



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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA PARA LA
CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA**

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

CARLA CATALINA GATICA VERGARA

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
EVELYN DEL CARMEN LLANCALEO MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA

El presente análisis de factibilidad técnica, estratégica y económica tuvo como objetivo medular evaluar la viabilidad de implementar una empresa de servicios dedicada a la consultoría tributaria, dirigida a grandes empresas dentro de la región metropolitana.

A partir de los resultados en el presente proyecto de tesis, existe un mercado potencial para el negocio propuesto, las grandes empresas representan el 87% de las ventas a nivel nacional, señalando así, el impacto que este grupo tiene en el sistema tributario a nivel recaudatorio. Coherente con lo anterior, el análisis revela que existe una necesidad real y constante de recibir asesoría y soporte en esta materia, debido a las modificaciones y nuevas obligaciones que surgen por parte de administración fiscal, como también a una eventual reforma al sistema tributario vigente debido al contexto actual que vive el país, donde cuyo foco principal es la tributación corporativa de las grandes empresas. Las compañías valoran anticiparse y estar preparados.

La oferta actual de estos servicios la lideran las principales consultoras denominadas “big four”, como también firmas de menor tamaño especializadas solo en esta materia, no obstante, el análisis señala que los servicios son contratados en la medida que cumplan con las expectativas, responda a las necesidades y que cuente con equipos multidisciplinarios y conocedores de la industria, en ese sentido las grandes empresas se abren a recibir nuevas alternativas. Debido a lo anterior, los servicios que la empresa ofrecerá estarán enfocados en dos puntos que convergen, el primero tiene que ver con la consultoría y cumplimiento tributario convencional y el segundo punto, con la incorporación de iniciativas digitales y acompañamiento, en lo que es asistencia y representación de los clientes, puntos que buscan de esta forma, dar soluciones integrales y de calidad a elementos que las empresas en la actualidad no poseen.

La estrategia competitiva será con enfoque en diferenciación dirigida a un sector concreto del mercado que son industrias en rubro del cemento, hormigón, extracción de áridos y minería no metálica. Los servicios que se ofrecerán serán con una propuesta de valor enfocada en dos variables, la primera que es la experiencia en mercados industriales y la segunda, el conocimiento técnico en complejos procesos de revisión y respuestas ante la autoridad fiscal. El análisis de factibilidad económica arroja que el proyecto requiere una inversión inicial de M\$14.801 que será costeadada a través de un crédito bancario, en un plazo de 36 meses, con una tasa de interés anual del 16,09%. Se pretende que, al cierre del 3er año, el proyecto cuente con 14 clientes con asesoría y cumplimiento tributario permanente más la incorporación de iniciativas digitales. A partir de lo anterior, la proyección de flujo con financiamiento de terceros arrojaría un VAN positivo M\$ 54.412 y un TIR de 85%, respaldando así, la viabilidad económica del proyecto.

DEDICATORIA

Le quiero dedicar este importante desafío profesional a mis hijas Josefina y Florencia, que a sus cortos 6 años han sabido comprender con amor mis ausencias y mi escaso tiempo durante estos dos años.

AGRADECIMIENTOS

A Álvaro mi marido, por su amor, contención, comprensión y dedicación a la familia durante todo este proceso, principalmente en mis ausencias.

A mis padres Carlos y Elcira por inculcarme desde niña la perseverancia y el sentido valor e importancia de estudiar.

A mis profesores Rodrigo y Claudia por guiarme y enseñarme en este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
2	Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder.....	2
3	Alcance del tema a abordar	4
4	Objetivos y resultados esperados.....	5
4.1.	Objetivo general	5
4.2.	Objetivos específicos	5
4.3.	Resultados esperados.....	5
5	Marco conceptual	6
6	Metodología	12
7	Diagnóstico	13
7.1.	Análisis del mercado de las consultoras tributarias.....	13
7.1.1.	Tamaño	13
7.1.2.	Industria.....	15
7.1.3.	Rentabilidad.....	16
7.1.4.	Crecimiento	19
7.2.	Análisis de los clientes	19
7.2.1.	Identificación de los segmentos por industria	20
7.2.2.	Caracterización de los segmentos.....	22
7.2.3.	Levantamiento de las necesidades del segmento	24
7.2.4.	Niveles de valoración del servicio de consultoría	25
7.2.5.	Análisis de los segmentos evaluados	26
7.3.	Análisis de la competencia.....	27
7.3.1.	Identificación de principales competidores y su propuesta de valor	27
7.3.2.	Determinar qué servicios ofrecen y cuales no	28
7.3.3.	Percepción de los clientes respecto de la competencia	29
7.3.4.	Ventajas y desventajas de la competencia.....	30
7.4.	Análisis del entorno.....	32
7.4.1.	Situación actual país, reformas tributarias y posibles cambios.....	32
7.4.2.	Análisis macroentorno	33
7.4.2.1.	Variables políticas	33
7.4.2.2.	Variables económicas	33
7.4.2.3.	Variables socioculturales.....	34
7.4.2.4.	Variables tecnológicas.....	34
7.4.2.5.	Variables ecológicas.....	34
7.4.2.6.	Variables legales	35
7.4.3.	Legislación.....	35
8	Síntesis del diagnóstico	37
9	Formulación de la estrategia.....	40
9.1.	Selección del segmento objetivo.....	40
9.2.	Estrategia competitiva y diseño de la propuesta de valor	43
9.3.	Definir misión y visión.....	45
9.4.	Diseño del modelo de negocio	45

9.5.	Estrategias de servicios	47
9.5.1.	Consultoría tributaria	48
9.5.2.	Cumplimiento tributario	49
9.5.3.	Acompañamiento	49
9.5.4.	Iniciativas digitales	50
9.6.	Estrategias de precios	50
9.7.	Estrategias de comunicación y posicionamiento	52
9.8.	Plan operacional	53
9.8.1.	Estructura organizacional	54
9.8.1.1.	Socio principal	54
9.8.1.2.	Socio estratégico	55
9.8.1.3.	Consultor senior	55
9.8.1.4.	Analista	55
9.8.1.5.	Asistente ejecutivo	55
10	Evaluación económica	56
10.1.	Inversión requerida	56
10.2.	Fuentes de financiamiento	57
10.3.	Proyección de flujos	58
10.4.	Flujo de caja	59
10.5.	Análisis de sensibilidad	60
11	Conclusión	64
12	Bibliografía	67
13	Anexos	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total empresas por sub-rubro económico asociado a la consultoría	14
Tabla 2. Total empresas consultoras clasificadas según ingresos por ventas	16
Tabla 3. Concentración de empresas según tramo de ingresos	17
Tabla 4. Cantidad de consultoras fiscales clasificadas según ingresos por ventas.....	18
Tabla 5. Concentración de consultoras “fiscales” según tramo de ingresos	18
Tabla 6. Nuevas empresas creadas desde el año 2005 al 2019.....	19
Tabla 7. Grandes empresas según ingresos por venta.....	21
Tabla 8. Concentración de las empresas según sector económico	21
Tabla 9. Ubicación geográfica de las empresas.....	22
Tabla 10. Concentración del total de las empresas según ingresos por venta.....	23
Tabla 11. Porcentaje de las ventas según sector económico.....	23
Tabla 12. Valoración de servicios de consultoría tributaria	25
Tabla 13. Cuadro comparativo de los servicios de la competencia.....	28
Tabla 14. Cuadro comparativo de los servicios de la competencia.....	30
Tabla 15. Ventajas y desventajas de la competencia.....	31
Tabla 16. Análisis FODA desde los competidores	37
Tabla 17. Análisis FODA desde el mercado e industria.	38
Tabla 18. Análisis FODA para segmento potencial de mercado	39
Tabla 19. Variables de experiencia y conocimiento técnico	42
Tabla 20. Estructura de costos.....	47
Tabla 21. Estrategia de comunicación y posicionamiento	53
Tabla 22. Inversión inicial requerida.....	56
Tabla 23. Tabla de amortización	57
Tabla 24. Cronograma de implementación	57
Tabla 25. Proyección de flujos	58
Tabla 26. Flujo de caja con financiamiento de tercero	60
Tabla 27. Flujo de caja con disminución de las ventas en un 20%	61
Tabla 28. Flujo de caja con disminución de las ventas en un 10%	62
Tabla 29. Flujo de caja con aumento de las ventas en un 20%	63
Tabla 30. Flujo de caja con aumento de las ventas en un 10%	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tamaño según actividad económica y constitución jurídica.....	14
Ilustración 2. Ubicación geográfica de las empresas consultoras	15
Ilustración 3. Selección del segmento objetivo.....	41
Ilustración 4. Estrategia competitiva.....	43
Ilustración 5. Propuesta de valor	44
Ilustración 6. Estrategia de servicios	48
Ilustración 7. Estrategia de precios	52
Ilustración 8. Estructura organizacional- organigrama	54

1 Introducción

La asesoría en materia tributaria es la solución que buscan las empresas respecto a contingencias o controversias que tienen o que eventualmente podrían tener con la administración fiscal, respecto a la adopción de criterios o aplicaciones de la norma en esa materia. En ese sentido la asesoría tributaria viene a despejar dudas, interpretar normativa, cuantificar criterios, respaldar o verificar aplicación de tratamiento tributario, realizar planificaciones con herramientas legítimas que permitan optimizar carga impositiva, analizar beneficios visto desde sus operaciones o porque sus ejecutivos deben responder a un gran número de accionistas, entre otras consideraciones.

El sistema tributario chileno en los últimos años ha sido foco de discusión tanto de la opinión pública como del ejecutivo. La crisis social profundizada por la pandemia que ha azotado a gran parte del mundo y ha puesto sobre la mesa cambios profundos al actual sistema tributario con propuestas que buscan una mayor recaudación y financiamiento del estado en el corto plazo.

Así mismo, en el contexto actual que vive el país, tanto por las elecciones presidenciales recién pasadas como por la Convención Constitucional, se prevé que en el corto plazo se introduzca una nueva reforma tributaria, contemplando entre sus principales cambios la desintegración del impuesto renta a las grandes empresas, la reducción de exenciones, limitación de las pérdidas tributarias, impuesto a la riqueza, impuestos verdes, royalty a la gran minería, como vemos, cambios estructurales que afectan principalmente a la tributación corporativa de las grandes empresas.

El presente proyecto de tesis trata sobre la factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa de servicios de consultoría tributaria dirigida a grandes empresas, esta última, clasificación según fuentes del SII tanto por las ventas que representan a nivel nacional¹ y por el impacto impositivo en el sistema tributario. Por ese motivo, escoger al segmento de mercado será fundamental para determinar los elementos y factores que definirán la estrategia competitiva y el diseño de la propuesta de valor.

Es importante abordar los resultados de la investigación de mercado, para determinar entre otras cosas, los servicios que las grandes empresas necesitan, generación de potenciales nuevos servicios, determinar necesidades insatisfechas, conocer los atributos que valoran las empresas respecto a la consultoría tributaria, como también aquellos elementos negativos, cuáles son las variables al momento de escoger un equipo consultor, entre otros resultados.

¹ Fuente: SII Estadísticas de empresas 2019

Respecto a los competidores, la oferta actual de estos servicios la lideran las principales consultoras denominadas “big four”, como también firmas de menor tamaño especializadas solo en esta materia pero que, cuentan con destacados académicos o por haber desarrollado actividades en importantes cargos públicos. En este punto, es fundamental contar con equipos multidisciplinarios, que estén actualizados en las últimas tendencias y cambios en orden tributario, primero, para ser competitivos en el mercado y segundo, entregar servicios de la más alta calidad.

El proyecto de la presente tesis busca empíricamente la viabilidad de implementar una empresa de servicios de consultoría tributaria dirigida a grandes empresas ubicadas en la región metropolitana, por tanto, los resultados que arroje la investigación deben generar información suficiente para responder al objetivo principal.

2 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

En el contexto actual que vive el país, el Servicio de Impuestos Internos (en adelante SII) como ente fiscalizador y su constante fin de recaudar más recursos, ha instado y generado nuevos y no menos complejos planes de cumplimiento tributario en el transcurso de los años. A partir de los riesgos de los contribuyentes, su foco está en donde existe la mayor posibilidad de incumplimiento y que además tenga un impacto en la recaudación (como lo son las grandes empresas).

Lo anterior, se materializa con una serie de medidas que el SII ha venido incorporando en el transcurso de los años para el fortalecimiento de sus capacidades y tiene que ver con la transformación digital, considerando herramientas que permiten reconocer patrones o anomalías como lo es el data mining, una herramienta que viene a fortalecer sin duda las facultades del SII. Su aplicación según señala el SII, ha permitido tener una vista integral de cada contribuyente, haciendo foco en las posibles debilidades que este tenga, de tal forma de ejercer un monitoreo constante al comportamiento tanto actual como futuro, a través de un análisis predictivo y preventivo.

Otra medida es la facilitación y fiscalización a distancia que, producto de la emergencia sanitaria, el SII permitió a los contribuyentes realizar sus trámites a través de plataformas digitales. Todo un cambio a la esencia y naturaleza del SII respecto a los tramites y la obligatoriedad de hacerlos presenciales hasta hace poco, porque lo que busca el SII con estas medidas, es acercar a los contribuyentes y que sus responsabilidades en lo que respecta el ámbito fiscal sean debidamente realizadas.

Según estadísticas del SII, los contribuyentes enrolados para ser notificados electrónicamente aumentaron en un 46% respecto al año 2019, como así, las notificaciones electrónicas aumentaron un 45% y las rectificatorias de la declaración de

impuesto a la renta aumentaron un 80% a través de internet y con asistencia a distancia durante el año 2020². Con esto el SII cada vez tiene mayores facultades y acceso a la información, donde puede gatillar una posible o eventual fiscalización con impactos a los contribuyentes.

Lo anterior, sumado al contexto país, tanto por las elecciones presidenciales recién pasadas como por la Convención Constitucional, se prevé que en el corto plazo se introduzca una nueva reforma tributaria.

Por lo tanto, los factores mencionados nos muestran un escenario altamente atractivo en el mercado de la consultoría tributaria, principalmente porque las empresas en la medida de lo posible deben estar debidamente preparadas o advertidas en los cambios que se avecinan.

Para el desarrollo del tema planteado en la tesis, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuánta es la demanda por servicios de consultoría tributaria en Chile?
- ¿Quiénes son los potenciales clientes?
- ¿En qué industria participan los potenciales clientes?
- ¿Quiénes son los competidores y qué participación del mercado tienen?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Las grandes empresas se concentran en la región metropolitana?
- ¿Cuáles son las principales empresas con mayor foco de fiscalización por parte de la autoridad fiscal?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados respecto al servicio de consultoría tributaria?
- ¿Es viable que el servicio de consultoría tributaria sea realizado solo vía remota?
- ¿Es diferenciador para el cliente potencial que los consultores tengan grados académicos superiores?
- ¿Cuál debiera ser la propuesta de valor de la empresa consultora?
- ¿Cuáles deberían ser las ventajas competitivas de la empresa consultora?

² Fuente: Plan de gestión de cumplimiento tributario 2020

- ¿Cuál es la normativa vigente que regula los servicios de consultoría tributaria?
- ¿Qué nivel de inversión y cuál es el capital de trabajo que se necesita para poner en marcha el negocio?
- ¿Es posible alcanzar utilidad en un periodo de 3 años de operación de la nueva empresa?

3 Alcance del tema a abordar

Como lo señala el título del presente documento, el tema a abordar es la creación de una empresa de consultoría especializada en materia tributaria, dirigida a grandes empresas, clasificación según fuentes del SII tanto por las ventas que representan a nivel nacional³ y por el impacto impositivo en el sistema tributario. Las grandes empresas se ubican mayoritariamente en la región metropolitana y se agrupan en distintos sectores y rubros económicos.

