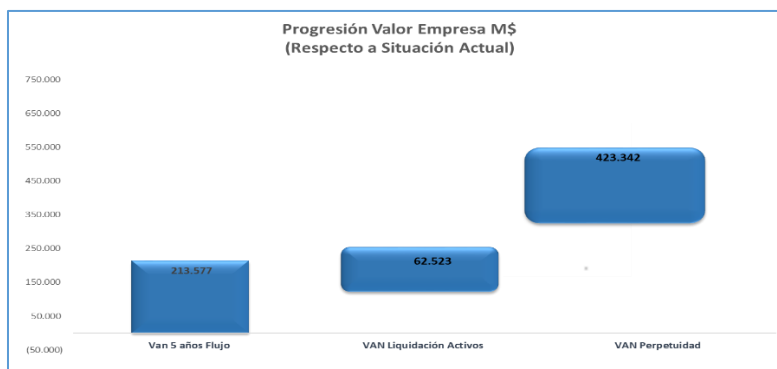


Gráfico 2: Comparativas de valor actual neto

Indicador	M\$
<b>VAN en un horizonte de 5 años</b>	213.577
<b>VAN Liquidación de activos</b>	62.523
<b>Van perpetuidad</b>	423.342

Tabla 19: Indicadores de resultados VAN comparativos

### 1.1 Flujo de Caja e Indicadores de resultado

Como se indicará anteriormente, se ha realizado la proyección operacional del negocio considerando la simulación del escenario probable de operación. Para ello se han considerado las inversiones incrementales por realizar indicadas en el capítulo 7 de valorización de la propuesta.

A su vez se considera, para efectos de proyección, todos los costos e inversiones incrementales como asimismo la estimación de la tasa de adopción del negocio en un horizonte de proyección de 5 años.

Como se puede observar en el año 3 se logran los niveles incrementales del negocio que generan los niveles de rentabilidad esperado.

Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión "PayBack" se alcanza en el año 3 de la operación.

Los ingresos han sido estimados en base a la comercialización tradicional de consultoría y la integración de nuevos servicios que generan una escalabilidad para la consultora como el valor agregado que recibe el cliente, lo anterior en base a los atributos establecidos en la curva de valor. Lo que se expresa en un mayor número de contratos por cliente y magnitud económica.

## 8 Riesgos críticos

La estimación del costo de capital representa la rentabilidad mínima exigida sobre los activos invertidos en una industria determinada tomando en consideración el riesgo sistemático involucrado en la industria que se está operando.

Para estimar el costo de capital se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), que plantea que la tasa de rendimiento exigida por los inversionistas es equivalente a la tasa libre de riesgo más un premio por riesgo, definido por la diferencia entre el retorno de los activos de una economía y una inversión libre de riesgo ( $R_m - R_f$ ), factor que posteriormente es multiplicado por el riesgo específico de la industria en que la que la empresa está operando. Este modelo además es ajustado por dos efectos denominados premio por liquidez (RPs) y tamaño y premio por riesgo específico de la empresa (RPu).

De este modo:

- $E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f + CR] * \beta + RPs + RPu$
- $E(R_i)$  = Tasa de Rentabilidad Exigida
- $R_f$  = Tasa libre de riesgo
- $CR$  = Riesgo País
- $E(R_m)$  = Retorno Esperado del mercado
- $\beta$ : = Beta, Riesgo sistemático de la Industria
- $RPs$  = Premio por Riesgo por Tamaño y Liquidez
- $RPu$  = Premio por Riesgo Específico de la Empresa

La tasa libre de riesgo corresponde a la rentabilidad que se podría obtener a partir de un instrumento libre de riesgo, generalmente determinada por el rendimiento de algún documento emitido por un organismo fiscal. Uno de los instrumentos más representativos para el cálculo de la tasa de libre de riesgo en Chile dice relación con la tasa de interés anualizadas por sobre la variación de la UF de los BCU a diez años. Los datos disponibles arrojan un promedio de 2,40% real anual.

Tasa de Interés Anualizada sobre la Variación de la UF de las Licitaciones del Banco Central BCU 10 Años