Se busca ofrecer servicios integrales a través de asesoría especializada en conjunto con soluciones mediante la innovación, la experiencia, el conocimiento a uno o más de sus problemas de índole tributaria. Además, con las habilidades y competencias del profesional o grupo de profesionales mediante métodos y herramientas. Asimismo, se busca entregar soluciones que involucren iniciativas digitales y que permitan facilitar y optimizar los procesos para las empresas que lo requieran, de manera de cubrir las necesidades, mediante seguimiento, acompañamiento y asistencia en cada paso. Esto básicamente con el giro tecnológico que ha dado el mercado en general como también el SII este último año producto de la emergencia sanitaria el cual incluyó una facilitación inédita en esta materia, proporcionando a los contribuyentes un mayor y mejor acceso a la plataforma⁴.

Así mismo, las respuestas se irán obteniendo a lo largo del desarrollo de la tesis, que dará la información necesaria para identificar los elementos del servicio y los factores del entorno, que permitirán desarrollar una propuesta de valor que compita en el mercado, sea sostenible en el tiempo y sea capaz de responder eficientemente a las necesidades de las grandes empresas en función a la industria que se identificará como segmento objetivo.

³ Según la Ley N° 20.416 de 2010, las empresas se clasifican, según sus ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro del año calendario anterior. Grandes empresas desde 100.000 UF.

⁴ Plataforma: www.sii.cl

4 Objetivos y resultados esperados

4.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa de servicios de consultoría tributaria dirigida a grandes empresas en Chile.

4.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación del mercado actual de las consultoras tributarias dirigidas a grandes empresas, a través de variables relevantes como clientes, entorno competitivo y mercado.
- Elaborar una estrategia que permita principalmente; seleccionar al segmento objetivo, diseñar la propuesta de valor y diferenciación de la nueva empresa, identificando servicios no cubiertos o deficientes de los competidores donde para la consultora sea una oportunidad de diferenciación y diseñar el modelo negocio de la nueva empresa.
- Determinar la factibilidad económica para operar.

4.3. Resultados esperados

A partir de los objetivos planteados inicialmente, el presente proyecto de tesis busca obtener los resultados de la evaluación de factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una consultora tributaria, y que el modelo de negocio diseñado atienda eficientemente las necesidades de las grandes empresas en la industria que se identificó como potencial cliente, de manera de rentabilizar la utilidad esperada.

5 Marco conceptual

Para contextualizar, se desarrollarán algunos conceptos⁵ fundamentales del sistema tributario chileno como eje principal de este proyecto de tesis.

El sistema tributario chileno⁶, al menos comparado con la mayoría de los países de la OCDE, satisface en una buena medida los objetivos económicos y administrativos deseables de un sistema impositivo. En efecto, la carga tributaria en Chile, ascendente a 20,5% del PIB⁷, se encuentra en un rango medio a nivel internacional. Además, este nivel de tributación ha ido acompañado de índices de cumplimiento superiores a los de países de carga tributaria similar e incluso mayor.

Como punto de partida es importante definir lo siguiente, el sistema tributario está compuesto por impuestos directos e indirectos. Los impuestos directos son aquellos que gravan o afectan la obtención de la renta o riqueza en manos del sujeto que la obtiene, mientras que los impuestos indirectos afectan la manifestación de la riqueza, gravando actos o contratos.

Entre los impuestos directos se encuentran; el impuesto a la renta, que son los impuestos a las utilidades de las empresas, impuesto a la personas naturales e impuestos a las personas no residentes. En los impuestos indirectos se encuentran; el impuesto a las ventas y servicios (IVA), los impuestos específicos (tabaco, combustibles) y por último otros impuestos, tales como el impuesto al comercio exterior, timbre y estampillas (ITE), herencia, donaciones y los juegos de azar.

En Chile los impuestos financian el 80% del gasto público y contribuyen a la estabilidad fiscal, por ese motivo, el foco de la administración tributaria está puesto en el impacto recaudatorio, focalizado en los sectores o áreas de mayores riesgos. Según estadísticas del SII, los impuestos de mayor recaudación a las arcas fiscales son el IVA y el impuesto a la renta.

Cuando una empresa o negocio inicia sus actividades, comienza con ello la interacción del contribuyente con la administración fiscal. Principalmente son las obligaciones que todo contribuyente debe cumplir con el Estado y se pueden clasificar en dos: la obligación principal que es la del pago de impuestos y las obligaciones accesorias que tiene que ver con el inicio de actividades, inscripción del rol único tributario (RUT), actualización de la información, presentación de declaraciones juradas, entre otras.

⁵ Fuente: Servicio de Impuestos Internos- Ley de la Renta

⁶ Fuente: Análisis al sistema tributario chileno, SII

⁷ Fuente: www.bcn.cl Carga tributaria, estructura tributaria y desigualdad, cifras 2018.

Los contribuyentes se clasifican tributariamente en primera o segunda categoría de acuerdo con el tipo de rentas o ingresos que obtengan, y la Ley⁸ de la renta las define:

Primera Categoría: de las rentas provenientes del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras.

Segunda Categoría: de las rentas provenientes del trabajo.

Adicionalmente los contribuyentes pueden ser aquellos establecidos como persona natural o bien como persona jurídica. Respecto a los contribuyentes de primera categoría (persona jurídica), al iniciar el negocio, es importante determinar el tipo de constitución legal, es decir bajo qué parámetros legales funcionará, cuál será su forma de administración y la manera en que tributará entre otros. Relevante definición en lo que respecta al régimen tributario que utilizará la empresa.

A partir de lo anterior, en Chile existen 6 tipos de sociedades comerciales, las cuatro primeras son las más utilizadas porque limitan la responsabilidad de los socios al aporte individual que hayan hecho y se definen de la siguiente forma:

Sociedad anónima: es una persona jurídica que se origina por la constitución de un patrimonio único aportado por los socios. Estos tienen una responsabilidad que se limita al monto de los aportes que cada uno haya hecho. La sociedad anónima puede ser abierta o cerrada, y es administrada por un directorio. Su objetivo es siempre comercial.

Sociedad por acciones: la SpA o sociedad por acciones se creó como una forma simplificada de las sociedades anónimas especialmente para las empresas de capital de riesgo. Está especialmente dirigida a quienes inician una empresa en solitario, pero pretenden ir incorporando socios.

Sociedad de responsabilidad limitada: este tipo de sociedad está pensado para aquellos socios que tienen una relación de confianza, el mínimo para formarla son 2 personas y el máximo 50.

Empresas individuales de responsabilidad limitada: como su nombre lo indica están conformadas por una sola persona. Este tipo de empresa puede dar factura, pero no boletas de honorarios.

⁸ Fuente: Servicio de Impuestos Internos- Ley de la Renta

Sociedad colectiva comercial: en este tipo de sociedad los socios intervienen en la gestión y responden personal e ilimitadamente por las deudas de la sociedad, es decir, responden incluso con sus bienes personales.

Sociedad en comandita: esta sociedad está formada por dos tipos de socios: comanditarios y gestores. Los primeros solo aportan capital y responden solo por ello, mientras el socio gestor administra la sociedad y responde ilimitadamente.

Otro factor importante, es el régimen tributario por el cual las empresas deben tributar. La modernización tributaria a partir del 1 de enero de 2020 incorporó tres nuevos regímenes tributarios para los contribuyentes de primera categoría, quedando de la siguiente forma⁹:

Pro-Pyme general: régimen tributario enfocado en micro, pequeños y medianas empresas (Pyme), que determina su resultado tributario, como norma general, en base a ingresos percibidos y gastos pagados, estando obligados a llevar contabilidad completa con la posibilidad de optar a una simplificada. Están afectos al impuesto de primera categoría (IDPC) con tasa del 25% y sus propietarios tributarán en base a retiros, remesas o distribuciones efectivas, con imputación total del crédito por Impuesto de primera categoría en los impuestos finales que les afecten, salvo para aquellos propietarios que sean contribuyentes del IDPC y no estén acogidos al régimen Pro-Pyme.

Pro Pyme transparente: régimen tributario enfocado en micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), cuyos propietarios son contribuyentes de impuestos finales (personas naturales con o sin domicilio ni residencia en Chile o bien, personas jurídicas sin domicilio ni residencia en Chile), determina su resultado tributario, como norma general, en base a ingresos percibidos y gastos pagados, estando liberada de llevar contabilidad completa con la posibilidad de optar por llevar contabilidad completa. En este caso la empresa Pyme quedará liberada del impuesto de primera categoría y sus propietarios deberán tributar con sus impuestos finales en base al resultado tributario determinado por la empresa en el mismo año en que éste se genere.

Régimen general (semi integrado): régimen tributario enfocado en las grandes empresas, determinan su renta líquida imponible según las normas generales contenidas en los artículos 29 al 33 de la Ley sobre impuesto a la renta, estando obligados a llevar contabilidad completa. Estas empresas se afectan con el IDPC con tasa del 27% y sus propietarios tributarán en base a retiros, remesas o distribuciones efectivas, con imputación parcial (65%) del crédito por Impuesto de primera categoría en los impuestos finales que les afecten.

⁹ Fuente: Servicio de Impuestos Internos- Regímenes tributarios.

Renta presunta: los contribuyentes que desarrollan actividades agrícolas, de transporte y minería, siempre y cuando, sus ingresos no superen los límites establecidos por ley para cada tipo de actividad.

Contribuyentes no sujetos al 14 de la LIR: aplica para contribuyentes que deben llevar contabilidad completa y donde sus propietarios no se encuentren gravados con impuestos finales (impuesto global complementario o impuesto adicional). Podrán optar a este régimen contribuyentes como fundaciones, corporaciones, empresas en que el Estado tenga la totalidad de su propiedad, entre otras.

Una vez incorporado lo anterior, nace inmediatamente la obligación entre ambas partes, por tanto, el cumplimiento tributario genera responsabilidades que tienen las empresas ante el SII y este último, es el garante de que se cumplan. Las relaciones de una empresa con el fisco son un asunto de gran importancia y cumplir con las obligaciones fiscales es esencial para evitar sanciones y garantizar la estabilidad del negocio.

Las principales responsabilidades que las empresas deben efectuar son la declaración de IVA, declaración de renta, pago contribuciones, entre otras. La declaración mensual de impuesto al valor agregado (IVA), junto con la declaración anual del impuesto a la renta, son parte de los procesos más importantes que gestiona el SII en cuanto a la cantidad de contribuyentes que convocan y el impacto que generan en arcas fiscales como mencionamos anteriormente. La subdeclaración y derechamente la no declaración representa una de las brechas de cumplimiento fiscal más importante. Es aquí, donde el SII está ejerciendo en los últimos años un fuerte control y constante monitoreo. Las revisiones de aquellos contribuyentes por incumplimientos reiterados o con baja tasa de respuesta a las comunicaciones por parte del ente fiscalizador son cada vez mayores, esto dado principalmente por la alta informalidad que aún existe en el comercio.

Según cifras del SII, durante el año 2019 tales como la pesca informal, transacciones a través de plataformas digitales (Facebook - Instagram) no cumplen con las obligaciones tributarias, así también transacciones a través de Marketplace seguirían la misma conducta¹⁰. Se estima que el 28% de los ingresos transados en estas plataformas no cumpliría con las obligaciones. Adicionalmente el mercado del tabaco ilícito se ha visto incrementado generando así, una evasión tributaria que supera los USD500 millones anuales¹¹.

¹⁰ Fuente SII: Durante el año 2019 el Servicio Nacional de Pesca incautó 1.080 toneladas. Asimismo, la Cámara Nacional de Comercio (CNC) según estudios indica que el comercio informal vía plataformas a nivel nacional representaría entre el 0,1 y 0,2% del PIB del año 2019.

¹¹ Fuente SII: Se estima que el comercio ilícito de tabaco se ha multiplicado 6 veces en los últimos 5 años, alcanzando el 23,3% del volumen total del mercado a septiembre de 2019.

Los planes de acción por parte del SII son cada vez más robustos y sus esfuerzos están puestos en diferentes líneas. Como se observa, el foco está en la informalidad, ya que el comercio informal está presente en varios sectores y actividades de la economía. Según señala el SII, es importante partir desde la educación y orientación tributaria como refuerzo ante estas prácticas.

Estos últimos años impulsado también por la crisis sanitaria como una situación extraordinaria, el SII ha realizado en post a un cumplimiento tributario robusto y en función a la recaudación fiscal, planes de acción que permiten un mayor grado de cercanía con los contribuyentes mediante la prevención, facilitación y colaboración conjunta. De manera de fortalecer las capacidades transversales necesarias y para dicho cumplimiento, ha dispuesto como hecho inédito, la plataforma digital para la realización de trámites que antes estaban solo previstos presencialmente.

Ha dispuesto además acceso a orientación y apoyo constante sin limitaciones para resolver diferencias detectadas en un paso previo ante cualquier contingencia que conlleve una posible fiscalización, como lo son la notificación, citación y un eventual litigio. Debido a lo anterior, el SII ha incorporado la opción que incluso la reposición administrativa voluntaria (RAV)¹² sea presentada por internet sin la necesidad de acudir a una oficina del SII.

Por tanto, todo lo anterior es coherente con el modelo de cumplimiento tributario que impulsa el SII, que busca básicamente anticiparse al incumplimiento, generando diversas acciones destinadas a asistir a los contribuyentes que quieren cumplir, pero que a veces no saben cómo hacerlo. Además de las pequeñas y medianas empresas, el foco también está en las grandes empresas por el impacto recaudatorio que este grupo tiene. En el ámbito de la fiscalización a grandes contribuyentes, se consideran líneas de acción con multinacionales, gran minería y contribuyentes de altos patrimonios.

Dentro de este mismo marco regulatorio, es importante precisar que los contribuyentes poseen derechos y obligaciones. En nuestro país la institución que defiende a los contribuyentes se llaman Tribunales Tributarios y Aduaneros (en adelante TTA). Los TTA son órganos jurisdiccionales letrados de primera instancia, especializados e independientes del SII y del Servicio Nacional de Aduanas (en adelante SNA)¹³.

¹² La RAV es un procedimiento que permite a los contribuyentes solicitar, sin necesidad de contar con asesoría tributaria, la revisión en el SII de la totalidad o algunas de las partidas o elementos de una liquidación, giro, pagos o resolución que incida en el pago de un impuesto o en los elementos que sirvan de base para determinarlo, y también de las resoluciones que denieguen peticiones de devolución.

¹³ Fuente: <https://www.tta.cl/>

Estos, se dedican a resolver los reclamos tributarios y aduaneros que personas naturales o jurídicas presentan en contra de las decisiones administrativas adoptadas por el SII o el SNA, al estimar que son infringidas las disposiciones legales tributarias o aduaneras, o bien, que son vulnerados sus derechos. Este debe responder ante los reclamos interpuestos por los contribuyentes en base al código tributario.

Es importante precisar lo siguiente respecto al incumplimiento de las obligaciones tributarias y los impactos que estos tienen debido a que, el código tributario chileno sanciona diversas conductas y las divide en infracciones y delitos tributarios. El legislador diferencia estos según la pena. Mientras a las infracciones les asigna penas de multas o que afectan otros derechos, pero no la libertad personal, a los delitos tributarios les asigna penas privativas de libertad y a veces multa, copulativamente¹⁴.

Infracciones por no cumplimiento¹⁵: si el contribuyente no cumple con algunas de las obligaciones ya mencionadas, pueden verse enfrentado a diversas sanciones, que podrían ser catalogadas como infracciones, que tienen asociadas una multa y si estas, son con dolo, una sanción penal.

Infracciones penales o delitos tributarios: corresponden a violaciones maliciosas de las normas tributarias tendientes a evadir impuesto, por ejemplo, omisiones maliciosas en las declaraciones presentadas que sirven de base para la determinación de los impuestos. Estos actos dolosos son sancionados con pena privativa de libertad y pena pecuniaria (multas).

Infracciones administrativas: corresponde a la violación culpable de una obligación penada por ley, son acciones que por lo general tienden a entorpecer los procesos de fiscalización que lleva a cabo la autoridad tributaria, ejemplo de ello podría ser la no exhibición de libros de contabilidad, o la oposición a la revisión de estos. Estas acciones son sancionadas con una pena pecuniaria.

Infracción civil: corresponde a la sanción pecuniaria que la autoridad tributaria aplica al contribuyente toda vez que éste no ha cumplido con aquella imposición establecida por Ley, sea por retardo u omisión, ejemplo de esta sanción es el cobro de intereses por pago de impuestos fuera del plazo establecido por Ley.

¹⁴ Fuente BCN: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

¹⁵ Fuente: Servicio de Impuestos Internos- Código Tributario.

6 Metodología

De manera de seguir con una metodología para cumplir con los objetivos propuestos inicialmente, se desarrollarán los siguientes puntos:

- ✓ Elaboración del diagnóstico
 - Análisis del mercado de las consultoras tributarias
 - Tamaño
 - Industria
 - Rentabilidad
 - Crecimiento
 - Análisis de los clientes
 - Identificación de los segmentos por industria
 - Caracterización de los segmentos
 - Levantamiento de las necesidades del segmento
 - Niveles de valoración del servicio de consultoría tributaria
 - Análisis de los segmentos evaluados
 - Análisis de la competencia
 - Identificar principales competidores y su propuesta de valor
 - Determinar qué servicios ofrecen y cuales no
 - Percepción de los clientes respecto de la competencia
 - Fortalezas y debilidades de la competencia
 - Análisis del entorno
 - Situación actual país, reformas tributarias y posibles cambios
 - Análisis del macroentorno
 - Legislación
- ✓ Síntesis del diagnóstico matriz FODA
- ✓ Formulación de la estrategia
 - Selección del segmento objetivo
 - Estrategia competitiva y diseño de la propuesta de valor
 - Definir misión y visión
 - Diseño del modelo de negocio
 - Estrategias de servicios
 - Estrategias de precios
 - Estrategias de comunicación y posicionamiento
 - Plan operacional
- ✓ Evaluación económica
 - Inversión requerida
 - Fuentes de financiamiento
 - Proyección de flujos
 - Flujo de caja
 - Análisis de sensibilidad
- ✓ Conclusión y recomendaciones

7 Diagnóstico

En este capítulo se desarrollará el diagnóstico que permitirá extraer información relevante sobre la conformación del mercado, los competidores y potenciales clientes.

7.1. Análisis del mercado de las consultoras tributarias

7.1.1. Tamaño

Para determinar el tamaño del mercado de las consultoras tributarias, se utilizaron cifras publicadas por el departamento de estudios económicos y tributarios de la subdirección de gestión estratégica y estudios tributarios del SII¹⁶, de acuerdo con la información obtenida en los formularios 22, 29 y declaraciones juradas N° 1887, 1879 y 1827 del año comercial 2019.

Según señala el SII, un contribuyente se clasifica como empresa si cumple uno o más de los siguientes atributos:

- Es identificado como contribuyente de primera categoría.
- Presenta declaración jurada 1887 (rentas provenientes de sueldos, otros componentes remunerativos y retenciones del impuesto único de segunda categoría de la Ley de la renta.
- Presenta declaración jurada 1827 (crédito de capacitación).
- Es declarante vigente de IVA.

De esta manera, para lograr una aproximación al tamaño de las empresas que realizan actividades de consultoría en materia tributaria y cumpliendo con los atributos antes mencionados, se obtuvo como resultado un universo de 64.364 contribuyentes vigentes (sin término de giro) que fueron constituidos con el rubro económico de “Actividades profesionales, científicas y técnicas” a nivel nacional.

¹⁶www.sii.cl Estadísticas macro año 2019

Para precisar el universo de empresas dedicadas a la consultoría tributaria, se apertura el rubro económico de actividades profesionales, científicas y técnicas, a través del sub-rubro económico asociado al servicio de consultoría, en donde existen 29.954 contribuyentes a nivel nacional y el 100% está constituido como persona jurídica comercial.

Tabla 1. Total empresas por sub-rubro económico asociado a la consultoría

Total	29.954
Actividades de consultoría de gestión	27.791
Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría, consultoría fiscal	2.163

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

Aproximación del tamaño de mercado de las empresas que se dedican a la consultoría a nivel nacional:

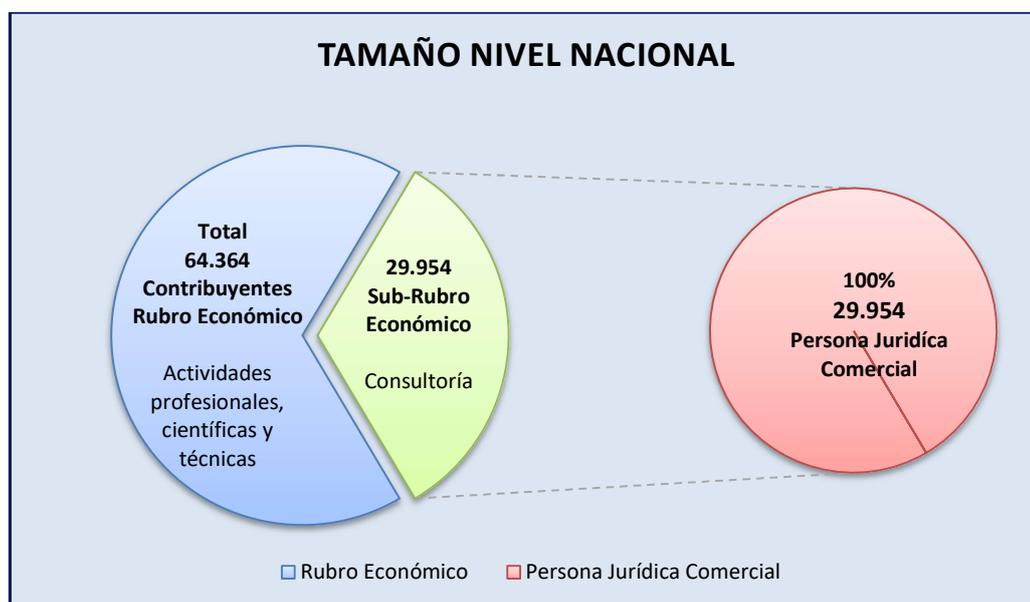


Ilustración 1. Tamaño según actividad económica y constitución jurídica
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

7.1.2. Industria

Por definición, la consultoría es un servicio profesional especializado, prestado por empresas o por profesionales independientes conocidos como consultores, con experiencia y competencia técnica en materias específicas, dirigidos a personas naturales, sociedades jurídicas, grupos de empresas u organizaciones de régimen general.

Para estimar el tamaño de la industria y el porcentaje que representa la consultoría en el mercado, se determinó según cifras del SII al cierre del año 2019¹⁷ el universo completo de sociedades vigentes, ascendente a 636.696 empresas, en donde las empresas que prestan servicios de consultoría representan el 4,7% con 29.954 empresas.

Como una visión macro de la ubicación geográfica a lo largo del territorio nacional, se observa que la región metropolitana concentra el 72,3% de las empresas. Luego le siguen la región de Valparaíso y del Bio Bío con 7,1% y 4% respectivamente. Para este análisis, la ubicación geográfica se determina por la dirección vigente ante el SII como domicilio casa matriz.

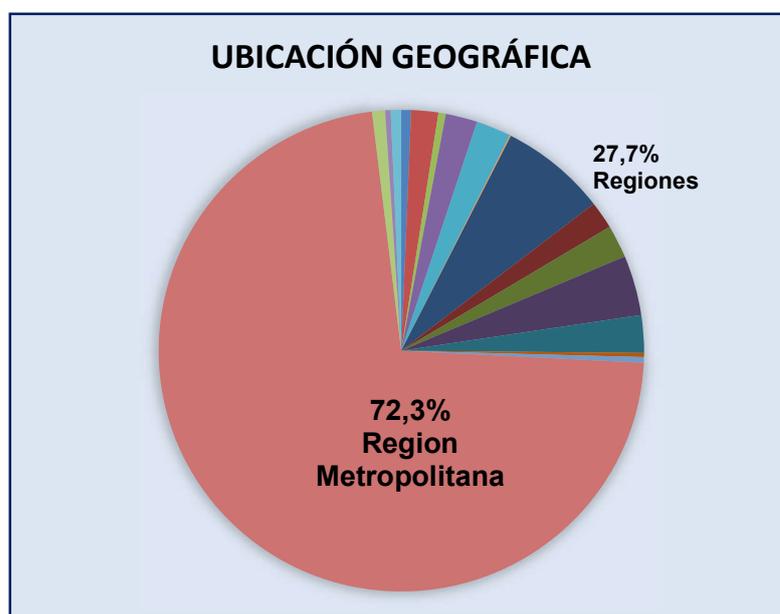


Ilustración 2. Ubicación geográfica de las empresas consultoras

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

¹⁷SII Estadísticas de empresas 2019

7.1.3. Rentabilidad

Para precisar la rentabilidad, es necesario clasificar el tamaño de las empresas asociadas al rubro de consultoría según los siguientes 13 tramos que el SII define respecto al ingreso por venta. 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.

Tabla 2. Total empresas consultoras clasificadas según ingresos por ventas

Tramos	N° de Empresas	Tamaño según Ventas en UF
1	8.317	SIN VENTAS
2	4.386	(MICRO) MICRO 1 0,01 UF a 200 UF.
3	3.878	(MICRO) MICRO 2 200,01 UF a 600 UF.
4	6.656	(MICRO) MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF.
5	2.860	(PEQUEÑA) PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF.
6	1.819	(PEQUEÑA) PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF.
7	1.163	(PEQUEÑA) PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF.
8	435	(MEDIANA) MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF.
9	222	(MEDIANA) MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.
10	108	(GRANDE) GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF.
11	82	(GRANDE) GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF.
12	15	(GRANDE) GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
13	13	(GRANDE) GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF.
Total	29.954	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

A partir de datos del SII, vemos que del universo total a nivel nacional de empresas que prestan servicios de consultoría, las grandes empresas representan el 0,7% y concentran el 50% del total de los ingresos como vemos en la siguiente tabla. Así mismo, se observa que 8.317 empresas, aunque se encuentran vigentes no registran ventas.

A continuación, concentración de empresas dedicadas a la consultoría según tramo de ingresos:

Tabla 3. Concentración de empresas según tramo de ingresos

Ingresos	N° de Empresas	Ventas en UF	Ventas en M\$	Promedio M\$
Grande	237	98.224.937	2.780.742.067	11.733.089
Mediana	707	33.469.097	947.508.115	1.340.181
Pequeña	6.613	48.247.455	1.365.882.569	206.545
Micro	13.769	14.670.281	415.314.785	25.905
Sin Ventas	8.628	-	-	-
Total	29.954	194.611.770	5.509.447.536	13.309.978

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

A partir de datos del SII, podemos desprender que las grandes empresas dedicadas al rubro de la consultoría dedican sus actividades o parte de estas, a prestar servicios también a grandes empresas, grupos económicos o multinacionales por los ingresos que generan. Asimismo, vemos que una pequeña empresa mediante un promedio simple (total ventas / N° de empresas) puede llegar a percibir M\$206.545 al año. Importante mencionar que las cifras obtenidas corresponden a los ingresos por venta y puede no representar su valor económico real.

Sin embargo, para precisar aún más el mercado de las consultoras tributarias, se redujo el parámetro a las 2.163 empresas vigentes con el rubro de consultoría “fiscal”, excluyendo de esta forma al resto para obtener el volumen de la facturación potencial.

A continuación, el mismo ejercicio realizado, se apertura según los siguientes 13 tramos que el SII define respecto al ingreso por venta. 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.

Se observa que las consultoras tributarias se concentran en el grupo de pequeña y mediana empresa representando el 12,67% del total de ingresos anuales. Se observa además que 389 empresas no presentan ventas pese a estar vigentes.

Tabla 4. Cantidad de consultoras fiscales clasificadas según ingresos por ventas

Tramos	Empresas	Tamaño según Ventas en UF
1	389	SIN VENTAS
2	158	(MICRO) MICRO 1 0,01 UF a 200 UF.
3	224	(MICRO) MICRO 2 200,01 UF a 600 UF.
4	585	(MICRO) MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF.
5	366	(PEQUEÑA) PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF.
6	233	(PEQUEÑA) PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF.
7	145	(PEQUEÑA) PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF.
8	33	(MEDIANA) MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF.
9	15	(MEDIANA) MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.
10	5	(GRANDE) GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF.
11	5	(GRANDE) GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF.
12	1	(GRANDE) GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
13	4	(GRANDE) GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF.
Total	2.163	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

A continuación, concentración de empresas dedicadas a la consultoría “fiscal” según tramo de ingresos:

Tabla 5. Concentración de consultoras “fiscales” según tramo de ingresos

Ingresos	N° de Empresas	Ventas en UF	Ventas en M\$	Promedio M\$
Grande	15	-	-	-
Mediana	48	2.282.271	64.610.945	1.346.061
Pequeña	744	6.459.353	182.863.885	245.785
Micro	967	3.277.430	92.783.834	95.950
Sin Ventas	389	-	-	-
Total	2.163	12.019.053	340.258.663	1.687.796

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

7.1.4. Crecimiento

Según cifras históricas del SII (años comerciales 2005 al 2019), vemos un crecimiento sostenido de empresas que nacen bajo la actividad económica de consultoría¹⁸.

Para el año 2018, hubo un aumento de un 24% correspondiente a 6.695 nuevas empresas según cifras obtenidas de la declaración de iniciación de actividades, declaración jurada que se formaliza en el SII que trata sobre el comienzo de cualquier tipo de negocios o labores susceptibles de producir rentas gravadas, para nuestro caso en estudio, empresas de primera categoría. Lo anterior coincide de pleno con la entrada en vigencia de la reforma tributaria.

Tabla 6. Nuevas empresas creadas desde el año 2005 al 2019

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N° Empresas	11.683	11.904	12.196	12.696	13.664	14.801	16.379	18.018	20.139	22.530	25.154	27.133	29.348	36.043	39.012
Nuevas Empresas		221	292	500	968	1.137	1.578	1.639	2.121	2.391	2.624	1.979	2.215	6.695	2.969

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

7.2. Análisis de los clientes

Para conocer las necesidades de los potenciales clientes y tener información necesaria para seleccionar al o los segmentos objetivos del presente proyecto de tesis, se desarrolló una investigación de mercado basada en entrevistas en profundidad realizadas a gerentes corporativos y gerentes de área de grandes empresas, principalmente en el rubro de materiales para la construcción, minería no metálica, maquinaria pesada y actividades inmobiliarias esto, con el objetivo de levantar información sobre el grado de conocimiento, valoración, experiencia y expectativas con respecto al servicio de consultoría tributaria.

A través de las entrevistas en profundidad realizadas en el presente proyecto de tesis, fue posible obtener información más detallada de las empresas, de acuerdo a su rubro, tamaño y región de localización, con el objeto de capturar características relevantes para identificar a los posibles clientes de la empresa en evaluación relacionada con los servicios de consultoría tributaria.