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2003	2,79%	2,78%	2,50%	2,68%	2,94%	2,81%	2,76%	2,69%	2,98%	3,11%	3,11%	3,25%
2004	2,94%	2,66%	2,34%	2,50%	2,25%	2,43%	2,35%	3,15%	3,27%	3,25%	3,17%	3,23%
2005	3,10%	2,89%	2,78%	2,61%	2,38%	2,30%	2,38%	2,21%	2,18%	-	-	-
2006	2,93%	2,96%	3,01%	2,94%	3,15%	3,33%	3,21%	3,05%	3,03%	2,94%	2,72%	2,54%
2007	2,58%	2,81%	2,57%	2,59%	2,96%	3,21%	3,12%	3,14%	2,96%	3,01%	2,93%	-
2008	2,92%	2,84%	2,66%	2,67%	3,15%	3,38%	3,38%	3,33%	3,36%	3,22%	3,19%	3,29%
2009	2,71%	2,19%	-	2,56%	3,30%	-	-	-	-	-	-	-
2010	3,19%	3,11%	3,12%	3,12%	2,98%	2,99%	2,86%	2,70%	2,84%	3,09%	2,99%	2,91%
2011	3,18%	3,16%	2,92%	2,87%	2,89%	2,91%	2,91%	2,62%	2,24%	2,35%	2,72%	2,60%
2012	2,38%	2,36%	2,57%	2,58%	2,44%	2,46%	2,50%	2,42%	2,34%	2,38%	2,48%	2,54%
2013	2,65%	2,66%	2,57%	2,43%	2,38%	2,34%	2,28%	2,27%	2,28%	2,25%	2,13%	2,14%
2014	2,09%	2,04%	1,99%	1,89%	1,90%	1,83%	1,77%	1,40%	1,55%	1,59%	1,54%	1,50%
2015	1,40%	1,24%	1,23%	1,36%	1,54%	1,64%	1,51%	1,44%	1,55%	1,46%	1,57%	1,59%
2016	1,55%	1,40%	1,40%	1,39%	1,49%	1,53%	1,42%	1,32%	1,25%	1,26%	1,58%	1,47%
2017	1,29%	1,23%	1,26%	1,10%	1,20%	1,25%	1,47%	1,47%	1,47%	1,78%	1,78%	1,91%
2018	1,84%	1,79%	1,75%	1,66%	1,63%							
<b>Promedio</b>	<b>2,40%</b>											

Fuente: Banco Central de Chile / www.hacienda.cl

Tabla20: Tasa de interés anualizada VAR. U.F.

El parámetro más representativo para la estimación de la rentabilidad esperada del mercado chileno está determinado por el rendimiento accionario del IGPA. La rentabilidad mensual nominal

promedio considerando los últimos 10 años alcanza a 1,01%, equivalente a una rentabilidad nominal del 12,07% anual.

**Rentabilidad Nominal Mensual del IGPA**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2003	-0,75%	1,29%	0,22%	12,31%	4,19%	0,85%	5,74%	6,63%	3,92%	6,59%	-2,78%	1,27%
2004	-3,51%	7,77%	-2,03%	-1,80%	-1,80%	4,32%	4,84%	4,51%	3,94%	2,84%	2,19%	-0,40%
2005	-1,09%	3,54%	2,56%	-1,59%	-0,69%	3,50%	4,77%	-2,18%	3,24%	-2,85%	-3,64%	-2,38%
2006	3,34%	2,54%	1,80%	0,75%	-0,83%	-0,28%	0,34%	3,72%	3,69%	3,66%	5,74%	5,71%
2007	4,96%	-1,10%	3,64%	6,98%	0,48%	5,65%	-1,12%	-1,27%	-1,07%	5,09%	-5,37%	-3,07%
2008	-8,04%	1,96%	1,71%	4,18%	1,80%	2,90%	-2,10%	-3,94%	-5,87%	-9,11%	-2,54%	-1,42%
2009	6,98%	-1,94%	-0,15%	7,67%	14,97%	0,57%	3,53%	-1,41%	5,34%	-1,42%	-1,79%	8,18%
2010	5,79%	1,11%	-0,82%	2,25%	0,51%	3,96%	7,69%	4,65%	5,26%	2,32%	0,23%	0,23%
2011	-3,18%	-4,58%	3,03%	4,17%	0,63%	-1,25%	-6,52%	-3,32%	-8,14%	10,18%	-3,08%	0,28%
2012	1,61%	5,34%	3,07%	-1,27%	-5,12%	1,33%	-3,00%	-1,33%	1,86%	1,75%	-2,81%	3,67%
2013	5,21%	0,24%	-2,35%	-3,02%	-1,72%	-3,97%	-7,17%	-2,41%	4,67%	2,17%	-3,34%	-2,03%
2014	-6,04%	6,39%	1,84%	3,42%	-0,44%	-1,06%	0,24%	2,52%	-0,88%	-2,80%	3,99%	-3,02%
2015	-0,58%	3,18%	-1,38%	2,80%	0,19%	-3,48%	-0,76%	-0,41%	-3,73%	4,18%	-4,17%	0,69%
2016	0,51%	0,09%	5,68%	1,86%	-1,21%	1,59%	3,26%	0,30%	-1,87%	6,87%	-1,88%	-1,36%
2017	1,23%	3,92%	9,89%	0,50%	1,10%	-2,33%	6,41%	1,64%	3,71%	5,04%	-10,21%	11,18%
2018	5,14%	-4,38%	-1,41%	3,47%	-3,74%							

Retorno Promedio Mensual **1,01%**  
 Retorno Promedio Anual **12,07%**

*Tabla21: Tabla de rentabilidad nominal mensual del IGPA*

Sin embargo, el IPC mensual promedio para el mismo período, alcanzó a 3,28%, por lo que la rentabilidad anual real de mercado corregida por IPC sería de 8,79%.