¹⁸ Actividades profesionales, científicas y técnicas

El estudio plantea los siguientes alcances los cuales también se toman en consideración para la identificación de los posibles clientes:

- Mercado en todas las actividades a nivel de rubro económico, tales como; comercio, manufactura, actividades financieras, construcción en otras.
- Población objetivo conformada por empresas formales que desarrollan actividad productiva, comercial o de servicio, dentro de los límites territoriales del país y su nivel de venta es superior a 100.000 UF durante el año 2019.
- La estimación del tamaño del mercado efectivo a nivel nacional se obtuvo a partir de un muestreo probabilístico, según tamaño de ventas anuales, alcanzando a 14.749 empresas que representan el 2,2% del total de empresas.
- A partir de la complejidad de sus operaciones, la población objetivo mantiene asesoría tributaria permanente contratada de manera de obtener una estrategia tributaria, mejorar el cumplimiento tributario y monitorear o mitigar incumplimiento. Las empresas en promedio destinan 400 UF anuales en asesoría.

7.2.1. Identificación de los segmentos por industria

Con el objeto de poder determinar el alcance y la definición de “empresa”, el SII en sus múltiples respuestas a los contribuyentes ha señalado a través de los años que el concepto dice relación con un fin económico en conjunto con la personalidad jurídica. Concordante con lo anterior, si nos referimos al tamaño o magnitud de las empresas, estaríamos diciendo que la sociedad se puede clasificar de la siguiente manera y bajo los siguientes requisitos: Microempresa: sociedad compuesta desde 1 a 5 trabajadores, y/o su volumen de ventas oscila entre 0 a 2.400 UF anuales. Pequeña empresa: sociedad compuesta desde 6 a 50 trabajadores, y/o su volumen de ventas oscila entre 2.401 a 25.000 UF anuales. Mediana empresa: sociedad compuesta desde 50 a 400 trabajadores, y/o su volumen de ventas oscila entre 25.001 a 100.000 UF al año. Gran empresa: sociedad compuesta desde 400 a más trabajadores y/o su volumen de ventas es mayor a las 100.000,01 UF al año.

Bajo esa premisa, el criterio principal de clasificación que da el SII, son los ingresos, no obstante, también menciona otras variables y elementos a considerar tales como; monto declarado capital propio tributario, monto desembolsado en compras, origen del capital o pertenecer por resolución a la DGC¹⁹.

¹⁹ DGC: Dirección de grandes empresas unidad de Santiago

A partir de lo anterior al cierre del año comercial 2019 según cifras del SII, existen 14.749 empresas clasificadas como grandes empresas y se distribuyen en los siguientes tramos según ingresos por ventas:

Tabla 7. Grandes empresas según ingresos por venta

Tramos	UF		UF 31.12.2019		N° de Empresas
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	
1° Tramo	100.000,01	200.000	2.830.994.283	5.661.988.000	6.253
2° Tramo	200.000,01	600.000	5.661.988.283	16.985.964.000	5.041
3° Tramo	600.000,01	1.000.000	16.985.964.283	28.309.940.000	1.194
4° Tramo	1.000.000,01	más	28.309.940.283	más	2.261
				Total	14.749

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

Como se aprecia a continuación, las 14.749 empresas clasificadas como grandes empresas se concentran principalmente en el rubro del comercio con un 34%, le siguen empresas en industria manufacturera y actividades financieras con el 15% y 14% respectivamente:

Tabla 8. Concentración de las empresas según sector económico

Sector económico	N° de Empresas	Concentración
Comercio al por mayor y al por menor	4.269	34%
Industria manufacturera	1.603	15%
Actividades financieras y de seguros	1.678	14%
Construcción	1.228	11%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	837	9%
Transporte y almacenamiento	860	8%
Actividades inmobiliarias	985	7%
Otros	3.289	2%
Total	14.749	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

7.2.2. Caracterización de los segmentos

A partir de la información levantada en la investigación de mercado y para entender las preferencias, conductas y motivaciones de los clientes, a continuación, se caracterizan según variables de segmentación.

- **Variable demográfica**

El 69% de las empresas se concentran en la región metropolitana, seguidas por la región del Valparaíso y del Bio Bío con un 6% y 4% respectivamente.

Tabla 9. Ubicación geográfica de las empresas

Regiones	%
XIII Región Metropolitana	69%
V Región Valparaíso	6%
VIII Región Del Bio Bío	4%
X Región Los Lagos	4%
VI Región Del Libertador General Bernardo O'Higgins	3%
VII Región Del Maule	3%
10 regiones	11%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

- **Variable ingresos**

La mayor participación de las ventas totales las concentra las grandes empresas con un 87%, distinto a lo que sucedía con la distribución total del número de empresas, donde la concentración de las microempresas oscilaba en un 75% total del universo.

Tabla 10. Concentración del total de las empresas según ingresos por venta

Segmento	Ventas anuales UF	%	Segmento	N° de Empresas	%
Grande	21.999.859.154	87%	Grande	14.749	1%
Mediana	1.394.910.219	6%	Mediana	29.256	3%
Micro	419.735.935	2%	Micro	769.797	75%
Pequeña	1.493.866.671	6%	Pequeña	206.313	20%
Total	25.308.371.979	100%	Total	1.020.115	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

- **Variable sector económico**

En términos generales, las grandes empresas se concentran en 2 sectores económicos; el primario y terciario. Por definición, los sectores se clasifican de la siguiente manera; sector primario: dedicado a la extracción de recursos naturales, sector secundario; aquellos que transforman las materias primas en productos terminados y, por último, sector terciario; relacionado principalmente al comercio y los servicios.

Tabla 11. Porcentaje de las ventas según sector económico

Sector Económico	%
Primario	
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2%
Explotación de minas y canteras	19%
Secundario (industrial)	
Industria manufacturera	3%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	4%
Construcción	5%
Terciario (servicios)	
Actividades financieras y de seguros	37%
Comercio al por mayor y al por menor	19%
Transporte y almacenamiento	3%
Actividades inmobiliarias	3%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2%
Enseñanza	1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos publicados por el SII año 2019

- **Variable riesgo segmento**

Las grandes empresas tienen intrínsecamente riesgos asociados tal como señala el SII, debido a que son contribuyentes de mayor impacto en el sistema tributario, principalmente por la recaudación que sus operaciones representan, la complejidad y volumen de sus operaciones, el acceso a planificaciones tributarias o por los efectos que producen en la economía del país. Además, son aquellas empresas con altos ingresos, pertenecen a grupos económicos, multinacionales o que efectúan operaciones internacionales.

7.2.3. Levantamiento de las necesidades del segmento

A continuación, se detalla el levantamiento de las principales necesidades para el segmento grandes empresas:

Multinacionales: empresas con operaciones en el exterior, a través de una casa matriz o filiales. Las principales obligaciones tributarias comprenden:

- Cumplimiento tributario de operaciones transfronterizas
- Cumplimiento tributario de operaciones nacionales con relacionados extranjeros
- Remesas al extranjero
- Endeudamiento en el exterior
- Sociedades que mantienen inversiones en territorios del listado 41H LIR (jurisdicciones con régimen fiscal preferencial)
- Precio transferencia
- Convenios de doble tributación

Sectores económicos: grupo de empresas agrupadas por actividad económica, entre las obligaciones tributarias más relevantes están:

- Tributación específica según corresponda a cada sector económico, focalizado en el riesgo de sus operaciones. Ejemplo, transporte, minería, agricultura.
- Zona Franca, Ley Austral, Exenciones
- Franquicias tributarias
- Reorganizaciones realizadas entre empresas del grupo
- Naturaleza, consumo y respaldos de pérdidas tributarias

Anticiparse a los cambios normativos

- Foco principal está puesto en el SII con entrada en vigencia de nueva normativa
- Nuevas reformas tributarias
- Consultas sobre interpretación de la normativa ante el SII
- Cambio de criterios relacionados con la legislación

7.2.4. Niveles de valoración del servicio de consultoría

Respecto a la valoración del servicio, la investigación de mercado²⁰ arroja que la consultoría tributaria en términos generales es valorada positivamente por las personas entrevistadas, principalmente porque permite aminorar riesgos o bien solucionar contingencias donde la empresa ha estado o visto expuesta. Sin embargo, existen factores no menos complejos a la hora de evaluar la contratación de servicios de consultoría.

A partir de lo anterior se desarrolló la siguiente matriz de riesgo, en donde se identifican los puntos que necesitan atención y que deben ser abordados en el desarrollo del presente proyecto de tesis:

Tabla 12. Valoración de servicios de consultoría tributaria

Matriz de riesgo / Medición servicios de consultoría	Grandes	Pequeñas y medianas
Poseen experiencia comprobable y prestigio en el mercado	Alto	Bajo
Cumplen con estándares técnicos-legislativos	Alto	Alto
Poseen competencia técnica en distintos sectores económicos	Alto	Bajo
Poseen especialización en distintos sectores económicos	Alto	Bajo
Conocen el negocio donde opera la sociedad	Medio	Bajo
Realizan acompañamiento o representación frente al SII	Bajo	Bajo
Cuál es el tiempo de respuesta ante consultas e inquietudes	Bajo	Bajo
Realizan monitoreo a los procesos tributarios abiertos	Medio	Medio
Informan el estado de los procesos tributarios abiertos	Medio	Medio

²⁰ Ver anexos pauta de entrevista y personas entrevistadas

Realizan respaldos documentarios de los procesos	Bajo	Bajo
Proveen de soluciones innovadoras y/o tecnológicas	Alto	Bajo
Respecto a la duración del servicio, cómo los considera	Medio	Medio
Respecto a los costos, cómo los evaluaría	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado (IM)

Si bien, el servicio de consultoría tributaria entrega confianza, cuentan con equipos especialistas, reduce riesgos, se obtienen resultados medibles y cuantificables para las empresas, cuando se les pregunta por la comunicación, el tiempo de respuesta, la cercanía e involucramiento, se abrió una nueva conversación que tiene que ver con la falta de proximidad en la medida que avanzan los procesos, es decir, en ocasiones el cliente es quien hace el seguimiento a los procesos y estos no son debidamente informados en tiempo y forma. Las respuestas ante consultas respecto a interpretaciones o juicios tardan en la contestación. Y por último los altos costos de los contratos, genera a su vez barajar otras alternativas en el mercado. En este punto las empresas se abren a recibir propuestas y cotizaciones.

7.2.5. Análisis de los segmentos evaluados

Analizados los distintos escenarios, desde la identificación, la caracterización, las necesidades y valoración del segmento objetivo respecto a los servicios de consultoría, el 100% de los entrevistados contratan o han contratado servicios de consultoría tributaria. El 50% de los entrevistados mantienen contratos de asesoría permanente.

Para complementar lo anterior, se les pregunta a los entrevistados, cuál sería la probabilidad con la que contratarían un servicio de consultoría tributaria de forma permanente y que implementara soluciones a la medida de su negocio, diagnosticará y evaluará riesgos de las operaciones, un 80% responde que era muy probable o probable que lo contraten.

Como hemos analizado, por el riesgo tributario respecto a la naturaleza de las operaciones, la magnitud de ellas y el impacto en términos de riesgo para la administración fiscal, la demanda por servicios de consultoría tributaria en Chile es alta. Los clientes potenciales son las grandes empresas que están distribuidas en distintas industrias y sectores económicos, principalmente en el comercio, manufactura, construcción y concentrados en la región metropolitana.

7.3. Análisis de la competencia

7.3.1. Identificación de principales competidores y su propuesta de valor

El negocio de la consultoría tributaria está expuesto a diversos y variados competidores, desde grandes, medianas y pequeñas empresas, como también personas naturales que trabajan por cuenta propia. Esto, dificulta su análisis por el elevado número de participantes en el mercado. Adicionalmente, el uso de internet genera que muchos lo utilicen como una especie de consultoría virtual, cuya herramienta que si bien entrega soluciones a temas específicos no entrega interpretaciones. Lo anterior debido a que la legislación en materia tributaria está expuesta a múltiples interpretaciones tanto de la administración fiscal como del propio contribuyente. En este punto las circulares²¹, resoluciones y oficios vienen a clarificar los criterios de aplicación.

De acuerdo con el sondeo realizado en internet de la oferta actual de servicios similares en Chile, la búsqueda arrojó en una primera instancia a las principales consultoras denominadas “big four”²²; KPMG, EY, Deloitte y PwC como líderes en esta materia. Las big four tienen como principal atributo su imagen de marca, respaldo y consolidación en los mercados mundiales. Muchas de las grandes empresas solo eligen estas empresas tomando como universo “solo a ellas”.

En un siguiente sondeo realizado en internet, con el fin de obtener una aproximación de aquellas empresas que prestan servicios de consultoría solo en materia tributaria, se obtuvo como resultado a empresas cuyos equipos son de notoriedad, por tener, entre otras cualidades, a destacados académicos de prestigiosas universidades o bien haber desarrollado actividades en importantes cargos públicos.

El factor en común que tienen estas empresas es ofrecer un servicio integral al cliente, es decir, buscan ofrecer el servicio de principio a fin, desde el entendimiento del negocio y operaciones del cliente mediante un diagnóstico, hasta la evaluación de la contingencia por la cual surge el servicio. Buscan crear redes de contacto, invertir tiempo en comprender las necesidades específicas de los clientes y colaborar con ellos para crear valor. Ofrecen un servicio de alta calidad, mediante equipos de trabajo especializados respecto a materias específicas. Sumado a lo anterior, la experiencia y la trayectoria, logran con esto, cumplir con las expectativas y necesidades propias de cada uno de los clientes.

²¹ Circular: Documento emitido por el SII en que se abordan todas aquellas informaciones, instrucciones e interpretaciones administrativas, dirigidas al público general o contribuyentes, así como a los funcionarios del SII acerca del criterio que se aplicará en el cumplimiento de una ley.

²² Big Four: es el término en inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría.

7.3.2. Determinar qué servicios ofrecen y cuales no

En relación a la propuesta de Servicios de Consultoría Tributaria, se ha detectado empresas en Chile que presten estos servicios en forma integral, es decir, incorporando servicios de contabilidad en conjunto con servicios de remuneraciones, o bien de gestión. Extrapolando de esta forma la cantidad de servicios y especialización. Esto conlleva a que la competencia directa se reduce solo en aquellas empresas que prestan servicios de consultoría en materia tributaria en forma separada, es decir, empresas que se dedican y especializan solo en un campo específico tales como precio de transferencia, otras a planificaciones y reestructuras de mallas societarias, o bien a reducciones de cargas tributarias. A partir de lo anterior, se analizarán estas empresas y sus servicios.

En materia de impuestos, los servicios son variados, pero para un mejor análisis, se seleccionaron y definieron los servicios más sustanciales que afectan e impactan las decisiones de las grandes empresas. Asimismo, las empresas consultoras escogidas para este análisis realizan principalmente servicios de consultoría solo en esta materia:

Tabla 13. Cuadro comparativo de los servicios de la competencia

Consultoras	Planificación y optimización	Reorganizaciones empresariales	Diagnostico tributario	Representación ante Precio	Transferencia Soluciones tecnológicas
Jorratt & Asociados	SI	SI	SI	SI	NO
Jaque, Orellana & Asociados	SI	SI	SI	SI	NO
Recabarren & Asociados	SI	SI	NO	SI	NO
Valenzuela Morales	SI	SI	SI	NO	NO
Howard & Asociados	SI	NO	NO	NO	NO
Berríos & Asociados	SI	SI	SI	NO	NO
Guerra & Asociados	SI	NO	NO	SI	NO

Fuente: Elaboración propia por sondeo realizado en internet

Como vemos en el cuadro anterior, a partir del sondeo realizado a empresas que desarrollan y especializan solo en asesorías tributarias, vemos como no todas abordan los servicios de carácter fiscal, sino que focalizan sus servicios en un campo específico.

A continuación se definen los principales servicios que se realizan en el mercado potencial:

Definición general de servicios:

Planificación y optimización tributaria: es la forma de utilizar herramientas que permiten reducir la carga tributaria que se tiene que asumir como empresa.

Reorganizaciones empresariales: análisis y evaluación crítica a cambios en la estructura societaria de la empresa con impacto tributario.

Diagnostico tributario: revisión del cumplimiento de las obligaciones tributarias que las empresas realizan en el transcurso de los años.

Representación ante fiscalizaciones del SII: corresponde a la atención de fiscalizaciones, notificaciones, citaciones directamente con la administración tributaria.

Precio transferencia: revisión y análisis de operaciones que la empresa realiza con partes relacionadas domiciliadas en el extranjero.

Soluciones tecnológicas: son aquellos servicios realizados a través de un software que permita automatizar y agilizar tareas de cumplimiento tributario.

7.3.3. Percepción de los clientes respecto de la competencia

Visto a continuación desde la percepción que tienen los clientes pertenecientes a grandes empresas respecto a los servicios que ofrece la competencia, dividida en dos grandes grupos, el primero que comprende las consultoras “big four” y el segundo, las pequeñas y medianas empresas el resultado es el siguiente:

Tabla 14. Cuadro comparativo de los servicios de la competencia

Big four	Alto	Medio	Bajo
Poseen experiencia comprobable y prestigio en el mercado	✓		
Cumplen con estándares técnicos-legislativos	✓		
Poseen competencia técnica en distintos sectores económicos	✓		
Poseen especialización en distintos sectores económicos	✓		
Conocen el negocio donde opera la sociedad		✓	
Realizan acompañamiento o representación frente al SII			✓
Cuál es el tiempo de respuesta ante consultas e inquietudes			✓
Realizan monitoreo a los procesos tributarios abiertos		✓	
Informan el estado de los procesos tributarios abiertos		✓	
Realizan respaldos documentarios de los procesos			✓
Proveen de soluciones innovadoras y/o tecnológicas	✓		
Respecto a la duración del servicio, cómo los considera		✓	
Respecto a los costos, cómo los evaluaría	✓		

Pequeñas y medianas empresas	Alto	Medio	Bajo
Poseen experiencia comprobable y prestigio en el mercado			✓
Cumplen con estándares técnicos-legislativos	✓		
Poseen competencia técnica en distintos sectores económicos			✓
Poseen especialización en distintos sectores económicos			✓
Conocen el negocio donde opera la sociedad			✓
Realizan acompañamiento o representación frente al SII			✓
Cuál es el tiempo de respuesta ante consultas e inquietudes			✓
Realizan monitoreo a los procesos tributarios abiertos		✓	
Informan el estado de los procesos tributarios abiertos		✓	
Realizan respaldos documentarios de los procesos			✓
Proveen de soluciones innovadoras y/o tecnológicas			✓
Respecto a la duración del servicio, cómo los considera		✓	
Respecto a los costos, cómo los evaluaría		✓	

Fuente: Elaboración propia

Con una mejor evaluación de las grandes consultoras (big four) respecto a las pequeñas y medianas empresas, básicamente por la trayectoria que estas tienen, así como atributos de experiencia, conocimiento y competencia técnica, tanto del sector económico como del negocio donde opera la sociedad son altamente valorados.

7.3.4. Ventajas y desventajas de la competencia

A partir la evaluación realizada a la competencia, se determinan las ventajas y desventajas generales.

Tabla 15. Ventajas y desventajas de la competencia

Ventajas	Desventajas
Big Four <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el mercado • Experiencia comprobable y casos de éxito • Reconocimiento y reputación • Equipos de consultores • Alianzas estratégicas • Imagen de marca • Conocimiento de los equipos • Desarrollo y formación técnica interna • Disponibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes • Numerosa y variada cartera de clientes • Oficinas e instalaciones modernas 	Big Four <ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos del servicio • Alta rotación de los equipos de trabajo • Dificultad para retener talento • Exposición pública en casos de fracaso • Servicio no personalizado • Bajo el seguimiento y monitoreo de casos • Bajo respaldo documentario o sustentos • Lento tiempo de respuesta
Ventajas	Desventajas
Pequeñas y medianas <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el mercado • Imagen de marca • Oficinas e instalaciones • Equipo de consultores • Alianzas estratégicas 	Pequeñas y medianas <ul style="list-style-type: none"> • No se especializan en un área específica • Baja publicidad • Falta de segmentación por cliente e industria • Servicio poco diferenciado • Falta de la descripción de servicios y propuesta de valor • Falta de presencia en internet

Fuente: Elaboración propia

Se observa que para el proyecto del presente trabajo de tesis, la falta de experiencia y proyectos de éxito demostrables será una desventaja importante que se debe substituir obteniendo el capital humano cualificado e idóneo inicialmente para poner los servicios de la nueva consultora de manera de obtener trayectoria y casos de éxito comprobados.

Respecto a la variable de decisión, el 80% de los ejecutivos entrevistados del mercado objetivo declaró como probable o muy probable la contratación del servicio de consultoría tributaria, tanto para una revisión de compliance o ante una contingencia específica, este mismo 80% se inclina a tomar una decisión de contratación por una empresa del grupo Big Four sin mayor análisis, es decir, influye directamente a la decisión por el respaldo que traen consigo las firmas de auditoría, principalmente, por la imagen de marca, respaldo y consolidación en los mercados mundiales, así mismo el 20% se inclina a la apertura de nuevas consultoras, siempre que éstas cumplan con la especialización y conocimiento comprobable en el negocio y la materia específica.

7.4. Análisis del entorno

7.4.1. Situación actual país, reformas tributarias y posibles cambios

El actual sistema tributario chileno es el resultado de una serie de reformas que se han orientado a corregir las ineficiencias que han contenido sistemas anteriores, dependiendo a su vez de la agenda política y actuales contextos, con el fin de corregir la información que distorsiona variables en la no generación de los suficientes recursos para el Estado y el financiamiento de este. Hasta hace poco, la reforma tributaria publicada el 29 de septiembre de 2014 siendo esta, el cambio más relevante que ha tenido nuestra legislación tributaria en los últimos 40 años introdujo grandes modificaciones en el sistema tributario, para permitir al Estado recaudar más fondos y reducir la inequidad en el ingreso. Luego en febrero de 2016 se hicieron cambios en el sistema, para simplificar la coexistencia de los dos regímenes tributarios creados por la reforma antes mencionada.

Entre los cambios más relevantes se encuentran: la creación de dos regímenes tributarios, la inclusión de reglas generales anti-evasión, los cambios respecto del fondo de utilidades tributables (FUT) y la aplicación de IVA a las transacciones de bienes raíces. La mayoría de las reglas fueron efectivas desde enero de 2017, aunque hay varias que cobraron vigencia en 2014, 2015 y 2016.

Luego, la agenda política del actual gobierno impulsó la denominada modernización tributaria en febrero de 2020, que avanzó hacia un sistema tributario y una regulación más moderna y simple, introduce cambios, teniendo presente dos ejes fundamentales, que son el fortalecimiento de la asistencia a los contribuyentes y el cumplimiento tributario de sus obligaciones. Entre los cambios más relevantes está el apoyo y medidas especiales para pymes y un sistema general de tributación para todas las empresas mediante un sistema integrado. Comienza la digitalización del sistema.

Sin duda el contexto actual que vive el país, tanto por las elecciones presidenciales recién pasadas como por la Convención Constitucional, se prevé que en el corto plazo se introduzca una nueva reforma tributaria, contemplando entre sus principales cambios la desintegración del impuesto renta a las grandes empresas, la reducción de exenciones, limitación de las pérdidas tributarias, impuesto a la riqueza, impuestos verdes, royalty a la gran minería, como vemos, cambios estructurales que afectan principalmente a la tributación corporativa de las grandes empresas

7.4.2. Análisis macroentorno

7.4.2.1. Variables políticas

Los factores políticos juegan un papel importante, hasta hace unos años Chile era un país estable en lo político y social. Este giro, ha generado que en la actualidad el sistema tributario este siendo constantemente revisado y cuestionado. Eventuales cambios generan naturalmente incertidumbre y desconfianza que podrían afectar al país o bien al mercado o industria específica. A continuación, algunos elementos:

- Decisiones asociadas a la clase política que puedan cambiar o reformar el sistema tributario vigente.
- Desde una mirada global, las recomendaciones provenientes de la OCDE y el FMI respecto al catálogo anti-evasión.
- La política fiscal de diferentes países de la región o de países con intereses específicos.
- Nuevos convenios internacionales.

7.4.2.2. Variables económicas

En este punto, existen variables macro y micro que tenemos que considerar. Por un lado, tenemos el factor económico del país y, además, los ciclos económicos de otros países que son de potencial interés. Elementos como la tasa de crecimiento, la inflación, tipos de cambios, valor accionario y los indicadores económicos de la industria o un mercado específico.

Ante la incertidumbre económica- política producto de los retiros de fondos previsionales se prevé que la inflación siga la tendencia en un aumento progresivo, asimismo en octubre pasado el Banco Central subió la tasa de interés, de manera de frenar el sobrecalentamiento que está experimentando la economía, para así equilibrar el consumo en el mediano y largo plazo. Por último, la tasa de desocupación se mantiene en torno al 8,5%, indicando una leve recuperación.

7.4.2.3. Variables socioculturales

La forma de hacer las cosas de la sociedad impacta la cultura de una organización, por tanto, los principales factores socioculturales que la empresa debe considerar son:

- Nuevas tendencias en la sociedad actual. Cambios generacionales.
- Cambios en la forma en como nos comunicamos o relacionamos con nuestro entorno
- Empresas culturalmente modernas, roles de equidad de género, nuevos liderazgos.
- Cambios en el nivel de ingresos, nivel educativo.
- Demografía y habilidades de los individuos de la organización.

7.4.2.4. Variables tecnológicas

La tecnología está alterando rápidamente varias industrias en todos los ámbitos, asimismo la velocidad con la que ésta irrumpe. La velocidad lenta dará más tiempo, mientras que la velocidad rápida de la disrupción tecnológica puede dar poco tiempo para hacer frente y ser rentable. En ese sentido tenemos:

- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que genere innovación.
- La aparición de tecnologías disruptivas en el entorno que cambien las reglas del formato tradicional con el que se desarrollan las actividades.
- El desarrollo tecnológico que lleve a la consultora integrar estas variables dentro de la estrategia competitiva y propuesta de valor.
- Velocidad de los cambios.

7.4.2.5. Variables ecológicas

Los mercados tienen diferentes normas o estándares ambientales que pueden afectar directa o indirectamente la rentabilidad de la empresa. En este punto incluso vemos como nuevas generaciones promueven un cambio de actitud respecto a temas medioambientales, en la actualidad existe una profunda concientización en esta materia.

Algunos de los factores ambientales que la empresa debe considerar de antemano son:

- Analizar lo que produce y como reducir la huella de carbono de la empresa.
- Leyes de protección medioambiental (impuesto a las emisiones).
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje.
- Preocupación por el calentamiento global.
- Concienciación social ecológica actual y futura.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

7.4.2.6. Variables legales

Pueden existir cambios en la normativa legal relacionada al proyecto de tesis, pudiendo afectar de forma positiva o negativa la implementación de la consultora tributaria. En ese sentido, existen factores tales como; cambios en leyes laborales, inclusión, discriminación. Alteraciones que impidan la puesta en marcha. También pueden surgir cambios en el marco legal de la consultoría que impacten directamente en las empresas que prestan servicios a determinados contribuyentes, ya sea por pertenecer a sectores económicos, grupos empresariales, multinacionales, entre otros, pudiendo ser foco de revisión o restricción por parte de la administración tributaria.

7.4.3. Legislación

En la actualidad para desarrollar la actividad de consultoría en Chile no hay limitaciones ni restricciones, no obstante, para la creación de una empresa se deben considerar los siguientes cuerpos legales que regulan la formación y funcionamiento.

La Ley 20.659 del 2013 simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales. Esta Ley lo que busca, es simplificar el proceso para la creación, modificación, fusión, división, finalización y disolución de empresas, mediante un procedimiento electrónico simplificado. En este acto, las empresas podrán obtener un RUT ante el SII, iniciar actividades, ser constituidas, modificadas, fusionadas, divididas, transformadas, terminadas o disueltas, según sea el caso, a través de la suscripción de un formulario por el socio o accionista. No obstante, se trata de un sistema alternativo, puesto que coexiste con el tradicional (inscripción en el conservador de bienes raíces). Importante mencionar que las sociedades anónimas abiertas están excluidas de este procedimiento simplificado.

A partir de lo anterior, comienza la relación e interacción con la administración fiscal y con ello las responsabilidades y obligaciones de cada contribuyente, las cuales tienen relación con el cumplimiento de las leyes en materia fiscal, principalmente todo lo relacionado a la declaración de IVA, declaración de renta, pago contribuciones, entre otras.

Asimismo, la administración fiscal coloca a disposición de los contribuyentes las normas de carácter tributario junto a las circulares y resoluciones con instrucciones, informaciones o interpretaciones administrativas que ha emitido el SII. Además, es posible consultar jurisprudencia en materias impositivas mediante el administrador de contenidos, que facilita y ordena la legislación por materia.

A continuación, normativa elemental para tener en consideración:

Ley N°21.210 modernización tributaria (á 2020).

Ley N°20.899 reforma tributaria (á 2016) simplifica el sistema de tributación a la renta y perfecciona otras disposiciones legales tributarias.

Ley N°20.780 modifica el sistema de tributación de la renta e introduce diversos ajustes en el sistema tributario.

Ley N°17.235 sobre impuesto territorial.

Ley N°20.322 fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria y aduanera.

Ley N°16.271 sobre impuesto a las herencias, asignaciones y donaciones.

Ley N°20.544 regula el tratamiento tributario de los instrumentos derivados.

Ley N°18.320 sobre cumplimiento tributario, establece normas que lo incentivan.

DL N°824 sobre impuesto a la renta.

DL N°825 sobre impuesto a las ventas y servicios.

DL N°828 reglamento sobre impuesto a los tabacos manufacturados.

DL N°3.475 sobre Impuesto de timbres y estampillas.

DFL N°3 crea el rol único tributario y establece normas para su aplicación.

DFL N°2 sobre plan habitacional.

8 Síntesis del diagnóstico

De acuerdo con la información y antecedentes levantados en el diagnóstico, se realizó una síntesis con el fin de analizar los principales elementos que deberá enfrentar la consultora tributaria. Para el punto anterior se utilizó la herramienta matriz FODA que permitirá a su vez formular la estrategia eficazmente, de manera que nos lleve a obtener una ventaja competitiva sobre la competencia y hacerla sostenible en el tiempo.

Cabe mencionar que el análisis se realizó solo con oportunidades y amenazas debido a que la consultora es un proyecto en evaluación, por tanto, las fortalezas y debilidades no existen en la medida que el negocio tampoco.

Tabla 16. Análisis FODA desde los competidores

OPORTUNIDADES	DIAGNÓSTICO
Existe interés real en la contratación de asesoría en materia tributaria	El 80% de los ejecutivos entrevistados declaró como probable o muy probable la contratación del servicio de consultoría tributaria, tanto para una revisión de compliance o ante una contingencia específica.
Necesidad de contar con acompañamiento o representación frente al SII	El 60% de los ejecutivos entrevistados declaró necesario el acompañamiento o representación ante la administración fiscal, de manera de apoyar a los equipos internos.
Necesidad de implementar mejoras en el seguimiento de casos	Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un servicio que les permita hacer un seguimiento sistemático, digital y en línea de los procesos tributarios que en la actualidad se mantienen abiertos con consultoras tributarias. Tanto los equipos tributarios como los ejecutivos realizan las consultas mediante correo electrónico.
Realizar respaldo documentario de los procesos en una nube	Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un servicio que les permita almacenar en una "nube" revisiones tributarias, consultas específicas, litigios, etc. Las respuestas en ocasiones solo se conservan en correo electrónico, impidiendo el flujo de información del área.
Desarrollo a medida de software tributario	Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un software que permita las determinaciones tributarias de manera automática, los cálculos en todas las empresas son en planillas Excel.