**IPC Mensual**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2003	0,10%	0,81%	1,17%	-0,10%	-0,38%	0,00%	-0,09%	0,17%	0,19%	-0,16%	-0,30%	-0,32%
2004	-0,18%	0,01%	0,42%	0,37%	0,52%	0,43%	0,23%	0,38%	0,05%	0,29%	0,26%	-0,38%
2005	-0,32%	-0,09%	0,64%	0,90%	0,27%	0,41%	0,61%	0,29%	0,99%	0,49%	-0,24%	-0,34%
2006	0,08%	-0,09%	0,59%	0,64%	0,24%	0,59%	0,54%	0,27%	0,02%	-0,26%	-0,17%	0,10%
2007	0,31%	-0,17%	0,43%	0,58%	0,62%	0,93%	1,13%	1,08%	1,13%	0,31%	0,76%	0,46%
2008	-0,04%	0,40%	0,83%	0,38%	1,15%	1,49%	1,13%	0,93%	1,07%	0,88%	-0,13%	-1,20%
2009	1,37%	-1,30%	0,04%	-0,15%	-0,22%	0,34%	-0,43%	-0,46%	1,14%	-0,01%	-0,40%	-0,38%
2010	0,52%	0,28%	0,08%	0,47%	0,36%	0,00%	0,64%	-0,10%	0,40%	0,10%	0,07%	0,12%
2011	0,28%	0,21%	0,77%	0,32%	0,40%	0,17%	0,12%	0,16%	0,50%	0,48%	0,32%	0,61%
2012	0,08%	0,39%	0,16%	0,06%	0,03%	-0,30%	-0,01%	0,21%	0,77%	0,56%	-0,45%	-0,03%
2013	0,17%	0,12%	0,39%	-0,48%	-0,01%	0,64%	0,26%	0,25%	0,54%	0,14%	0,38%	0,59%
2014	0,18%	0,48%	0,84%	0,62%	0,34%	0,05%	0,23%	0,33%	0,84%	1,04%	0,02%	-0,41%
2015	0,08%	0,36%	0,63%	0,58%	0,18%	0,48%	0,42%	0,68%	0,51%	0,41%	-0,03%	0,01%
2016	0,47%	0,28%	0,38%	0,32%	0,23%	0,44%	0,25%	0,04%	0,25%	0,17%	0,05%	-0,20%
2017	0,54%	0,24%	0,38%	0,24%	0,13%	-0,39%	0,23%	0,21%	-0,16%	0,59%	0,09%	0,15%
2018	0,46%	0,04%	0,21%	0,32%	0,28%							

Promedio Mes 10 Años **0,27%**  
 Promedio Anual **3,28%**

*Tabla22: Tabla del IPC mensual*

Para el cálculo del parámetro Beta, se utilizó el informe anual que realiza Aswath Damodaran de la U. de Nueva York en enero del 2014. Así, la beta de la industria de Engineering/Construcciones de 1.13, es decir, es una actividad que presenta una variabilidad de un 0,13% mayor al promedio de mercado. Este mismo estudio cuantifica el riesgo país de cada nación, ubicando a Chile en 0,70%.

Así al aplicar la fórmula del CAPM se obtiene:

- $E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f + CR] * \beta$
- $E(R_i) = 2,40\% + [8,79\% - 2,40\% + 0,70\%] * 1,13$
- $E(R_i) = 10,41\%$

Del punto de vista conceptual, es decir, ¿qué tan riesgoso pudiera ser la industria de la consultoría e ingeniería en relación al riesgo de mercado? y ¿Qué correlación pudiera existir?, es decir, ¿qué tan vulnerable son los resultados de Soluciones Preinversionales S.A. frente a variaciones y amenazas externas?, se podría señalar lo siguiente:

Riesgos Específicos	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
<b>Ponderación</b>	0,0%	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
<b>Operacionales</b>					x	
<b>Laborales</b>					x	
<b>Comerciales</b>			x			
<b>Administrativos</b>		x				
<b>Financieros</b>				x		
<b>Tecnológicos</b>			x			

Riesgos Específicos	Share	Ponderación	Nota
Operacionales	20,0%	4,0%	0,80%
Laborales	10,0%	4,0%	0,40%
Comerciales	26,7%	2,0%	0,53%
Administrativos	0,0%	1,0%	0,00%
Financieros	30,0%	3,0%	0,90%
Tecnológicos	13,3%	2,0%	0,27%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,90%</b>

Tabla23: Análisis de riesgos específicos

Tomado en consideración la clasificación las fuentes de riesgo de la tabla anterior, se puede señalar que el Beta de esta industria es más alto que el promedio en relación al riesgo de mercado, siendo este por definición equivalente a uno.