Fuente: Elaboración propia

AMENAZAS	DIAGNÓSTICO
Existencia de grandes empresas consultoras internacionales	El 100% de las empresas entrevistadas contrató servicios de consultoría a través de consultoras internacionales. EY, Deloitte, BDO
Decisión de contratación recae en ejecutivos específicos o incluso la decisión viene desde fuera del país	De las empresas entrevistadas, el 60% de las decisiones de contratación pasa por el directorio o bien de la casa matriz que se encuentra fuera del país.
Las grandes empresas valoran que las consultoras y los equipo tengan trayectoria en el mercado, conocimiento de la industria y sean reconocidos	De las empresas entrevistadas, el 70% valora y está dispuesto a contratar a equipos de renombre.
El conocimiento del negocio o industria por parte del equipo consultor	Factor relevante a la hora de evaluar la contratación del servicio, fue considerado como requisito mínimo a la hora de contratar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Análisis FODA desde el mercado e industria.

OPORTUNIDADES	DIAGNÓSTICO
Amplio mercado potencial	Empresas clasificadas como grandes empresas se concentran principalmente en el rubro del comercio con un 34%, le siguen empresas en industria manufacturera y actividades financieras con el 15% y 14% respectivamente
Capacidad económica de pago	Las empresas señalan el costo del servicio, como el atributo menos relevante frente a una propuesta de servicios de consultoría, respecto al beneficio o valores en disputa con la autoridad fiscal.
Nueva reforma tributaria	Señalan que, ante cualquier cambio normativo, deben anticiparse, tomar las consideraciones y evaluaciones necesarias.

AMENAZAS	DIAGNÓSTICO
Marco Legal	Cambios en el marco legal que impacten directamente en las empresas que prestan servicios de consultoría tributaria a determinados contribuyentes, ya sea por pertenecer a sectores económicos, grupos empresariales, multinacionales, entre otros, pudiendo ser foco de revisión o restricción por parte de la administración fiscal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Análisis FODA para segmento potencial de mercado

Industria cementera, hormigonera, extracción de áridos y minería no metálica.

OPORTUNIDADES	DIAGNÓSTICO
Experiencia en la industria	Atributo importante a la hora de contratar servicios de consultoría. Para las empresas es fundamental que los equipos conozcan el negocio donde opera la sociedad.
Conocimiento y competencia técnica en la industria	Atributo mencionado en las entrevistas como relevante a la hora de contratar servicios de consultoría. Principalmente a al enfrentar una contingencia, que responda a las necesidades y estén principalmente enfocados en los resultados.
AMENAZAS	DIAGNÓSTICO
Equipos multidisciplinarios	Las grandes empresas consultoras tienen la experiencia de trabajar con grandes empresas en la industria, tanto en el área de financiera como tributaria. Cuentan con la confianza y respaldo que hay detrás de una empresa con amplia trayectoria.
Trayectoria corporativa	Las grandes empresas contratan a empresas consolidadas y pese que indican que se abren a nuevas propuestas, señalan que el respaldo que hay detrás de la firma genera seguridad y certeza.

Fuente: Elaboración propia

9 Formulación de la estrategia

9.1. Selección del segmento objetivo

A partir de las entrevistas en profundidad realizadas a altos ejecutivos en el proceso de investigación de mercado, la segmentación de mercado estará enfocada a grandes empresas, clasificación según fuentes del SII tanto por las ventas que representan a nivel nacional y por el impacto impositivo en el sistema tributario. Las grandes empresas se ubican mayoritariamente en la región metropolitana y pertenecen al sector industrial de los siguientes rubros económicos:

- Industria Cementera: empresas dedicadas a la producción y comercialización de cemento, cal y aglomerantes hidráulicos destinados a la construcción.
- Industria Hormigonera: empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de hormigón premezclado empleados en la construcción.
- Extracción de áridos: empresas dedicadas a la extracción, explotación, exploración, producción, transformación, industrialización y comercialización de todo tipo de áridos, arenas, piedras, arcilla, ripios, morteros y otros materiales destinados a la construcción.
- Minería no metálica: empresas dedicadas a la extracción y explotación de yacimientos de carbonato de calcio (piedra caliza/ CaCO_3) y posterior comercialización de los minerales que se extraigan.

A continuación, cuadro resumen de la selección del segmento objetivo:

	Empresas	Grandes
	Ubicación	Región Metropolitana
	Rubro	Sector Industrial <ul style="list-style-type: none"> • Cemento • Hormigón • Extracción de áridos y • Minería no metálica
	Características	Empresas dedicadas a la extracción, fabricación y comercialización.
	Son foco de fiscalización por sus operaciones y el volumen de estas. Las grandes empresas representan el 87% de las ventas a nivel nacional según fuentes del SII	
	Son empresas de mayor impacto en el sistema tributario	
	Pertenece a grupos económicos y multinacionales	

Ilustración 3. Selección del segmento objetivo

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la segmentación por industria y rubro económico, se consideraron dos variables claves, la primera respecto a la experiencia y la segunda en función al conocimiento técnico en cada industria. Para obtener las variables, se analizaron y agruparon en términos cuantitativos los siguientes elementos en los cuales se cuenta con la destreza y competencia medible por los resultados obtenidos ante la autoridad fiscal, de los cuales se detallan los principales:

Tabla 19. Variables de experiencia y conocimiento técnico

Experiencia / Conocimiento técnico	Cemento	Hormigón	Extracción de áridos	Minera no metálica
Brechas de cumplimiento IVA	✓	✓	✓	✓
Brechas de riesgos por rentas	✓	✓	✓	✓
Auditoria de sistemas selectivo	✓	✓		
Revisión declaraciones juradas (1887,1913, 1847,1926)	✓	✓	✓	✓
Revisión formularios 22 y 29	✓	✓	✓	✓
Revisión reorganización empresarial	✓	✓		
Revisión Goodwill		✓		
Revisión pérdidas tributarias	✓	✓	✓	
Respuesta notificación	✓	✓	✓	✓
Respuesta citación	✓	✓	✓	✓
Revisión operaciones con EERR	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia

9.2. Estrategia competitiva y diseño de la propuesta de valor

Estrategia competitiva

A partir de lo que propone Michael Porter respecto a las ventajas competitivas “*la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible*”, la estrategia competitiva a utilizar será el enfoque en diferenciación en un objetivo reducido, es una combinación de estrategias miradas conjuntamente, que busca principalmente, ofrecer los servicios a un segmento objetivo específico, sin perder los estándares de innovación, calidad y exclusividad que ofrece la diferenciación, solo que, en vez de abarcar el mercado global, la estrategia será enfocarse en un sector concreto del mercado, como lo son las grandes empresas por rubro y sector económico antes señalado.

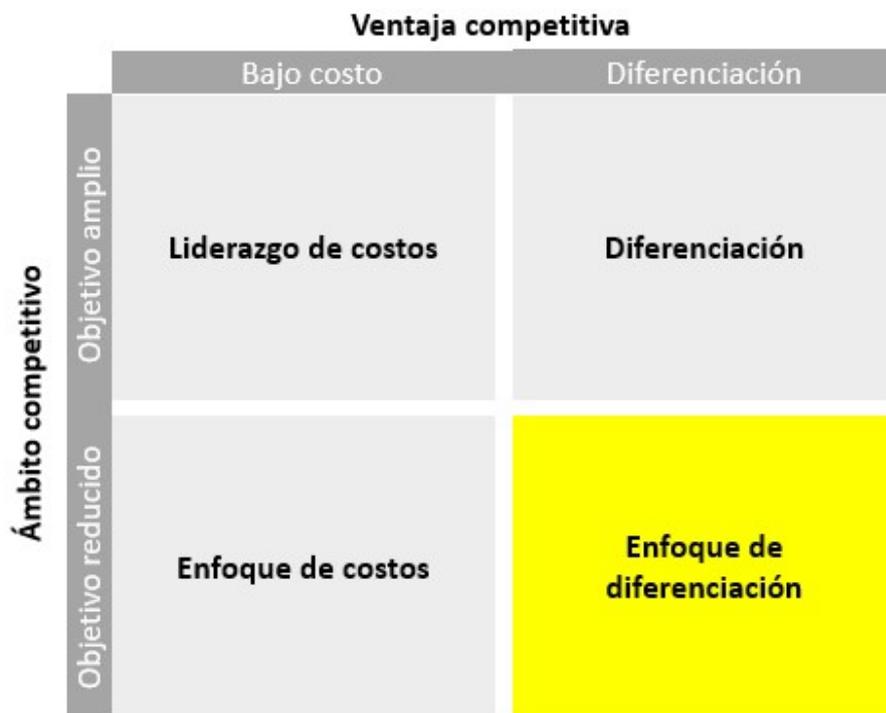


Ilustración 4. Estrategia competitiva

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de valor

La propuesta de valor estará enfocada en dos variables que son; la experiencia y conocimiento técnico en la industria y rubro económico seleccionado. Será una consultora especializada en materia de orden tributario, con experiencia en mercados industriales y complejos procesos de revisión y respuesta ante la autoridad fiscal.



Ilustración 5. Propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

La diferenciación tendrá dos tópicos relevantes, el primero, será generar un plan de acompañamiento a los clientes para responder satisfactoriamente a los requerimientos de la autoridad fiscal, o bien actuar en representación del ellos.

En un segundo tópico, están las iniciativas digitales, que será implementar seguimiento sistemático, digital y en línea de los procesos tributarios que se mantengan abiertos a través de un portal con acceso exclusivo a clientes.

A través de un espacio virtual (nube) se almacenará respaldo documentario de los procesos, revisiones, consultas específicas y, por último, el desarrollo a medida de un software tributario para las determinaciones tributarias.

9.3. Definir misión y visión

Misión

Consolidación en el mercado de la consultoría tributaria. Entregar servicios integrales de la más alta calidad con soluciones innovadoras enfocada a resultados, con el fin de crear a valor para nuestros clientes.

Visión

Ser líder y reconocida en el mercado de la consultoría tributaria, cercana y con enfoque a los clientes con innovadoras soluciones mediante equipos de profesionales multidisciplinarios y sólidos conocimientos.

9.4. Diseño del modelo de negocio

A través del modelo Canvas, se detallan los elementos que componen el modelo de negocios diseñado para el proyecto en evaluación y comprende lo siguiente:

Socios claves: es necesario generar alianzas estratégicas con los siguientes grupos de interés:

- Consultores tributarios independientes que trabajen en distintas industrias.
- Empresas consultoras de similares características a la consultora en evaluación.
- Consultores TI, con el fin de crear un desarrollo a medida de un software tributario, como también para incorporar iniciativas digitales al servicio de consultoría tributaria.
- Estudio de abogados; con el fin de acompañar activamente a los clientes en asuntos de orden legal administrativo y litigación ante los TTA.

Actividades claves: a continuación, las actividades y objetivos que se desean alcanzar para que el modelo de negocios funcione:

- Diseño e implementación de la estrategia.
- Crear alianzas con consultores que posean experiencia en diversas industrias.
- Contactar y visitar potenciales clientes.
- Generar redes y referencias.
- Generar instancias de conocimiento.

- Generar experiencia para desarrollar trayectoria corporativa orgánica.

Recursos claves: a continuación, los recursos necesarios para la realización del negocio:

- Digitales: dominio, página web, software de gestión, licencias.
- Económicos: Capital de trabajo.
- Humanos: Consultores y analistas.
- Intelectuales: Experiencia y conocimiento técnico.
- Redes de contactos (networking).

Relación cliente: se busca construir una relación directa, de manera que el cliente se contacte fácilmente con el equipo, en donde la propuesta de valor sea conocida y reconocida por los clientes y además fomentar una relación a largo plazo que permita generar un vínculo estrecho y permanente.

Canales: con el fin de difundir la propuesta de valor a los clientes, se utilizarán los siguientes medios:

- Llegar a potenciales clientes a través de email, página web, LinkedIn.
- Participar en webinars, charlas, conferencias y foros de discusión en materia tributaria.
- Generar instancias de reuniones para ofrecer los servicios de consultoría.
- Generar recomendaciones y difusión a través de red de contactos (networking).

Clientes: los potenciales clientes son grandes empresas (según fuente del SII), ubicadas en la región metropolitana, dedicadas al sector industrial en los rubros del cemento, hormigón, la extracción de áridos y minería no metálica.

Estructura de costos: los costos mensuales según cronograma de implementación de la consultora al mes 12 serán los siguientes:

Tabla 20. Estructura de costos

Detalle	Montos M\$
Marketing	200
Servicio de mail y mantención de página web	50
Arriendo oficina ubicada en Providencia	685
Software de gestión	50
Licencias Microsoft	12
Gastos generales	150
Remuneraciones	4.800
Cuota crédito	543
Total	6.490

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de Ingresos: la generación de ingresos provendrá de servicios de consultoría, cumplimiento y plataforma tributaria y se determinarán de la siguiente forma:

- Precios fijos en UF; dependiendo de lo estándar del servicio, es decir, aplicable a toda empresa, así como también al tamaño y/o volumen de información.
- Precios dinámicos en UF, en función a variables del mercado, como a la negociación con el cliente respecto a servicios más específicos.

9.5. Estrategias de servicios

En este punto se definirán y detallarán los servicios que la empresa ofrecerá en función a dos ejes fundamentales, el primero que tiene que ver con la consultoría y cumplimiento tributario convencional a través de parámetros tradicionales y el segundo eje que tiene que ver la incorporación de iniciativas digitales para dar solución a necesidades y requerimientos de las empresas.



Ilustración 6. Estrategia de servicios
Fuente: Elaboración propia

9.5.1. Consultoría tributaria

Ya sea por tener entes fiscalizadores que los regulan y/o porque sus ejecutivos deben responder a un gran número de accionistas, se ofrece asesoría permanente para que sus decisiones tributarias cumplan con los requerimientos de la autoridad fiscal.

El asesoramiento tributario permanente asegura servicios de la más alta calidad, dirigido a la planificación y apoyo a las empresas para la toma de decisiones y comprende lo siguiente:

Reorganizaciones empresariales:

Análisis y evaluación crítica a cambios en la estructura societaria del grupo empresarial con impacto tributario, de manera de disminuir y optimizar la carga.

Planificación y optimización tributaria:

Utilizar herramientas legales y legítimas para reducir la carga tributaria que la empresa asume por las operaciones que realiza y que puede eventualmente reducirlas por razón de negocios.

Precio transferencia:

Revisión y análisis de operaciones que la empresa realice con partes relacionadas domiciliadas en el extranjero.

Otros tópicos son la consistencia, respaldo y consumo de pérdidas tributarias, el análisis de beneficios tributarios que las empresas eventualmente podrían acogerse, tales como al pago de un impuesto sustitutivo con una tasa del 30%, pudiendo imputar en contra de dicho tributo el crédito por impuesto de primera categoría (ISFUT) o aquellos contribuyentes con gestiones judiciales pendientes podrán finiquitarlas anticipadamente con condonación total de intereses y multas por parte del SII (Art. 33° transitorio), así también, operaciones en zona franca y operaciones en el extranjero con o sin convenio de doble tributación.