Algunos analistas coinciden en que cuando se trata de compañías que no transan en bolsa de comercio, y por defecto son de más difícil liquidación, más aún, tratándose de compañías pequeñas, se aplica un factor de descuento adicional que va entre el 1% y 3% dependiendo del nivel de liquidez y tamaño. Este efecto se denomina premio por riesgo por tamaño y liquidez. Soluciones Preinversionales S.A. presenta un tamaño pequeño de difícil liquidación, especialmente por considerar que su modelo de gestión está orientado a la prestación de servicios que generan valor constituyendo sus contratos el principal activo intangible, lo que se traduce en cuentas por cobrar en este sentido, se definió este parámetro el cual se fijó en 3,0%.

En relación al premio por riesgo específico de la empresa RPu, es medio, pues si bien se trata de un proyecto en operación, la Consultora ha demostrado crecer sostenidamente enfrentando un mercado que ha exigido una mayor oferta, lo cual se traduce en tomas decisiones sobre bases sólidas orientadas a fidelizar su cartera actual de clientes y por otra parte enfrentando un océano

azul con propuestas de servicios de integración que actualmente el mercado no ofrece. Es por ello que este parámetro se fijó en 2,90%. Así la tasa de costo de capital se ajustó al siguiente valor:

- $E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f + CR] * \beta + RPs + RPu$
- $E(R_i) = 2,40\% + [8,79\% - 2,40\% + 0,70\%] * 1,13 + 3,0\% + 2,90\%$
- **$E(R_i) = 16,31\%$**

### Parámetros Estimación de Tasa de Costo de Capital

Tasa Libre de Riesgo	2,40%
Retorno Nominal Anual de Mercado	12,07%
IPC Anual	3,28%
Retorno Real Anual de Mercado	8,79%
Premio x Riesgo	6,39%
Riesgo País Chile	0,70%
Beta Engineering/Construction	1,13
Costo de Capital	10,41%
Premio x Tamaño y Liquidez	3,00%
Premio x Riesgo Específico Compañía	2,90%
<b>Tasa Ajustada</b>	<b>16,31%</b>

Tabla24: Parámetros de estimación de la Tasa de Costo de Capital

## 9 Propuesta del inversionista

En la actualidad los diferentes servicios públicos y municipalidades, asumen procesos de preinversión, en los cuales uno de los factores más determinante lo constituyen los plazos de gestión destinados a la consecución de las recomendaciones técnicas de los proyectos que impulsan, si bien siguen procesos ajustados a planificaciones institucionales en los cuales el recurso profesional se diversifica para cumplir con sus diferentes funciones, las áreas dedicadas a la preparación y formulación de proyectos, realizan un conjunto de actividades en donde se destina parte del tiempo para el proceso de gestión administrativa que demanda la ejecución de una iniciativa, entre los cuales se encuentran la licitación del proyecto, como también la ejecución y coordinación de contratos de obras e inspección técnica. Como consecuencia de esta multifuncionalidad de actividades, se va postergando el apalancamiento de nuevos recursos externos, los cuales en su mayoría financian los proyectos de infraestructura básica y consolidante de las comunas, con lo cual se va posponiendo la captura de beneficios sociales que generan estas iniciativas y en consecuencia el desarrollo de los territorios y la mejora de la calidad de vida de los habitantes que los integran.

En gran medida la orientación del mercado de consultoría que presta servicios al Estado en materia de preinversión, es atomizado respecto de productos que no se encadenan en lo inmediato al proceso de inversión para el cual fue demandado, esto principalmente por lo atemporal que resultan ser cada uno de los procesos y productos con respecto a la obtención de la recomendación técnica favorable (RS), eslabón relevante en el proceso de financiamiento y obtención de recursos públicos. Por otra parte, existen empresas consultoras que participan en el mercado a través de los diferentes registros de consultores donde el servicio entregado está dirigido principalmente al desarrollo del estudio técnico (Arquitectura e Ingenierías), replicándose en este escenario un efecto atomizador de los servicios, los cuales son entregados al cliente en los plazos comprometidos, sin embargo, subsisten una serie de dificultades para las organizaciones debido que a partir de ese hito deben dar continuidad a los procesos de postulación al Sistema Nacional de Inversiones, para lograr la recomendación técnica favorable (RS). Es a partir de las debilidades del sistema que los diferentes agentes que interactúan no logran unificar procesos continuos e integrales que generen dividendos progresivos en la cadena de desarrollo de las iniciativas. Pese a lo estructurado que puede resultar el entorno de los procesos de inversión, se posiciona la experiencia del equipo de consultores con más de 13 años de experiencia en el aparato estatal en tareas asociadas al gerenciamiento de proyectos de inversión social, dando cuenta de un manejo interdisciplinario en el control de los procesos que permiten entregar un servicio especializado con un alto nivel de rendimiento, tanto en el desarrollo de los proyectos como en su aprobación técnica, facilitando a las Autoridades la opción oportuna de financiamiento durante el periodo presupuestario.