9.5.2. Cumplimiento tributario

En este punto, los servicios comprenden:

Diagnostico tributario:

Este servicio está orientado a la revisión que las empresas realizan en materia tributaria, es decir al grado de cumplimiento a las obligaciones de carácter fiscal de los cuales se podría generar una contingencia o controversias con la autoridad fiscal. Con esto se busca realizar una evaluación crítica, establecer el grado de cumplimiento, identificar posibles riesgos y, por último, brindar apoyo técnico para evaluar, en conjunto con la empresa, aquellos puntos que requieran un cambio de criterio.

Preparación y/o asesoramiento para la elaboración de determinaciones tributaria:

Tales como, declaraciones de impuestos anuales y mensuales, procesos de operación renta, declaraciones juradas, etc.

9.5.3. Acompañamiento

El acompañamiento ante la autoridad fiscal es un factor importante para generar cercanía, este plan comprende servicios tales como, asistencia y/o representación en procesos de revisión tributaria como atención temprana a las notificaciones y citaciones del SII, asistencia en la rectificación de declaraciones de impuestos, presentación de reclamos tributarios (RAF y RAV²³), intermediación de consultas sobre interpretación²⁴ de la normativa ante el SII, entre otras actividades.

²³ RAF: Revisión de la Actuación Fiscalizadora y RAV Reposición Administrativa Voluntaria.

²⁴ Las interpretaciones tributarias, las realiza el director del SII, mediante la Normativa y Legislación Tributaria que sea más propia de la situación tributaria que se aborda, entre ellas Circulares y Resoluciones, las cuales deben ser aplicadas por todos los contribuyentes. Sin embargo, cuando el director da respuesta a contribuyentes sobre una materia específica, respecto de la cual no hay un pronunciamiento oficial de la autoridad, esta respuesta si bien se

9.5.4. Iniciativas digitales

A través soluciones digitales se busca acompañar a los servicios tradicionales de consultoría, de manera que las empresas puedan acceder, fácil y oportunamente a la información, así como también al cumplimiento de las obligaciones tributarias. Entre estos, los servicios comprenden:

- Implementación de un seguimiento sistemático, digital y en línea de los procesos tributarios que se mantengan abiertos a través de una plataforma con acceso exclusivo a clientes. Es decir, que el cliente tenga acceso a la página web y visualice el estado en que se encuentra el servicio, obtenga la información y documentación necesaria a su consulta y no dependa de la respuesta de un correo electrónico que muchas veces se centraliza en una sola persona, de esta forma, la información queda disponible para quien lo requiera.
- A través de un espacio virtual (nube) se almacenará respaldo documentario de los procesos, revisiones, consultas específicas. De manera de evitar la pérdida de documentación, se digitalizan.
- Desarrollo a medida de software tributario para el cálculo y declaración de las determinaciones tributarias obligatorias. Esto se analizará dependiendo de las necesidades y requerimientos de cada cliente. De manera de centrarlo y focalizarlo en las operaciones que desarrolla específicamente.

9.6. Estrategias de precios

En este punto, siguiendo los lineamientos de la estrategia de servicios en la que se definieron dos ejes fundamentales, que tiene que ver con la consultoría y cumplimiento tributario convencional y, por otro lado, aquello que va acompañado de iniciativas digitales es que la estrategia competitiva de precios a seguir será un mix entre “precios orientados a la competencia” y “precios de prestigio”.

dirige al contribuyente que hizo la consulta, también constituye jurisprudencia administrativa que debe ser aplicada por el Servicio en situaciones iguales y puede ser invocada por otros contribuyentes que se encuentren en una situación semejante.

La estrategia nace del análisis de los clientes, quienes señalan el costo del servicio, como el atributo menos relevante frente a una propuesta de servicios de consultoría, es decir, las propuestas son aceptadas en la medida que el servicio cumpla con las expectativas y responda a las necesidades y que, además, cuente con equipos multidisciplinarios, conocedores de la industria y enfocados a los resultados.

Se considera que para los primeros tres años en los que se evalúa el proyecto, estos no sufrirán aumentos, ya que todas las tarifas se encuentran en UF.

Servicios de consultoría y cumplimiento tributario:

Establecimiento de un precio al mismo nivel de la competencia, por servicios iguales o similares, de manera de buscar un equilibrio y efectividad al colocar un “precio acorde” para comunicar una señal de calidad a los clientes.

Aquí se definirán dos tipos de precios:

Precios fijos; dependiendo de lo estándar del servicio, es decir, aplicable a toda empresa, así como también al tamaño y/o volumen de información.

Para estos servicios, la tarifa también se obtuvo a través del estudio de mercado, en donde se les consultó a los clientes cuanto desembolsan y estarían dispuestos a pagar por los siguientes servicios.

Revisión de impuesto	38
Declaraciones Juradas de Renta	80
Estudio Precio Transferencia	2.500
DJ 1907	1.000

Precios dinámicos, en función a variables del mercado, como a la negociación con el cliente respecto a servicios y consultas más específicas.

Respuesta al SII
Interpretaciones normativas

Acompañado de iniciativas digitales:

Establecimiento de un precio de prestigio, por servicios de calidad a través de soluciones innovadoras creadas o adaptadas a las realidades de los clientes, buscando exclusividad y sentido de pertenencia de los equipos que los utilicen y administren. Los clientes potenciales tienen la capacidad económica, conocen los beneficios y están conscientes de los beneficios y ventajas que posee.



Ilustración 7. Estrategia de precios

Fuente: Elaboración propia

9.7. Estrategias de comunicación y posicionamiento

Respecto a la estrategia comunicacional, la propuesta de comunicación es una pieza fundamental en el proceso de puesta en marcha y existencia de la consultora en el tiempo, ya que busca difusión de los servicios de manera de captar clientes, comunicar la propuesta de valor y construir un posicionamiento de la marca en el segmento objetivo.

Debido a lo anterior, se han definido los canales y medios de difusión que la consultora deberá utilizar durante el primer año para dar a conocer el proyecto, generando así la inversión de un capital importante el que se mantendrá y completará durante los tres años que se evaluará el proyecto. El foco se centrará en los siguientes ámbitos:

Tabla 21. Estrategia de comunicación y posicionamiento

Promoción	Objetivo	Costo M\$
LinkedIn Corporativo	Plataforma que busca promocionar servicios, conectar socios, clientes y compartir contenido.	\$800
Página Web	El diseño y puesta en marcha de la página web para aumentar alcance, proyectar imagen de marca y posicionar búsqueda.	\$700
Publicidad Redes Sociales	Generar anuncios y cantidad de interacciones dirigidas al segmento objetivo.	\$900
Diario Financiero	Se envían archivos (imagen publicitaria) dirigida a altos ejecutivos de grandes empresas en rubro industrial (100 mil envíos) Se estima hacerlo 1 vez al año.	\$1.350
Servicio de Mailing	Generar envíos masivos de correos electrónicos que sean de interés a potenciales clientes.	\$100

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, la estrategia comunicacional y búsqueda de clientes, será dirigida al mercado potencial definido en el grupo objetivo, los mensajes a transmitir será con las características e identidad que nacen de la marca que se está gestando, es decir, *“Ser líder y reconocida en el mercado de la consultoría tributaria, cercana y con enfoque a los clientes con innovadoras soluciones mediante equipos de profesionales multidisciplinarios y sólidos conocimientos”*, de manera que la percepción de los clientes nos diferencien y prefieran respecto de la competencia.

9.8. Plan operacional

Con el fin de entregar servicios de máxima calidad en los ejes de experiencia y conocimiento técnico, la empresa deberá contar con un equipo de profesionales especialistas en las materias, con destrezas técnicas que permitan generar una sinergia entre los procesos para analizar, responder y asesorar correctamente al cliente. El enfoque multidisciplinario, proactivo, con sentido de urgencia del equipo es fundamental para brindar a los clientes soluciones de la más alta calidad y oportuna respuesta.

9.8.1. Estructura organizacional

Debido a lo anterior, una pieza fundamental para el logro del proyecto descrito anteriormente es contar con el capital humano idóneo y necesario para el desarrollo de estas tareas:



Ilustración 8. Estructura organizacional- organigrama

Fuente: Elaboración propia

9.8.1.1. Socio principal

Será responsable de planificar, dirigir, controlar, establecer, difundir y dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, con el fin de brindarle sustentabilidad en el tiempo a la consultora. Responsable de generar negocios y capturar potenciales clientes para los servicios propuestos, responsable de entregar asesoría sobre impuestos de acuerdo con las necesidades específicas, responsable de realizar un macro análisis a la empresa de manera de diseñar la mejor estrategia y propuesta de valor al cliente. Mantenerse actualizado a los cambios legislativos que afecten las actividades de los clientes.

9.8.1.2. Socio estratégico

Será responsable de responder a las estrategias alineadas con la misión de la organización, por medio de un modelo fuertemente orientado al aseguramiento de obtener un resultado positivo y un crecimiento en conjunto, permitiendo así, generar alianzas que logren satisfacer las necesidades de los clientes a través de soluciones innovadoras, estratégicas y legales.

9.8.1.3. Consultor senior

Responsable de realizar las interacciones con los clientes de manera de apoyar los compromisos de acompañamiento y representación a procesos definidos, revisar y supervisar el trabajo de los integrantes del equipo de analistas, dirigir la entrega de los servicios propuestos para cumplir con las fechas establecidas, generar planes de capacitación interno y controlar cartera asignada. Mantenerse actualizado a los cambios legislativos que afecten las actividades de los clientes, Además de la colaboración constante con el equipo de manera de identificar nuevas y potenciales oportunidades para los clientes.

9.8.1.4. Analista

Responsable de levantar la información del diagnóstico respecto a la materialidad y volumen de la información, revisar procesos, cumplimiento y determinaciones tributarias de los clientes, realizar y redactar informes en las fechas límites establecidas, responder oportunamente a compromisos de acompañamiento y representación de los clientes, reporta al consultor senior. Mantenerse actualizado a los cambios legislativos que afecten las actividades de los clientes.

9.8.1.5. Asistente ejecutivo

Responsable de recibir, canalizar y dar seguimiento a los requerimientos que los clientes levanten a través de la plataforma digital que la empresa proporcionará a los clientes. Tendrá contacto con proveedores y realizará los requerimientos que los usuarios levanten. Se encargará de la emisión, envío y seguimiento de facturas a los clientes. Coordinara reuniones, eventos, participaciones y agenda del equipo.

10 Evaluación económica

En este punto se desarrolla la evaluación económica del proyecto a través de un flujo de caja, que permitirá evaluar la rentabilidad de los flujos futuros, una vez descontada la inversión inicial, de manera de entender la viabilidad de este proyecto desde el punto de vista económico, como también elementos respecto a la inversión requerida, las fuentes de financiamiento, y por último las ventas que serán necesarias para obtener rentabilidad.

10.1. Inversión requerida

A continuación, se identificaron los recursos para iniciar el proyecto, considerando necesaria la habilitación de una oficina administrativa y equipamiento para su funcionamiento, como equipos PC, impresora, muebles, etc. Otros elementos importantes a considerar es la compra de un software de gestión, la habilitación de la página web más marketing promocional fuerte en los primeros doce meses, el cual será complementado con más alternativas durante los próximos periodos.

Finalmente, se consideró un fondo de maniobra, el cual permitirá cubrir los primeros 12 meses de operación y en el mes 13 se espera comenzar a generar ingresos que permitan cubrir los gastos de administración y venta.

Tabla 22. Inversión inicial requerida

Inversión inicial requerida	Total M \$
Página Web + Hosting	699
Arriendo oficina	685
Equipos oficina y muebles	7.600
Software gestión	252
Marketing + LinkedIn Corporativo	565
Fondo de Maniobra	5.000
Total	14.801

Fuente: Elaboración propia

10.2. Fuentes de financiamiento

La inversión inicial de M\$14.801, será costeada a través de un crédito bancario, en un plazo de 36 meses, con una tasa de interés mensual del 1,34% y un interés anual de 16,08%. El interés a cancelar en el primer año será de M\$2.193, en el 2do año M\$1.433 y para el tercer año serán de M\$540, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 23. Tabla de amortización

Tabla de amortización					
Año	Inicial M\$	Interés M\$	Amortización M\$	Cuota M\$	Saldo M\$
0	-	-	-	-	15.366
1	15.366	2.193	4.318	6.511	11.048
2	11.048	1.433	5.077	6.511	5.970
3	5.970	540	5.970	6.511	-

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de implementación para el primer año

A partir de lo anterior, se presentan los ítems a implementar durante el primer año, desde dejar operativa la oficina hasta la contratación de capital humano en la medida de la generación de nuevos negocios:

Tabla 24. Cronograma de implementación

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Página Web + Hosting	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Arriendo oficina					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipos oficina y muebles						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Software gestión						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente General							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consultor Senior # 1										✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

10.3. Proyección de flujos

Respecto a los ingresos, se estima que, en un plazo de 36 meses de operación, la consultora logrará captar 14 clientes con asesoría y cumplimiento tributario permanente, más servicios que incorporen iniciativas digitales, cuya estimación ha sido determinada en base a la estrategia de precios. Respecto a los costos fijos, el proyecto considera arriendo de oficina, marketing, software de gestión, página web, gastos varios y remuneraciones del personal, por último, se incorpora la cuota del crédito bancario amortizable en 36 meses, información que permitirán generar la siguiente proyección:

Tabla 25. Proyección de flujos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	-	-	-	-	1.178	2.355	3.533	4.711	5.888	5.888	5.888
Servicios de Consultoría	-	-	-	-	-	1.178	2.355	3.533	4.711	5.888	5.888	5.888
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos	699	50	1.158	793	1.478	1.730	1.682	4.682	4.686	6.486	6.490	6.490
Costos fijos	699	50	615	250	935	1.187	1.139	4.139	4.143	5.943	5.947	5.947
Cuota crédito	-	-	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543
Flujo de caja	-699	-50	-1.158	-793	-1.478	-552	674	-1.148	25	-597	-601	-601

	Periodo 2	Periodo 3
Ingresos	144.527	219.322
Servicios de Consultoría	128.172	196.594
Otros	16.355	22.728
Egresos	104.171	124.326
Costos fijos	97.655	117.810
Cuota crédito	6.516	6.516
Flujo de caja	40.357	94.996

Fuente: Elaboración propia

En los costos fijos encontramos los siguientes elementos, que aumentan en la medida se cumpla con el cronograma de implementación, incorporando así, los ingresos que recibe el socio principal y de su equipo:

Publicidad	Gerente
Página Web	Consultor Senior
Arriendo oficina	Analista 1
Software	Analista 2
Licencias	Asistente Ejecutivo
Gastos varios	

10.4. Flujo de caja

Se presenta a continuación el flujo de caja con financiamiento a través de un tercero, considerando los ítems detallados en los puntos anteriores. Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes supuestos y fórmulas:

más los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación 3 años
- Tasa de impuesto corporativo del 27%
- IPC anual 6,7%
- Depreciación lineal a 3 años
- Tasa libre de riesgo = 2,75% (bono banco central a 10 años)
- Beta = 0,93 % (Damodaran Servicios para Empresas)
- Prima por riesgo mercado= 5,4%
- Tasa de descuento empresa de servicios 6% - 10%

B = Deuda
 P = Patrimonio
 V = $P + B$ = Valor de la empresa
 K_p = Costo Patrimonial
 K_b = Costo de la deuda
 $K_b = r_f + (E (r_m) - r_f) B/d$
 $K_p = r_f + (E (r_m) - r_f) B c/d$

$$Wacc = k_p \frac{P}{V} + k_b \frac{B}{V}$$

Flujo con financiamiento de terceros, bajo este escenario el proyecto arroja un VAN positivo M\$ 54.412 y un TIR de 85%. Con respecto al valor residual de los activos, la consultora sólo tiene 3 equipos portátiles y muebles de oficina, que al final del tercer año de operación se consideran completamente depreciados y en ese momento el valor de estos en el mercado de la reventa asciende aproximadamente a un 50% de su valor, es decir, M\$3.800.