En este sentido, resulta relevante que una institución en materia de inversión, logre algo más que conocimiento de procesos de financiamiento, condición óptima para el desarrollo, sin embargo en el mercado de la consultoría no existe una orientación de servicio que genere una propuesta de valor atractiva para el cliente, la cual permite efectos positivos en los procesos, con beneficios en el desarrollo de planes y programas destinados al fortalecimiento de sus territorios de forma eficiente y oportuna. En este contexto, la propuesta de valor desarrollada en el presente documento,



contribuye al aceleramiento del proceso de aprobación técnica de los proyectos en la etapa de preinversión y de la misma manera el adecuado asesoramiento técnico en la etapa de ejecución de obras. En efecto el valor del ejercicio está en lograr la materialización oportuna de los proyectos, bajo un modelo de integración de procesos que resultan a un menor costo, en un menor tiempo y con un alto grado de confianza y asertividad en la materialización de estos.

Finalmente, al revisar el análisis financiero, los indicadores muestran una evolución positiva desde el primer año de funcionamiento del servicio, luego de generar un análisis incremental de nuevos contratos, nos enfrentamos a una idea de negocio que genera valor a cualquier inversionista, considerando que la tasa de descuento es de un 16,31%, el VAN del proyecto es de M\$ 276.100 y considera una TIR de 57% (resultados con valor de desecho y recuperación del capital a 5 años) que supera el costo de rendimiento financiero, lo cual hace recomendable y atractiva la continuidad del proyecto. El costo de la inversión radica principalmente en capital de trabajo con un monto que no resulta ser muy elevado, permite generar la entrada de nuevos socios capitalistas que vean en este negocio una oportunidad para rentabilizar sus inversiones.

## 10 Conclusiones

El esfuerzo permanente del estado por implementar políticas públicas que permitan desconcentrar la gestión de la inversión en los territorios, muchas veces agudiza las brechas de en el desarrollo de estos, principalmente por la capacidad de articular soluciones técnicas y de gestión que garanticen una inversión oportuna y eficiente con las demandas territoriales. Uno de los aspectos relevantes que define la gestión político económica, es la capacidad profesional con que se dispone o se tiene acceso en el emprendimiento de nuevos desafíos en iniciativas de inversión, situación en la cual hemos podido observar que con la misma velocidad de asignación de recursos se requiere de equipos profesionales multidisciplinarios que puedan resolver la complejidad de la formulación de proyectos que demandan las autoridades, obteniendo la pertinencias necesarias que requiere la iniciativa en su respectivo sector de Inversión (Salud, Educación Vialidad, etc )

En este contexto, proponer un modelo de negocios en servicios de consultoría en inversión pública es fundamental al igual que en otras áreas, identificar la propuesta de valor. Es así que la presente iniciativa propone que, mediante una gestión articulada en torno a la integración de servicios y un vasto conocimiento de los proceso y políticas del estado, llevar acabo procesos de inversión que consideran proyectos de infraestructura entre otros, en un plazo ostensiblemente inferior a los periodos regulares, permitiendo una oportuna asignación de recursos y el cumplimiento de los compromisos de gestión de las autoridades mediante la materialización de obras.

Como factor clave de éxito del plan de negocio, se considera el alto conocimiento del sistema nacional de inversión por parte del equipo de gestor, piezas claves al momento de articular los antecedentes técnicos y la gestión de procesos de inversión. Si bien mercado de la consultoría es altamente atomizado, este plan de negocios hace la diferencia en la integración de servicios (estudios preinversión, Arquitectura, Ingenierías), proponiendo productos con mayor valoración por parte de los clientes, como es la recomendación técnico económica de los proyectos (RS), lo cual permite la asignación de recursos en los plazos esperados.

Cabe señalar que, de acuerdo a los objetivos propuestos mediante los servicios ofertados, cuando se plantea acelerar los procesos de inversión, los resultados alcanzados han permitido aumentar la demanda dado el mayor interés de las autoridades por alcanzar objetivos de gestión, lo cual permite que los desafíos del negocio sea incrementar la cuota de mercado (marketshare) y de esta manera generar un mayor atractivo para el inversionista. Es así que, como resultado del análisis desarrollado, en lo que respecta a los indicadores financieros y entorno del negocio, es altamente

viable cada escenario analizado mediante los flujos proyectados (flujo incremental con valor de desecho y recuperación de capital de trabajo, flujo de caja con valor de continuidad), arrojando indicadores con una evolución positiva desde el primer año de operación de los servicios, y como se indica sobre una base de análisis incremental de nuevos contratos, se justifica la generación de valor para el inversionista, considerando que la tasa de descuento es de un 15,37%, el VAN del proyecto es de M\$ 287.695 y considera una TIR de 57% de rendimiento financiero, lo cual hace recomendable y atractiva la continuidad del proyecto.

## 11 Bibliografía y fuentes

- Avances y retos de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina. Perrotti, Daniel E. - Vera Rueda, Cepal.
- Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Ortegón, Edgar | Pacheco, Juan Francisco | Roura, Horacio Serie Manuales - CEPAL
- Normas Instrucciones y Procedimientos Inversión Pública (2018) , Ministerio de Desarrollo Social
- Análisis Regional de la Inversión Pública, Ministerio de Desarrollo Social
- Informe Anual de Inversión Pública 2001-2012 (Versión Ejecutiva), Ministerio de Desarrollo Social
- Presentaciones Seminario Evaluación Ex post, Ministerio de Desarrollo social
- Diseño y evaluación de proyectos, Un enfoque integrado, Eduardo contreras Cristián Diez
- Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación, Nassir Sapag Chain
- Ingeniería Económica, Leland Blanck.
- Rentabilidad y eficacia en salud una tarea posible, Nassir Sapag Chain.
- Diseño de plataforma de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño en la formulación y evaluación de iniciativas de inversión de las municipalidades de la región metropolitana - Javiera Paz Bravo Herrera.

## 12 Anexos

### 12.1 Estructura del Sistema Nacional de Inversiones

El Sistema Nacional de Inversiones es administrado por el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones, en conjunto con el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), que es el organismo técnico encargado de la asignación de los recursos financieros del Estado. Ambas instituciones son las encargadas del sistema y, como tales, cumplen roles, competencias y responsabilidades específicas en materia de inversión pública.

La Figura muestra el esquema de relación entre los Ministerios de Desarrollo Social y Hacienda respecto a la rectoría del SNI.



En este esquema, el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones establece las normas, instrucciones y procedimientos para el proceso de inversión pública, así como las metodologías y precios sociales que se aplican en la evaluación social *ex-ante* de aquellas iniciativas de inversión formuladas por entidades públicas y privadas, y que son financiados con recursos provenientes del Estado. Además, efectúa la evaluación *ex-post* de los proyectos ejecutados.

Por su parte, el Ministerio de Hacienda define los marcos presupuestarios, regula el proceso de formulación del presupuesto de cada institución y, en el marco de esa regulación, establece plazos y procedimientos que permiten articular el SNI con el presupuesto público.

El SNI se compone los cuatro subsistemas relacionados con los elementos presentados en el diagrama anterior, los que de manera integrada son la base del proceso de inversión pública, a saber:

## 12.2 Subsistema de Análisis Técnico Económico (Evaluación Ex - Ante)

A cargo de la División de Evaluación Social de Inversiones, orienta el proceso de asignación de recursos hacia aquellas iniciativas más convenientes para el país. Utiliza un conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que permiten homogeneizar y coordinar los procesos de formulación, presentación y evaluación de las iniciativas de inversión pública.

Sus principales funciones son:

- Revisión y análisis de iniciativas de inversión.
- Elaboración y revisión anual de normas y procedimientos para el ingreso y la presentación de iniciativas al SNI.

Las herramientas con las cuales cuenta para poder realizar dichas funciones son:

- Metodologías de Evaluación Social: las mismas guían el proceso de formulación y evaluación de las iniciativas de inversión pública, estableciendo criterios generales y específicos (para los sectores) de preparación y evaluación. Dichas metodologías son actualizadas periódicamente a la luz del surgimiento de nuevas aproximaciones y métodos.
- Precios Sociales: corresponden a los precios que deben usarse para valorizar beneficios y costos en la evaluación social, o alternativamente, los factores que permiten corregir los precios de mercado.
- Capacitación en Preparación y Evaluación Social de Proyectos: las capacitaciones se establecen en distintos niveles de profundización en relación con la formulación y evaluación social de proyectos de inversión, y otras complementarias, tales como curso de Banco Integrado de Proyectos (BIP), los talleres sectoriales y capacitaciones en terreno.

La participación de las entidades públicas en este Subsistema exige una alta especialización, un acabado conocimiento teórico y práctico en las instituciones formuladoras, y una cultura centrada en el proceso de la inversión pública, elemento que no suelen reunir conjuntamente las entidades que buscan financiamiento público de la inversión. Justamente, esta complejidad es la que representa una gran oportunidad para la empresa de seguir creciendo en participación de mercado.

### 12.3 Subsistema de Formulación Presupuestaria

A cargo de DIPRES (Dirección de Presupuestos), se caracteriza por formular el Presupuesto del Sector Público, el cual es aprobado como la Ley de Presupuestos, que define los recursos a nivel global de ingresos y gastos por institución.