Tabla 26. Flujo de caja con financiamiento de tercero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	29.442	144.527	219.322
Consultoría	-	29.442	128.172	196.594
Otros Servicios	-	-	16.355	22.728
Costos de explotación	-	-20.400	-83.430	-103.119
Remuneraciones	-	-20.400	-83.430	-103.119
Margen Bruto	-	9.042	61.097	116.203
Gastos de Administración y Ventas	-	-10.591	-14.225	-14.691
Depreciación	-	-2.533	-2.533	-2.533
Margen Neto	-	-4.082	44.339	98.978
Inversión Inicial	-15.366	-	-	-
Amortización deuda	-	-4.318	-5.077	-5.970
EBITDA	-15.366	-8.400	39.262	93.008
Interés Crédito	-	-2.193	-1.433	-540
Impuesto Tasa 27%	-	-	-10.601	-25.112
Depreciación	-	2.533	2.533	2.533
Resultado después de impuesto	-15.366	-8.059	29.761	69.889
Flujo neto de caja	-15.366	-8.059	29.761	69.889

VAN	54.412
TIR	85%
Tasa de descuento	10%

Fuente: Elaboración propia

10.5. Análisis de sensibilidad

Con el objetivo de medir el comportamiento del VAN ante variaciones, se realizaron algunos escenarios con cambios en las ventas:

Al disminuir las ventas en un 20%, o un 10% por año y manteniendo el mismo nivel de costos y gastos de administración y ventas, el VAN sigue siendo positivo en ambos casos:

Tabla 27. Flujo de caja con disminución de las ventas en un 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	23.554	115.622	175.458
Costos de explotación	-	-20.400	-83.430	-103.119
Margen Bruto	-	3.154	32.192	72.338
Gastos de Administración y Ventas	-	-10.591	-14.225	-14.691
Depreciación	-	-2.533	-2.533	-2.533
Margen Neto	-	-9.971	15.434	55.114
Inversión Inicial	-15.366	-	-	-
Amortización deuda	-	-4.318	-5.077	-5.970
EBITDA	-15.366	-14.289	10.357	49.144
Interés Crédito	-	-2.193	-1.433	-540
Impuesto Tasa 27%	-	-	-2.796	-13.269
Depreciación	-	2.533	2.533	2.533
Resultado después de impuesto	-15.366	-13.948	8.660	37.868
Flujo neto de caja	-15.366	-13.948	8.660	37.868
VAN		7.562		
TIR		22%		
Tasa de descuento		10%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Flujo de caja con disminución de las ventas en un 10%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	26.498	130.075	197.390
Costos de explotación	-	-20.400	-83.430	-103.119
Margen Bruto	-	6.098	46.645	94.270
Gastos de Administración y Ventas	-	-10.591	-14.225	-14.691
Depreciación	-	-2.533	-2.533	-2.533
Margen Neto	-	-7.026	29.887	77.046
Inversión Inicial	-15.366	-	-	-
Amortización deuda	-	-4.318	-5.077	-5.970
EBITDA	-15.366	-11.345	24.809	71.076
Interés Crédito	-	-2.193	-1.433	-540
Impuesto Tasa 27%	-	-	-6.699	-19.191
Depreciación	-	2.533	2.533	2.533
Resultado después de impuesto	-15.366	-11.004	19.211	53.878
Flujo neto de caja	-15.366	-11.004	19.211	53.878
VAN	30.987			
TIR	55%			
Tasa de descuento	10%			

Fuente: Elaboración propia

Al aumentar las ventas en un 20%, o un 10% por año y manteniendo el mismo nivel de costos y gastos de administración y ventas, el VAN también es positivo para el proyecto:

Tabla 29. Flujo de caja con aumento de las ventas en un 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	35.331	173.433	263.186
Costos de explotación	-	-20.400	-83.430	-103.119
Margen Bruto	-	14.931	90.003	160.067
Gastos de Administración y Ventas		-18.191	-14.225	-14.691
Depreciación		-2.533	-2.533	-2.533
Margen Neto	-	-5.794	73.245	142.843
Inversión Inicial	-15.366	-	-	-
Amortización deuda		-4.318	-5.077	-5.970
EBITDA	-15.366	-10.112	68.168	136.873
Interés Crédito		-2.193	-1.433	-540
Impuesto Tasa 27%		-	-18.405	-36.956
Depreciación		2.533	2.533	2.533
Resultado después de impuesto	-15.366	-9.771	50.862	101.910
Flujo neto de caja	-15.366	-9.771	50.862	101.910
VAN		94.353		
TIR		121%		
Tasa de descuento		10%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Flujo de caja con aumento de las ventas en un 10%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	32.386	158.980	241.254
Costos de explotación	-	-20.400	-83.430	-103.119
Margen Bruto	-	11.986	75.550	138.135
Gastos de Administración y Ventas		-18.191	-14.225	-14.691
Depreciación		-2.533	-2.533	-2.533
Margen Neto	-	-8.738	58.792	120.911
Inversión Inicial	-15.366	-	-	-
Amortización deuda		-4.318	-5.077	-5.970
EBITDA	-15.366	-13.056	53.715	114.940
Interés Crédito		-2.193	-1.433	-540
Impuesto Tasa 27%		-	-14.503	-31.034
Depreciación		2.533	2.533	2.533
Resultado después de impuesto	-15.366	-12.715	40.312	85.899
Flujo neto de caja	-15.366	-12.715	40.312	85.899
VAN		70.928		
TIR		96%		
Tasa de descuento		10%		

Fuente: Elaboración propia

11 Conclusión

La asesoría en materia tributaria es la solución que buscan las empresas respecto a contingencias o controversias que tienen o que eventualmente podrían tener con la administración fiscal, respecto a la adopción de criterios o aplicaciones de la norma en esa materia. En ese sentido la asesoría tributaria viene a despejar dudas, interpretar normativa, cuantificar criterios, respaldar o verificar tratamientos, realizar planificaciones con herramientas legítimas que permitan optimizar carga impositiva, analizar beneficios visto desde sus operaciones o porque sus ejecutivos deben responder a un gran número de accionistas, entre otras consideraciones.

A partir de un contexto país donde se prevé una reforma tributaria con efectos directos a la tributación corporativa de las grandes empresas, la investigación arroja elementos importantes a considerar en lo que respecta servicios de consultoría tributaria.

Primero, la propuesta de proyecto de negocios enfocada a grandes empresas resulta ser atractiva debido a la necesidad de contar con constante asesoría y soporte en estas materias, por ser foco de frecuentes y reiteradas revisiones y fiscalizaciones por parte de la autoridad fiscal, debido al volumen y contenido de la información, como por la complejidad de sus operaciones, principalmente por el impacto que estos grupos tienen en la recaudación fiscal como en la erosión que supone un manejo cuestionable a la responsabilidad de las obligaciones de carácter fiscal. Así mismo otro atributo altamente valorado por las compañías es anticiparse y estar preparados ante los cambios que supone un impacto al cumplimiento tributario.

Un relevante resultado de la investigación de mercado (IM) es que el 80% de los ejecutivos entrevistados declaró como probable o muy probable la contratación del servicio de consultoría tributaria y abiertos a nuevas propuestas.

Respecto a los competidores, la oferta actual de estos servicios la lideran las principales consultoras denominadas “big four”, como también firmas de menor tamaño especializadas solo en esta materia pero que cuentan con destacados académicos o por haber desarrollado actividades en cargos públicos de renombre, no obstante, el análisis señala que los servicios son contraídos en la medida que cumplan con las expectativas, responda a las necesidades, y que cuenten con equipos multidisciplinarios y conocedores de la industria, en ese sentido las grandes empresas se abren a recibir nuevas alternativas.

Así mismo, en la IM se detectan necesidades insatisfechas, señalando que el 60% de los ejecutivos entrevistados declara necesario el acompañamiento o representación ante la administración fiscal, de manera de apoyar a los equipos internos, ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un servicio que les permita hacer un seguimiento sistemático, digital y en línea de los procesos tributarios, ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un servicio que respalde revisiones tributarias, consultas específicas, litigios, etc., y ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un software

que permita obtener las determinaciones tributarias de manera automática, los cálculos en todas las empresas son a través de planillas.

Motivo por el cual los servicios que la empresa ofrecerá estarán enfocados en dos puntos que convergen, el primero que tiene que ver con la consultoría y cumplimiento tributario convencional y el segundo punto, que tiene que ver con la incorporación de iniciativas digitales y acompañamiento, en lo que es asistencia y representación de los equipos, que busca de esta forma, dar soluciones integrales y de calidad a elementos que las empresas en la actualidad no poseen.

Respecto al punto anterior se diseña una estrategia competitiva con enfoque en diferenciación dirigida a un sector concreto del mercado que son industrias en rubro del cemento, hormigón, extracción de áridos y minería no metálica. Los servicios que se ofrecerán serán con una propuesta de valor enfocada en dos variables, la primera que es la experiencia en mercados industriales y la segunda, el conocimiento técnico en complejos procesos de revisión y respuestas ante la autoridad fiscal.

El análisis de factibilidad económica arroja que el proyecto requiere una inversión inicial de M\$14.801 que será costeadada a través de un crédito bancario, en un plazo de 36 meses, con una tasa de interés anual del 16,09%. Se pretende que, al cierre del 3er año, el proyecto cuente con 14 clientes con asesoría y cumplimiento tributario permanente más la incorporación de iniciativas digitales.

A partir de lo anterior, la proyección de flujo con financiamiento de terceros arroja un VAN positivo M\$ 54.412 y un TIR de 85%, respaldando así, la viabilidad económica del proyecto. Así mismo se realizó el análisis de sensibilidad, que, aunque disminuyendo las ventas en un 20% y manteniendo los costos y gastos de administración y venta, el proyecto seguiría siendo rentable.

Respecto a los objetivos específicos planteados al inicio del presente proyecto, se logró identificar a los principales clientes y competidores, obteniendo así al segmento objetivo en el mercado, como también sus principales necesidades y requerimientos, se logra además diseñar una estrategia competitiva con una propuesta de valor diferenciada, a través de servicios, precios, comunicación, posicionamiento y un plan operacional. Se obtiene la factibilidad económica del proyecto para determinar la rentabilidad del negocio al cierre del tercer año.

En conclusión, el presente proyecto de tesis arroja resultados bastante decisivos y favorables respecto a la viabilidad de implementar la consultora. Existe factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa de servicios de consultoría dirigida a grandes empresas ubicadas en región metropolitana, bajo los criterios propuestos.

Por último, como recomendaciones generales al proyecto:

- Se recomienda la implementación de la empresa consultora en materia tributaria, siguiendo el diseño y criterios presentados.
- La estrategia de comunicación y posicionamiento a partir del análisis expuesto es pieza fundamental en el proceso de puesta en marcha y existencia de la consultora en el tiempo, por tanto, la importancia de difusión de los servicios de manera de captar clientes, comunicar la propuesta de valor y construir un posicionamiento de la marca en el segmento objetivo.

12 Bibliografía

1. Michael E. Porter, Ventajas Competitivas, 1985

Referencias de internet:

2. Ministerio de Hacienda sobre la Modernización tributaria, enero 2020.
<https://modernizaciontributaria.hacienda.cl/>
3. Ministerio de Hacienda, Informe de la comisión tributaria, enero 2021.
<https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/ministerio-de-hacienda-crea-comision-tributaria-para-el-crecimiento-y-la>
4. Servicio de Impuestos Internos, Gestión y estadísticas.
https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
5. Servicio de Impuestos Internos, Administrador de contenido normativo.
<https://www3.sii.cl/normaInternet/>
6. Servicio de Impuestos Internos, Preguntas frecuentes.
https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/preguntasfrecuentes.htm
7. Servicio de Impuestos Internos, Plan de cumplimiento tributario 2021.
https://www.sii.cl/sobre_el_sii/plan_cumplimiento_tributario.html
8. Noticias actuales y en discusión con impactos tributarios en Economía y Política del Diario Financiero | DF TAX
 - Impuestos: organismos fiscalizadores mantendrán niveles de gasto para 2021 con foco en implementar la reforma tributaria
 - Operación Renta 2021: la primera prueba de la modernización tributaria
 - Justicia tributaria: caen causas ingresadas y terminadas, pero aumentan los trámites digitales
 - La discusión sobre las exenciones tributarias
 - Hacienda inicia búsqueda de fórmulas para elevar recaudación y contener impuesto al patrimonio
 - Modernización tributaria: la importancia de generar atractivo para los negocios y emprendimiento
9. Sondeo en internet de la oferta actual de servicios similares en Chile.
 - Big Four: EY, PWC, Deloitte, KPMG
 - Jaque, Orellana & Asociados: <http://www.jaqueyorellana.cl>
 - Jorratt y Asociados <http://jorrattasociados.cl>
 - Recabarren & Asociados: <https://www.recabarrenasociados.com>

10. CET, Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile <https://www.cetuchile.cl>
11. Tribunales Tributarios y Aduaneros de Chile <https://www.tta.cl>
12. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile <https://www.bcn.cl>
13. Comisión de Mercado Financiero (CMF)
<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-18580.html>
14. Cepal: Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45730/5/S2000154_es.pdf
15. Participación en foros respecto a las propuestas de candidatos presidenciales en materia tributaria y programas económicos.
16. Participación en charlas y comunidad tributaria respecto a cambios y nuevas modificaciones al sistema.
17. Biblioteca Universidad de Chile, búsqueda de tesis electrónicas.
18. Banco Central respecto a estadísticas (tasa de interés, bono a 10 años)
www.bcentral.cl
19. Enlaces a Damodaran para empresa de servicios y Equity Risk Premium tasa riesgo país.

13 Anexos

Anexo A. Pauta de entrevista

A continuación, pauta de preguntas realizadas en entrevista a ejecutivos que toman decisiones en materia tributaria:

- ¿Cuáles son los principales dolores a los que se enfrentan las grandes empresas?
- ¿Cuáles son los desafíos más importantes?
- ¿Es necesario la asesoría?
- ¿La decisión de trabajar con una compañía en particular a que razones obedece?
- ¿Existe la posibilidad de contratar una empresa de consultoría tributaria independiente?
- ¿Cuáles son las expectativas del servicio de consultoría?
- ¿Cumplen las expectativas?
- ¿La especialización del equipo en la industria es un factor a considerar al momento de contratar una asesoría?
- ¿Qué el equipo consultor tenga conocimientos propios del negocio es relevante?
- Respecto al costo ¿es un elemento de decisión?
- ¿Cuál es la valoración que le entrega al servicio de consultoría?
- En la actualidad ¿mantiene contratos de asesoría permanente? Si la respuesta es no ¿se abre a la posibilidad de tener una?
- Respecto a la asesoría ¿se acude solo cuando existe una contingencia o también para la evaluación o prevención de una?
- En la decisión, ¿depende el impacto o riesgo que puede tener la contingencia?
- Respecto a la decisión ¿influye la trayectoria? ¿conocimiento de la industria? ¿equipo de consultoría?

Anexo B. Detalle entrevistas

A continuación, cuadro resumen de las entrevistas realizadas a ejecutivos de grandes empresas y que toman decisiones en materia tributaria:

10 entrevistas en profundidad	Nº	Industrias materiales para la construcción	Minería no metálica	Maquinaria pesada	Inmobiliaria
Gerente Corporativo	4	✓	✓		
Gerente de administración y finanzas	4		✓	✓	✓
Subgerente de administración y finanzas	2			✓	✓

Anexo C. Resumen modelo de negocios CANVAS