Asimismo, en el marco de esa regulación, establece plazos y procedimientos que permiten articular el SNI con el presupuesto público. Aprobado el presupuesto nacional, los recursos financieros son asignados a iniciativas de interés sectorial, regional y de las Empresas del Estado, que, de acuerdo a la Ley N° 20.530, deben contar con un “informe al respecto, de conformidad al artículo 19 bis del decreto ley N° 1.263, de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado”, del Ministerio de Desarrollo Social.

La información de ejecución financiera (asignaciones, gastos y contratos) se ingresa en el Banco Integrado de Proyectos, por parte de la institución financiera de la iniciativa.

### 12.4 Subsistema de Ejecución Presupuestaria

Este subsistema, también a cargo de DIPRES, mantiene relación con el uso efectivo de los recursos por parte de las instituciones que llevan a cabo las iniciativas de inversión pública. La DIPRES regula y supervisa la ejecución del gasto público y su respectivo financiamiento, función que realiza sin perjuicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República.

## 12.5 Subsistema de Evaluación Ex-post o de Resultados

Este subsistema, a cargo de la División de Evaluación Social de Inversiones, y tiene como finalidad analizar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos, y verificar si las iniciativas de inversión, una vez ejecutadas, cumplen con los objetivos y rentabilidades sociales estimadas en la evaluación ex-ante, de esa manera de poder retroalimentar los procesos, metodologías y herramientas del Subsistema de Evaluación Ex - Ante.

## 13 Agentes involucrados en la necesidad de inversión pública

### 13.1 Las Municipalidades

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que administran una o varias comunas para satisfacer sus necesidades y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.

Entre sus funciones y atribuciones, le competen desarrollar los ámbitos de desarrollo comunitario, transporte, tránsito público y viabilidad urbana y rural, construcción, urbanización, aseo y ornato, educación, cultura, salud pública, protección del medio ambiente, asistencia social y jurídica, turismo, deporte y recreación, construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias, capacitación, promoción del empleo, fomento productivo, prevención de riesgos, prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes, seguridad pública, prevención social y situacional, reinserción social e igualdad de género.

Los municipios poseen una Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) la cual tiene un directivo que es de exclusiva confianza del alcalde. La SECPLA tiene las funciones de actuar de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo comunal en la formulación de la estrategia comunal, como asimismo, de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo comunal; formular el presupuesto municipal y velar por su correcta ejecución; liderar los procesos de licitación; recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones, mantener actualizado el Plan regulador comunal y presentar las iniciativas de inversión de la comuna para postular a financiamiento del Estado. Además, asesoran al alcalde para la elaboración de los PLADECO.

El Plan de Desarrollo Comunal - PLADECO es un instrumento de planificación comunal que contiene las acciones con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad local y promover el avance social, económico y cultural. Tanto en su elaboración y ejecución, se debe tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los servicios públicos que operan en el territorio.

Es en la SECPLA donde residen las capacidades de formulación, evaluación y gestión de los proyectos de inversión pública. Están equipadas con profesionales de diversa especialización, generalmente técnica y enfocados en temas territoriales y urbanísticos, por lo que desde su base carecen formación especializada en gestión y proyectos. Adicionalmente, las capacidades que se desarrollan a través del tiempo, muchas veces se pierden cuando hay cambios de gestión que realizan grandes

modificaciones en la dotación de profesionales, reiniciando muchas veces el proceso de “formación” por medio de la experiencia, y de la asistencia a los cursos ofrecidos por el Sistema de inversión pública. Es por ello que estos equipos suelen mostrar muchas debilidades en la presentación de iniciativas a los procesos de evaluación y aprobación.

### 13.2 Empresas con Responsabilidad social empresarial

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza, sino que aportan al desarrollo de sus territorios y en las comunidades en las que están insertas.

En Chile y Latinoamérica la opinión pública como la sociedad civil, en general han comenzado no tan sólo a esperar, sino que a exigir que las empresas se comporten como “buenos ciudadanos corporativos” o simplemente sean identificados como “Buenos Vecinos”. Desde el punto de vista de las empresas que operan en Chile, esto ya no es sólo una condición sino más bien un imperativo ético para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Asimismo, vemos como los principales gremios que agrupan a las empresas de nuestro país se han enfocado en la definición de sus principios lo cual les permite ser más eficientes en la generación de valor a partir de una acción de responsabilidad de vinculación con su entorno. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

La función de incorporar la RSE como paradigma organizacional es aumentar la probabilidad de rentabilidad y éxito de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Es decir, desde la sociología de las organizaciones, la Responsabilidad Social es una perspectiva de planificación estratégica que incorpora dos premisas fundamentales en el decidir y actuar de la organización:

- La sostenibilidad o incorporación de consideraciones de mediano y largo plazo en la toma de decisiones presente.
- Los stakeholders o incorporación de consideraciones acerca de la percepción y expectativa de los principales grupos de interés que conforman el entorno social de la empresa en la toma de decisiones presente.

En este sentido, esta respuesta adaptativa de las organizaciones remite al cómo se llevan a cabo la toma de decisiones en la empresa y no al qué se dedica el negocio.

Ser socialmente responsable no implica cambiar de rubro o desconocer que la función primaria de una organización económica con fines de lucro; es justamente rentabilizar el capital invertido en la empresa. Lo que sí implica es un compromiso con una forma de gestionar proactivamente para que



la rentabilidad sea sostenible, es decir, que se mantenga en el tiempo y no ponga en riesgo la posibilidad de existencia de la propia empresa y de las condiciones de equilibrio mínimas de su entorno a futuro -una vida humana auténtica, recursos naturales disponibles, y una cultura de confianza-. Y es para esto que se requiere:

- Ampliar el horizonte de la planificación estratégica más allá del corto plazo e incorporar premisas de mediano y largo plazo en la misión, visión y políticas organizacionales.
- Observar y monitorear proactiva y periódicamente el entorno social de la organización.
- Involucrar a toda la organización en esta lógica operativa.
- Las consecuencias de este nuevo paradigma organizacional para las decisiones respecto a las donaciones en las empresas implican que:
- Ya no se buscan iniciativas de caridad, sino que socios con los cuáles co-construir la solución a los problemas sociales que de algún modo están relacionados con el quehacer de la organización.
- Ya no se utiliza solo la donación en dinero o asistencialismo, sino que la asociación pareciera ser más sostenible cuando la empresa puede aportar con sus competencias, con su capital humano y/o con sus productos y servicios. En este sentido, cambia la lógica de la relación entre las empresas y las organizaciones del sector sin fines de lucro desde una perspectiva de donante/beneficiario a una de 'socio-empresarial/socio-comunitario', lo cual implica que la sostenibilidad de la asociación queda enmarcada en las reglas de la reciprocidad, donde ambas partes donan, reciben y retribuyen (Mauss, 2003).
- Las contraprestaciones entre la empresa y la organización social quedan expuestas al escrutinio de los grupos de interés de la empresa -tanto de los accionistas y directores que velan por su carácter estratégico-, como de los grupos de interés de la organización ciudadana, quiénes sólo estarán dispuestos a valorar positivamente la alianza en la medida en que haya un mínimo de transparencia respecto de los intereses involucrados y de los beneficios sociales y privados de la asociación (Zadek, 2007; Porter & Kramer, 2006).

En conclusión, podemos ver claramente que la inversión social corporativa dista enormemente de la perspectiva tradicional de donación empresarial de carácter filantrópico, donde el empresario dona parte de sus recursos a una iniciativa social de beneficencia que sea de su interés. En la perspectiva de inversión social, es la empresa la que toma la decisión y se asocia con algún grupo de interés o grupo motor para lograr objetivos comunes y que sean de provecho mutuo. Es decir, mientras en la donación filantrópica tradicional se transfiere recursos, en la inversión social se busca crear valor común en el mediano y largo plazo con un objetivo claro que está relacionado con las mejoras de la calidad de vida de sus vecinos o aquellas contribuciones que puede aportar la empresa a la ciudad.

En lo referente al marco normativo e institucionalidad relacionada con este aspecto, la Ley N° 19.885 (Ley de Donaciones Sociales) "norma el buen uso de las donaciones de personas jurídicas que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos". Lo hace estableciendo un mecanismo para encontrar las necesidades sociales elegibles con los recursos de privados interesados en hacer un aporte social relevante.

Esta ley es administrada por el Ministerio de Desarrollo Social y es implementada por el Consejo de Donaciones Sociales, compuesto tanto por representantes del Estado, de la Empresa Privada y la Sociedad Civil, siendo estos últimos elegidos democráticamente por sus pares.

Existen dos formas de realizar donaciones mediante la aplicación de esta ley:

- Aprobación de un proyecto en el Banco del Proyectos, una vez que la corporación (o fundación) haya sido aprobada en el Registro de Donatarios por el Consejo de Donaciones Sociales. De esa forma, las instituciones pueden entregar un Certificado de Donación, lo que permite a sus donantes a recibir un beneficio tributario.
- A través del Fondo Mixto cuyos recursos provienen de donaciones de empresas y personas naturales y deben ser distribuidos mediante un fondo concursable, siendo el Consejo de Donaciones Sociales el encargado de administrar el fondo.

Este mecanismo permitido por la Ley genera otra vía de inversión que exige conocimiento de los procedimientos y de la forma de fundamentar los proyectos, que también representan un mercado potencial y en crecimiento en la medida que las RSE se inserta con más fuerza en el mundo empresarial.